ADVANCED MANAGEMENT THEORY AND ORGANIZATIONAL DESIGN

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

10 Core Themes for Designing Adaptive, Intelligent, and Sustainable Organizations



ADAPTIVE
Respond • Learn • Evolve

DATA-DRIVEN
Insight • Analytics • Impact

HUMAN-CENTERED
Empower • Collaborate • Thrive

Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
Professor of Management NUP: 9903252922
Professor Emeritus, IPB-University
Anggota MPR-RI, 1982-1987
Dekan Fak. Kehutanan IPB University. 1967-1968, 1968-1971, 1977-1978
Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari
Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991
Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)
Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)
AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

---

© RudyCT Academic Series
rudyct75@gmail.com
2 July 2026

ADVANCED MANAGEMENT THEORY AND ORGANIZATIONAL DESIGN

(Teori Manajemen Lanjutan dan Desain Organisasi Modern)

Daftar Isi

Pengantar

Ringkasan

Bab 1. The Evolution of Advanced Management Thought: From Classical Theory to Complexity
Evolusi teori manajemen dari manajemen ilmiah, birokrasi, hubungan manusia, teori sistem, teori kontingensi, sampai pendekatan kompleksitas dan organisasi adaptif.

Bab 2. Organizations as Open, Sociotechnical, and Adaptive Systems
Organisasi dipahami sebagai sistem terbuka yang menghubungkan manusia, teknologi, struktur, budaya, proses, dan lingkungan eksternal.

Bab 3. Contingency, Configuration, and Strategic Fit in Organizational Design
Desain organisasi tidak bersifat universal; efektivitas bergantung pada kesesuaian antara strategi, teknologi, lingkungan, ukuran organisasi, budaya, dan struktur.

Bab 4. Power, Politics, Institutions, and Legitimacy in Organizations
Organisasi bukan hanya sistem rasional, tetapi juga arena kekuasaan, kepentingan, legitimasi, norma institusional, dan negosiasi sosial.

Bab 5. Knowledge, Learning, Dynamic Capabilities, and Organizational Ambidexterity
Organisasi unggul bukan hanya karena sumber daya, tetapi karena kemampuan belajar, beradaptasi, mengeksplorasi peluang baru, dan mengeksploitasi kompetensi lama.

Bab 6. Organizational Structure: Hierarchy, Matrix, Network, Platform, and Ecosystem Design
Struktur organisasi berkembang dari hierarki tradisional menuju matriks, jaringan, platform digital, ekosistem bisnis, dan organisasi berbasis proyek.

Bab 7. Culture, Leadership Architecture, and Human-Centered Organizational Design
Budaya, kepemimpinan, nilai, motivasi, kepercayaan, dan desain kerja manusiawi menjadi fondasi organisasi yang sehat dan produktif.

Bab 8. Digital Transformation, AI-Augmented Organizations, and Data-Driven Governance
Transformasi digital, artificial intelligence, analytics, platform, dan tata kelola data mengubah cara organisasi mengambil keputusan dan mendesain kerja.

Bab 9. Agile, Resilient, and Sustainable Organization Design
Organisasi masa kini harus lincah, tangguh, adaptif, berkelanjutan, dan mampu menghadapi disrupsi, krisis, serta ketidakpastian global.

Bab 10. Designing the Future Organization: Ethics, Performance, and Transformation Roadmap
Bab penutup yang menyajikan kerangka desain organisasi masa depan berbasis etika, kinerja, keberlanjutan, teknologi, dan pembelajaran berkelanjutan.

Bab 11. Comparative Cases and Applied Frameworks in Advanced Organizational Design

Studi Kasus Komparatif dan Kerangka Aplikasi dalam Desain Organisasi Lanjutan

Penutup

Pengantar

Buku **Advanced Management Theory and Organizational Design** disusun untuk menjembatani dua kebutuhan besar dalam ilmu manajemen kontemporer. Pertama, kebutuhan untuk memahami teori manajemen secara lebih mendalam, tidak hanya sebagai kumpulan konsep historis, tetapi sebagai lensa analitis untuk membaca dinamika organisasi modern. Kedua, kebutuhan praktis untuk merancang organisasi yang mampu bertahan, beradaptasi, dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis, sosial, teknologi, dan geopolitik yang semakin kompleks.

Dalam praktik manajemen klasik, organisasi sering dipahami sebagai mesin rasional: ada struktur, prosedur, pembagian kerja, komando, pengawasan, dan target kinerja. Pendekatan ini sangat berpengaruh pada era industri, ketika stabilitas, efisiensi, standarisasi, dan pengendalian menjadi kebutuhan utama. Namun, organisasi abad ke-21 menghadapi realitas yang jauh lebih dinamis. Perubahan teknologi digital, artificial intelligence, platform economy, global value chains, tekanan keberlanjutan, perubahan perilaku tenaga kerja, serta krisis multidimensi menuntut organisasi untuk tidak sekadar efisien, tetapi juga adaptif, inovatif, etis, dan resilien.

Kajian organisasi modern menunjukkan bahwa organization design telah berkembang menjadi bidang yang semakin luas. Literatur mutakhir mengidentifikasi beberapa pendekatan utama dalam desain organisasi kontemporer, antara lain configuration, control, channelization, dan coordination, serta menyoroti isu baru seperti AI dalam pengambilan keputusan organisasi, organisasi datar, dan pencapaian multi-tujuan. (Sage Journals) Dengan demikian, desain organisasi tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai penyusunan bagan organisasi, melainkan sebagai proses strategis untuk mengatur hubungan antara tujuan, manusia, teknologi, informasi, kekuasaan, budaya, dan lingkungan.

Buku ini dibangun di atas asumsi bahwa organisasi adalah sistem hidup. Ia bukan sekadar struktur formal, tetapi jaringan relasi sosial, teknis, politik, kultural, dan institusional. Karena itu, desain organisasi yang baik harus mampu menjawab beberapa pertanyaan mendasar: bagaimana pekerjaan dikoordinasikan, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana kekuasaan didistribusikan, bagaimana pengetahuan diciptakan, bagaimana teknologi diintegrasikan, bagaimana konflik dikelola, bagaimana inovasi dijalankan, dan bagaimana organisasi mempertahankan legitimasi sosialnya.

Pendekatan sosioteknikal menjadi salah satu fondasi penting buku ini. Tradisi sociotechnical systems menekankan bahwa produktivitas dan kualitas kerja tidak dapat dicapai hanya melalui optimasi teknologi, melainkan melalui perancangan bersama antara sistem teknis dan sistem sosial. Gagasan ini berkembang dari studi klasik tentang pekerjaan industri sampai pada organisasi pengetahuan dan organisasi digital masa kini. (Taylor & Francis Online) Dengan kata lain, teknologi harus didesain bersama manusia, bukan menggantikan pertimbangan manusia secara buta.

Buku ini juga memberi perhatian besar pada konsep learning organization, dynamic capabilities, dan ambidexterity. Dalam dunia yang berubah cepat, organisasi tidak cukup hanya menjalankan rutinitas yang sudah ada. Ia harus mampu melakukan eksploitasi terhadap kompetensi inti sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru. James G. March menjelaskan dilema klasik ini sebagai ketegangan antara exploration dan exploitation dalam pembelajaran organisasi. (PubsOnline) Ketegangan inilah yang menjadi pusat banyak persoalan manajemen modern: bagaimana organisasi menjaga efisiensi hari ini sambil menciptakan masa depan.

Secara pedagogis, buku ini dirancang untuk mahasiswa Magister Manajemen, program doktor manajemen, eksekutif, konsultan organisasi, pemimpin institusi publik, pemimpin pendidikan tinggi, dan praktisi yang ingin memahami organisasi secara lebih konseptual, strategis, dan

transformatif.

Ringkasan

Bab 1. The Evolution of Advanced Management Thought: From Classical Theory to Complexity

Bab pertama membahas perjalanan panjang teori manajemen dari pendekatan klasik menuju pendekatan kompleksitas. Tujuan bab ini adalah memberi fondasi historis dan konseptual agar pembaca memahami bahwa teori manajemen bukanlah sekadar teori lama yang harus dihafal, melainkan peta perkembangan cara manusia memahami organisasi.

Pada masa awal revolusi industri, organisasi dipandang terutama sebagai alat produksi. Manajemen ilmiah menekankan efisiensi, pengukuran kerja, standardisasi tugas, dan pengendalian aktivitas. Dalam paradigma ini, pekerja sering dilihat sebagai bagian dari sistem produksi yang harus diatur seoptimal mungkin. Cara pandang ini menghasilkan peningkatan produktivitas, tetapi juga melahirkan kritik karena terlalu mekanistik dan kurang memperhatikan dimensi manusia.

Kemudian muncul teori administrasi dan birokrasi yang menekankan pentingnya struktur formal, hierarki, aturan, tanggung jawab, dan pembagian kerja. Birokrasi memberi kepastian dan stabilitas, terutama bagi organisasi besar. Namun, struktur yang terlalu birokratis dapat menimbulkan kelambanan, resistensi terhadap perubahan, dan kecenderungan administratif yang lebih mementingkan prosedur daripada tujuan.

Selanjutnya, pendekatan hubungan manusia memperkenalkan kesadaran bahwa organisasi tidak hanya digerakkan oleh struktur formal, tetapi juga oleh motivasi, kepuasan kerja, relasi informal, kepemimpinan, komunikasi, dan iklim sosial. Dari sini berkembang teori perilaku organisasi, teori motivasi, teori kepemimpinan, dan pendekatan humanistic management.

Pada tahap berikutnya, teori sistem dan teori kontingensi mengubah cara pandang terhadap organisasi. Organisasi tidak lagi dilihat sebagai unit tertutup, tetapi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan. Tidak ada satu desain terbaik untuk semua organisasi. Struktur yang efektif bergantung pada kondisi lingkungan, teknologi, strategi, ukuran organisasi, serta karakteristik sumber daya manusia.

Dalam konteks mutakhir, teori manajemen bergerak menuju pendekatan kompleksitas. Organisasi dipahami sebagai complex adaptive system, yaitu sistem yang terdiri dari banyak aktor yang saling berinteraksi, belajar, beradaptasi, dan menghasilkan pola perilaku baru. Dalam organisasi kompleks, perubahan tidak selalu linear. Keputusan kecil dapat menghasilkan dampak besar, sedangkan kebijakan besar belum tentu memberi perubahan signifikan bila tidak selaras dengan dinamika internal organisasi.

Inti Bab 1: teori manajemen berkembang dari logika kontrol menuju logika adaptasi. Manajemen modern bukan hanya soal mengatur pekerjaan, tetapi juga memahami perubahan, pembelajaran, ketidakpastian, dan kemampuan organisasi untuk memperbarui dirinya.

Bab 2. Organizations as Open, Sociotechnical, and Adaptive Systems

Bab kedua membahas organisasi sebagai sistem terbuka dan sosioteknikal. Organisasi tidak dapat dipahami hanya dari struktur internalnya. Ia selalu hidup dalam lingkungan yang lebih luas: pasar, regulasi, teknologi, budaya, kompetitor, masyarakat, lembaga pendidikan, pemasok, pelanggan, investor, dan negara.

Sebagai sistem terbuka, organisasi menerima input dari lingkungan, mengolahnya melalui proses internal, menghasilkan output, dan menerima umpan balik. Input dapat berupa sumber daya manusia, modal, teknologi, informasi, bahan baku, legitimasi sosial, dan pengetahuan. Output dapat

berupa produk, layanan, keputusan publik, inovasi, nilai sosial, atau dampak lingkungan.

Pendekatan sosioteknikal menekankan bahwa desain organisasi harus memperhatikan keselarasan antara sistem sosial dan sistem teknis. Sistem sosial mencakup manusia, budaya, motivasi, kepemimpinan, relasi kerja, identitas, dan norma. Sistem teknis mencakup teknologi, proses, mesin, platform digital, sistem informasi, algoritma, dan prosedur kerja.

Kesalahan banyak organisasi modern adalah mengadopsi teknologi baru tanpa mendesain ulang pekerjaan, struktur, budaya, dan kompetensi manusia. Misalnya, rumah sakit yang menerapkan rekam medis elektronik tanpa melatih dokter, perawat, administrator, dan pasien akan menghadapi resistensi, duplikasi kerja, dan penurunan kualitas layanan. Perguruan tinggi yang menerapkan learning management system tanpa transformasi pedagogi hanya memindahkan administrasi kelas ke platform digital, tetapi belum mengubah kualitas pembelajaran.

Dalam organisasi adaptif, teknologi harus dipahami sebagai bagian dari ekosistem kerja. Artificial intelligence, analytics, automation, dan platform digital dapat meningkatkan efisiensi, tetapi hanya akan menciptakan nilai bila terintegrasi dengan proses kerja, etika, tata kelola data, dan kesiapan manusia.

Inti Bab 2: organisasi yang baik bukan organisasi yang paling canggih secara teknologi, melainkan organisasi yang mampu menyelaraskan manusia, teknologi, struktur, budaya, dan tujuan secara dinamis.

Bab 3. Contingency, Configuration, and Strategic Fit in Organizational Design

Bab ketiga membahas teori kontingensi dan strategic fit. Premis utamanya adalah bahwa tidak ada satu bentuk organisasi yang paling baik untuk semua situasi. Struktur organisasi harus disesuaikan dengan strategi,

lingkungan, teknologi, ukuran organisasi, budaya, dan tingkat ketidakpastian yang dihadapi.

Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan stabil dapat menggunakan struktur yang lebih formal, mekanistik, dan terstandarisasi. Sebaliknya, organisasi yang beroperasi dalam lingkungan turbulen memerlukan struktur yang lebih organik, fleksibel, kolaboratif, dan cepat mengambil keputusan. Perusahaan manufaktur massal, lembaga pemerintahan, startup digital, rumah sakit, universitas, dan organisasi nirlaba tidak dapat didesain dengan pola yang sama.

Konsep configuration menjelaskan bahwa efektivitas organisasi muncul dari keselarasan berbagai elemen. Struktur, strategi, sistem kontrol, budaya, teknologi, kompetensi, dan gaya kepemimpinan harus membentuk konfigurasi yang konsisten. Bila strategi organisasi adalah inovasi, tetapi struktur terlalu birokratis dan budaya menghukum kegagalan, maka organisasi akan mengalami ketidaksesuaian desain.

Strategic fit juga berlaku pada hubungan antara organisasi dan lingkungan. Misalnya, perusahaan yang menghadapi kompetisi global membutuhkan struktur yang mampu mengelola koordinasi lintas negara, rantai pasok, regulasi internasional, dan perbedaan budaya. Perguruan tinggi yang ingin menjadi research university harus mendesain ulang sistem insentif, struktur pusat riset, kolaborasi internasional, pendanaan, dan tata kelola akademik.

Inti Bab 3: desain organisasi adalah seni menciptakan kesesuaian. Masalah organisasi sering bukan karena satu elemen buruk, tetapi karena elemen-elemen penting tidak selaras satu sama lain.

Bab 4. Power, Politics, Institutions, and Legitimacy in Organizations

Bab keempat mengajak pembaca melihat organisasi bukan hanya sebagai sistem rasional, tetapi juga sebagai arena kekuasaan, politik, kepentingan, dan legitimasi. Banyak keputusan organisasi tidak hanya ditentukan oleh

efisiensi teknis, tetapi juga oleh siapa yang memiliki pengaruh, siapa yang mengendalikan sumber daya, dan norma apa yang dianggap sah.

Kekuasaan dalam organisasi dapat bersumber dari jabatan formal, keahlian, informasi, jaringan sosial, penguasaan anggaran, kedekatan dengan pengambil keputusan, atau kemampuan membentuk opini. Dalam organisasi besar, keputusan strategis sering merupakan hasil negosiasi antara berbagai kelompok kepentingan.

Politik organisasi tidak selalu negatif. Politik dapat menjadi mekanisme untuk memperjuangkan sumber daya, membangun koalisi, dan menyelesaikan perbedaan kepentingan. Namun, politik menjadi destruktif bila menghambat meritokrasi, menutup kritik, melemahkan transparansi, atau menjadikan organisasi sebagai arena perebutan keuntungan pribadi.

Teori institusional menambahkan dimensi penting: organisasi berusaha memperoleh legitimasi dari lingkungan sosialnya. Kadang organisasi mengadopsi praktik tertentu bukan karena praktik itu paling efisien, tetapi karena dianggap modern, profesional, atau sesuai tekanan regulasi. Misalnya, organisasi membuat unit ESG, komite risiko, sistem mutu, atau laporan keberlanjutan karena tuntutan legitimasi dari regulator, investor, masyarakat, atau mitra internasional.

Dalam desain organisasi, dimensi politik dan institusional harus diperhitungkan. Struktur yang tampak rasional di atas kertas dapat gagal bila bertentangan dengan distribusi kekuasaan, budaya dominan, atau kepentingan aktor kunci.

Inti Bab 4: organisasi adalah sistem rasional sekaligus sistem politik dan institusional. Desain organisasi harus memahami struktur formal dan dinamika kekuasaan informal.

Bab 5. Knowledge, Learning, Dynamic Capabilities, and Organizational Ambidexterity

Bab kelima membahas organisasi sebagai sistem pembelajaran. Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, keunggulan organisasi tidak hanya terletak pada aset fisik, tetapi pada kemampuan menciptakan, menyerap, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan.

Organizational learning terjadi ketika organisasi mampu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan, dan pengetahuan menjadi perbaikan tindakan. Pembelajaran dapat terjadi pada tingkat individu, tim, unit kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Namun, tidak semua pengalaman otomatis menjadi pembelajaran. Organisasi perlu mekanisme refleksi, evaluasi, dokumentasi, dialog, eksperimen, dan koreksi.

Konsep dynamic capabilities menjelaskan kemampuan organisasi untuk sensing, seizing, dan transforming. Sensing berarti membaca perubahan lingkungan dan menemukan peluang. Seizing berarti mengambil keputusan dan mengalokasikan sumber daya untuk menangkap peluang tersebut. Transforming berarti memperbarui struktur, proses, budaya, dan kompetensi agar organisasi tetap relevan.

Organizational ambidexterity menjadi konsep penting dalam bab ini. Organisasi harus mampu mengeksploitasi kompetensi lama sekaligus mengeksplorasi peluang baru. Eksploitasi menekankan efisiensi, standardisasi, perbaikan bertahap, dan kepastian. Eksplorasi menekankan inovasi, eksperimen, pencarian alternatif, dan keberanian menghadapi ketidakpastian. March menggambarkan ketegangan exploration dan exploitation sebagai persoalan mendasar dalam pembelajaran organisasi. (PubsOnline)

Contoh nyata dapat dilihat pada universitas. Di satu sisi, universitas harus mengeksploitasi sistem akademik yang sudah mapan: kurikulum, akreditasi, riset, publikasi, dan tata kelola. Di sisi lain, universitas harus mengeksplorasi pembelajaran berbasis AI, micro-credential, kolaborasi industri, hybrid learning, dan model riset transdisipliner.

Inti Bab 5: organisasi unggul adalah organisasi yang mampu belajar lebih cepat daripada perubahan lingkungannya, tanpa kehilangan disiplin operasional.

Bab 6. Organizational Structure: Hierarchy, Matrix, Network, Platform, and Ecosystem Design

Bab keenam membahas berbagai bentuk struktur organisasi. Struktur adalah cara organisasi membagi pekerjaan, mengoordinasikan aktivitas, mendistribusikan otoritas, mengatur komunikasi, dan mengintegrasikan keputusan.

Struktur hierarki cocok untuk organisasi yang membutuhkan kejelasan komando, akuntabilitas, stabilitas, dan kontrol. Namun, hierarki yang terlalu panjang dapat memperlambat keputusan dan melemahkan inovasi. Struktur fungsional efektif untuk spesialisasi, tetapi sering menciptakan silo. Struktur divisional memberi otonomi berdasarkan produk, wilayah, atau pasar, tetapi dapat menyebabkan duplikasi sumber daya.

Struktur matriks muncul untuk mengatasi kebutuhan koordinasi ganda, misalnya antara fungsi dan proyek, atau antara wilayah dan produk. Namun, matriks memerlukan kedewasaan organisasi karena anggota tim dapat memiliki dua atasan atau lebih. Bila budaya kolaborasi lemah, matriks mudah menimbulkan konflik otoritas.

Struktur jaringan dan platform semakin penting dalam ekonomi digital. Dalam model jaringan, organisasi tidak harus memiliki semua sumber daya secara internal. Ia dapat bekerja melalui kemitraan, aliansi, outsourcing, komunitas inovasi, dan ekosistem. Dalam model platform, organisasi menciptakan infrastruktur digital yang memungkinkan berbagai aktor berinteraksi dan menciptakan nilai bersama.

Pada tingkat ekosistem, desain organisasi melampaui batas perusahaan. Perusahaan teknologi, rumah sakit, universitas, pemerintah, startup,

pemasok, pengguna, dan komunitas dapat menjadi bagian dari sistem penciptaan nilai bersama. Tantangan utamanya adalah koordinasi, kepercayaan, standar data, tata kelola, dan pembagian nilai.

Inti Bab 6: struktur organisasi modern tidak lagi hanya berbentuk piramida. Ia dapat berbentuk matriks, jaringan, platform, dan ekosistem yang saling terhubung.

Bab 7. Culture, Leadership Architecture, and Human-Centered Organizational Design

Bab ketujuh membahas budaya dan kepemimpinan sebagai elemen inti desain organisasi. Struktur formal dapat menentukan siapa melapor kepada siapa, tetapi budaya menentukan bagaimana orang benar-benar bekerja, berkomunikasi, mengambil risiko, menyelesaikan konflik, dan memaknai tujuan organisasi.

Budaya organisasi mencakup nilai, asumsi dasar, norma perilaku, simbol, cerita, ritual, dan praktik sehari-hari. Budaya dapat memperkuat strategi, tetapi juga dapat menghambat perubahan. Organisasi yang ingin inovatif tetapi memiliki budaya menghukum kesalahan akan sulit melakukan eksperimen. Organisasi yang ingin kolaboratif tetapi memberi insentif hanya pada pencapaian individual akan menciptakan kompetisi internal.

Leadership architecture berarti sistem kepemimpinan yang tidak hanya bergantung pada satu figur pemimpin, tetapi dibangun melalui distribusi peran, pengembangan kapasitas, mekanisme suksesi, akuntabilitas, dan nilai bersama. Dalam organisasi modern, kepemimpinan tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga distributed, adaptive, dan collaborative.

Human-centered organizational design menempatkan manusia sebagai pusat desain kerja. Ini tidak berarti organisasi mengabaikan produktivitas, tetapi produktivitas dipahami sebagai hasil dari pekerjaan yang bermakna, sehat, adil, dan memungkinkan pertumbuhan kompetensi. Desain kerja

harus memperhatikan beban kerja, otonomi, feedback, kesejahteraan psikologis, inklusi, dan kualitas relasi sosial.

Dalam konteks transformasi digital, pendekatan human-centered menjadi semakin penting. AI dan otomasi dapat meningkatkan kapasitas organisasi, tetapi bila tidak dikelola dengan etis dapat menimbulkan kecemasan, deskilling, surveillance, dan alienasi kerja.

Inti Bab 7: desain organisasi yang kuat bukan hanya efisien secara struktural, tetapi juga sehat secara manusiawi dan bermakna secara kultural.

Bab 8. Digital Transformation, AI-Augmented Organizations, and Data-Driven Governance

Bab kedelapan membahas transformasi digital dan AI dalam desain organisasi. Transformasi digital bukan sekadar penggunaan teknologi, tetapi perubahan mendasar dalam strategi, proses bisnis, struktur, budaya, kompetensi, dan tata kelola.

AI-augmented organization adalah organisasi yang menggunakan artificial intelligence untuk memperkuat pengambilan keputusan, analisis data, pelayanan pelanggan, manajemen risiko, inovasi, operasi, pembelajaran, dan koordinasi. Namun, AI tidak boleh dipahami sebagai pengganti total kapasitas manusia. AI lebih tepat ditempatkan sebagai sistem augmentasi yang memperluas kemampuan manusia dalam menganalisis, memprediksi, mengotomasi, dan belajar.

Dalam organisasi berbasis data, pengambilan keputusan tidak hanya mengandalkan intuisi atau otoritas jabatan, tetapi juga evidence, analytics, dashboard, model prediktif, dan sistem pembelajaran. Namun, data-driven governance memerlukan kualitas data, keamanan informasi, etika penggunaan data, perlindungan privasi, audit algoritmik, dan akuntabilitas keputusan.

Desain organisasi digital membutuhkan unit atau fungsi baru, seperti data governance office, AI ethics committee, digital transformation office, cybersecurity team, product owner, agile squad, dan analytics center of excellence. Namun, pembentukan unit baru tidak cukup bila organisasi masih mempertahankan cara kerja lama. Transformasi digital membutuhkan perubahan proses lintas fungsi.

Contoh dalam pendidikan tinggi: AI dapat digunakan untuk analitik pembelajaran, personalisasi materi, deteksi risiko akademik mahasiswa, administrasi akademik, dan riset. Namun, universitas harus memastikan bahwa AI tidak mereduksi pendidikan menjadi sekadar otomasi, melainkan memperkuat kualitas intelektual, etika akademik, dan pembentukan karakter.

Inti Bab 8: organisasi digital masa depan adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan manusia, data, AI, proses, etika, dan tata kelola dalam satu desain yang koheren.

Bab 9. Agile, Resilient, and Sustainable Organization Design

Bab kesembilan membahas tiga kualitas utama organisasi masa kini: agility, resilience, dan sustainability.

Agility adalah kemampuan organisasi untuk bergerak cepat, belajar cepat, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Agile organization tidak berarti organisasi tanpa struktur. Sebaliknya, organisasi agile memiliki struktur yang cukup jelas untuk menjaga arah, tetapi cukup fleksibel untuk memungkinkan eksperimen dan adaptasi.

Resilience adalah kemampuan organisasi untuk menyerap guncangan, bertahan dalam krisis, memulihkan diri, dan bahkan menjadi lebih kuat setelah menghadapi tekanan. Krisis pandemi, disrupsi teknologi, gangguan rantai pasok, perubahan regulasi, krisis reputasi, dan ketidakpastian geopolitik menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya efisien.

Organisasi yang terlalu ramping tanpa cadangan kapasitas dapat rapuh ketika menghadapi krisis.

Sustainability memperluas tujuan organisasi dari profit atau kinerja internal menuju tanggung jawab sosial, lingkungan, dan tata kelola. Organisasi masa depan harus mempertimbangkan dampak terhadap masyarakat, pekerja, lingkungan, generasi mendatang, dan legitimasi publik.

Desain organisasi berkelanjutan membutuhkan integrasi ESG, tata kelola risiko, inovasi hijau, efisiensi energi, circular economy, pelaporan keberlanjutan, dan etika rantai pasok. Namun, keberlanjutan tidak boleh menjadi sekadar simbol legitimasi. Ia harus masuk ke struktur keputusan, KPI, budaya, dan strategi.

Inti Bab 9: organisasi masa depan harus lincah dalam bergerak, tangguh dalam menghadapi krisis, dan bertanggung jawab terhadap keberlanjutan sosial serta ekologis.

Bab 10. Designing the Future Organization: Ethics, Performance, and Transformation Roadmap

Bab kesepuluh menjadi bab sintesis. Setelah membahas teori, sistem, kontingensi, kekuasaan, pembelajaran, struktur, budaya, digitalisasi, agility, resilience, dan sustainability, bab ini menyusun kerangka praktis untuk merancang organisasi masa depan.

Desain organisasi masa depan harus dimulai dari pertanyaan fundamental: untuk apa organisasi ada? Pertanyaan ini penting karena organisasi modern sering terjebak dalam efisiensi teknis tanpa refleksi etis. Organisasi dapat menjadi sangat produktif, tetapi merusak lingkungan. Organisasi dapat menjadi sangat digital, tetapi mengabaikan martabat manusia. Organisasi dapat menjadi sangat menguntungkan, tetapi kehilangan legitimasi sosial.

Kerangka desain organisasi masa depan dapat mencakup beberapa langkah. Pertama, diagnosis konteks strategis: lingkungan, teknologi, kompetisi, regulasi, dan ekspektasi pemangku kepentingan. Kedua, penilaian desain internal: struktur, proses, budaya, kepemimpinan, kompetensi, sistem informasi, dan tata kelola. Ketiga, identifikasi gap antara strategi dan desain organisasi. Keempat, perumusan pilihan desain: hierarki, matriks, jaringan, platform, agile team, shared services, atau ekosistem. Kelima, implementasi transformasi melalui komunikasi, partisipasi, pelatihan, pilot project, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Kinerja organisasi masa depan tidak cukup diukur melalui indikator finansial. Pengukuran harus mencakup produktivitas, inovasi, kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, pembelajaran organisasi, ketahanan krisis, dampak sosial, keberlanjutan lingkungan, dan kualitas tata kelola.

Etika menjadi fondasi akhir. Dalam era AI, big data, dan otomasi, organisasi memiliki kekuatan yang semakin besar untuk memengaruhi perilaku manusia. Karena itu, desain organisasi harus memasukkan prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas, privasi, inklusi, dan tanggung jawab sosial.

Inti Bab 10: masa depan organisasi tidak ditentukan hanya oleh teknologi atau struktur, tetapi oleh kemampuan manusia merancang sistem yang cerdas, etis, adaptif, dan bermakna.

Buku **Advanced Management Theory and Organizational Design** menempatkan organisasi sebagai sistem kompleks yang harus dipahami secara multidisipliner. Teori manajemen lanjutan tidak berhenti pada sejarah pemikiran, melainkan menjadi alat untuk membaca realitas organisasi kontemporer: digitalisasi, AI, ketidakpastian, krisis, budaya, kekuasaan, pembelajaran, dan keberlanjutan.

Buku ini dikembangkan lebih lanjut menjadi naskah akademik lengkap, modul kuliah Magister Manajemen, bahan ajar doktoral, atau handbook bagi praktisi organisasi. Setiap bab dapat diperluas dengan abstrak, kata kunci, tujuan pembelajaran, studi kasus, pertanyaan diskusi, glosarium, dan daftar pustaka APA 7.

Referensi

Joseph, J., & Sengul, M. (2024). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/01492063241271242

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical systems design and organization change. *Journal of Change Management, 19*(2), 67–85. https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review, 38*(4), 8–29. https://doi.org/10.2307/41165852

Copilot for this article: ChatGPT, Access date: 2 July 2026. Author's account (Rudy C Tarumingkeng). https://chatgpt.com/c/6a46631b-470c-83ec-a726-

11a70e03026a


BAB 1
THE EVOLUTION OF ADVANCED MANAGEMENT THOUGHT
From Classical Theory to Complexity
Oleh: Rudy C Tarumingkeng
1
CLASSICAL MANAGEMENT
Efficiency
Standardization
Division of Labor
2
ADMINISTRATIVE THEORY
Planning
Organizing
Coordinating
Controlling
3
BUREAUCRATIC MODEL
Rules
Hierarchy
Formal Authority
Accountability
4
HUMAN RELATIONS & BEHAVIORAL
Motivation
Leadership
Group Dynamics
Bounded Rationality
5
SYSTEMS & CONTINGENCY
Open Systems
Environment
Fit
Adaptation
6
INSTITUTIONAL, LEARNING & DYNAMIC CAPABILITIES
Legitimacy
Knowledge
Exploration vs Exploitation
Renewal
7
COMPLEXITY PARADIGM
Complex Adaptive Systems
Emergence
Nonlinearity
Resilience
CORE SHIFT
From CONTROL
EFFICIENCY
HUMAN FACTORS
SYSTEM FIT
LEARNING
ADAPTATION
COMPLEXITY
WHY IT MATTERS
Design adaptive organizations
Balance efficiency and innovation
Align structure with context
Manage uncertainty and change
STRUCTURED
Discipline • Coordination • Accountability
ADAPTIVE
Learn • Respond • Evolve
COMPLEX
Interact • Emerge • Transform

Bab 1. The Evolution of Advanced Management Thought: From Classical Theory to Complexity

******

Evolusi Pemikiran Manajemen Lanjutan: Dari Teori Klasik ke Kompleksitas

---

Abstrak

Bab ini membahas evolusi pemikiran manajemen dari pendekatan klasik yang menekankan efisiensi, standardisasi, struktur formal, dan kontrol menuju pendekatan kontemporer yang memahami organisasi sebagai sistem terbuka, sosioteknikal, adaptif, politis, institusional, dan kompleks. Perjalanan teori manajemen tidak dapat dibaca sebagai pergantian sederhana dari teori lama ke teori baru, melainkan sebagai akumulasi dan transformasi paradigma. Teori klasik seperti scientific management, administrasi umum, dan birokrasi memberi fondasi penting bagi rasionalisasi kerja dan pengendalian organisasi. Namun, pendekatan tersebut kemudian dikritik karena cenderung mekanistik, terlalu menekankan struktur formal, dan kurang memperhatikan dimensi manusia, budaya, pembelajaran, kekuasaan, serta ketidakpastian lingkungan.

Perkembangan selanjutnya melahirkan pendekatan hubungan manusia, teori perilaku organisasi, teori sistem, teori kontingensi, teori institusional, teori ekologi populasi, pembelajaran organisasi, dynamic capabilities, dan kompleksitas. Dalam paradigma kompleksitas, organisasi tidak lagi dipahami sebagai mesin yang sepenuhnya dapat dirancang dari atas, tetapi sebagai complex adaptive system yang terdiri dari banyak aktor, interaksi, umpan balik, pembelajaran, konflik, dan pola emergen. Bab ini menekankan bahwa teori manajemen lanjutan perlu mengintegrasikan

logika efisiensi, adaptasi, legitimasi, pembelajaran, inovasi, dan etika. Dengan demikian, desain organisasi modern tidak cukup hanya menjawab pertanyaan "bagaimana membagi pekerjaan", tetapi juga "bagaimana organisasi belajar, beradaptasi, menciptakan nilai, menjaga legitimasi, dan bertahan dalam ketidakpastian."

Kata Kunci

Teori manajemen, desain organisasi, scientific management, birokrasi, teori sistem, teori kontingensi, teori institusional, pembelajaran organisasi, dynamic capabilities, kompleksitas, complex adaptive system, organisasi adaptif.

1.1 Pendahuluan

Pemikiran manajemen berkembang seiring dengan perubahan masyarakat, teknologi, ekonomi, dan bentuk organisasi. Pada awal abad ke-20, perhatian utama manajemen adalah bagaimana meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi pemborosan, menyusun struktur formal, dan mengendalikan proses produksi. Organisasi industri saat itu tumbuh dalam konteks pabrik, produksi massal, birokrasi administratif, dan kebutuhan koordinasi tenaga kerja dalam skala besar. Karena itu, teori manajemen awal sangat dipengaruhi oleh metafora mesin: organisasi dipahami sebagai alat rasional yang dapat dipecah menjadi tugas-tugas kecil, diukur, dikendalikan, dan disusun kembali untuk mencapai produktivitas maksimum.

Namun, organisasi tidak pernah hanya menjadi mesin. Di dalam organisasi terdapat manusia dengan motivasi, emosi, nilai, kepentingan, identitas, konflik, kreativitas, dan keterbatasan rasionalitas. Organisasi juga tidak

hidup dalam ruang hampa. Ia berinteraksi dengan pasar, negara, teknologi, pelanggan, masyarakat, regulasi, norma sosial, dan tekanan global. Oleh karena itu, evolusi teori manajemen adalah proses memperluas cara pandang: dari pekerjaan menuju manusia; dari struktur menuju sistem; dari sistem tertutup menuju sistem terbuka; dari efisiensi menuju adaptasi; dari kontrol menuju pembelajaran; dan dari stabilitas menuju kompleksitas.

Dalam konteks desain organisasi, pemahaman evolusi teori manajemen menjadi sangat penting. Tanpa memahami sejarah gagasan, manajer mudah terjebak dalam pendekatan instrumental yang dangkal. Misalnya, ketika organisasi mengalami masalah koordinasi, solusi yang segera diambil adalah mengganti struktur. Ketika kinerja menurun, solusi yang sering muncul adalah menambah sistem kontrol. Ketika inovasi lambat, organisasi membentuk unit baru. Padahal, masalah organisasi sering kali lebih kompleks: bisa bersumber dari ketidaksesuaian antara strategi dan struktur, konflik kepentingan, budaya yang tidak mendukung pembelajaran, teknologi yang tidak selaras dengan proses kerja, atau tekanan institusional yang membuat organisasi mengejar legitimasi simbolik daripada efektivitas substantif.

Dalam literatur mutakhir, organization design tidak lagi hanya dipahami sebagai penyusunan bagan organisasi, tetapi sebagai bidang yang mencakup konfigurasi, kontrol, channelization, koordinasi, pengambilan keputusan berbasis AI, organisasi datar, dan pencapaian multi-tujuan. Kajian Joseph dan Sengul terhadap riset organization design tahun 2000–2023 menunjukkan bahwa desain organisasi kontemporer bergerak ke arah yang semakin multidimensional, termasuk perhatian pada AI dan multiple goals dalam organisasi modern. (Sage Journals)

Bab ini bertujuan menjelaskan perkembangan pemikiran manajemen secara historis dan konseptual. Pembaca diajak melihat bahwa setiap teori lahir sebagai jawaban terhadap persoalan zamannya, tetapi juga membawa keterbatasan tertentu. Teori klasik menjawab kebutuhan efisiensi industri,

tetapi lemah dalam memahami manusia. Teori hubungan manusia memperbaiki perhatian terhadap faktor sosial, tetapi kadang terlalu harmonis dalam melihat organisasi. Teori sistem dan kontingensi menekankan kesesuaian dengan lingkungan, tetapi tidak selalu cukup menjelaskan kekuasaan dan konflik. Teori institusional menjelaskan legitimasi, tetapi dapat meremehkan pilihan strategis manajerial. Teori kompleksitas menjelaskan dinamika adaptif, tetapi menantang asumsi tradisional tentang kontrol manajerial.

Dengan demikian, bab ini tidak sekadar memaparkan sejarah teori. Bab ini membangun fondasi untuk memahami desain organisasi modern sebagai praktik intelektual dan strategis yang memerlukan integrasi berbagai paradigma.

1.2 Era Klasik: Organisasi sebagai Mesin Rasional

Pemikiran manajemen klasik lahir dari tantangan industrialisasi. Pabrik modern, transportasi, komunikasi, dan produksi massal membutuhkan cara baru untuk mengatur pekerjaan. Dalam konteks ini, efisiensi menjadi nilai utama. Manajemen dipahami sebagai seni dan ilmu untuk mengatur tenaga kerja, waktu, alat, bahan, dan proses agar menghasilkan output sebesar mungkin dengan biaya serendah mungkin.

1.2.1 Scientific Management dan Rasionalisasi Kerja

Frederick Winslow Taylor merupakan tokoh penting dalam scientific management. Gagasan pokoknya adalah bahwa pekerjaan dapat dianalisis secara ilmiah, dipecah menjadi gerakan-gerakan kerja, diukur waktunya, distandardisasi, dan kemudian diajarkan kepada pekerja sebagai "cara terbaik" untuk melakukan pekerjaan. Scientific management berupaya mengganti kebiasaan kerja tradisional dengan metode berbasis pengamatan, pengukuran, dan kontrol. Taylor menulis tentang scientific

management pada awal abad ke-20, dan salah satu tulisannya yang terdokumentasi memiliki DOI dalam jurnal *The Sociological Review*. (Sage Journals)

Kontribusi scientific management tidak dapat diabaikan. Ia memperkenalkan pentingnya analisis kerja, efisiensi proses, standardisasi, seleksi pekerja, pelatihan, sistem insentif, dan pemisahan antara perencanaan oleh manajemen dan pelaksanaan oleh pekerja. Dalam konteks pabrik industri, pendekatan ini mampu meningkatkan produktivitas karena mengurangi improvisasi yang tidak terukur dan menggantinya dengan prosedur baku.

Namun, pendekatan ini juga memunculkan kritik mendasar. Pertama, pekerja cenderung diperlakukan sebagai perpanjangan mesin. Kedua, pengetahuan kerja dipindahkan dari pekerja ke manajemen, sehingga pekerja kehilangan otonomi dan keterampilan pengambilan keputusan. Ketiga, efisiensi jangka pendek dapat mengabaikan martabat manusia, kreativitas, dan pembelajaran. Keempat, pendekatan ini mengasumsikan bahwa pekerjaan relatif stabil dan dapat dioptimalkan secara linear.

Dalam organisasi modern, warisan Taylor masih terlihat dalam standard operating procedures, key performance indicators, lean operations, process engineering, time-motion study, dan workflow automation. Namun, penggunaannya harus dikritisi. Dalam pekerjaan berbasis pengetahuan, kreativitas, pelayanan, pendidikan, riset, dan inovasi, tidak semua aktivitas dapat direduksi menjadi satu cara terbaik. Dosen, dokter, konsultan, peneliti, perawat, manajer proyek, dan analis data membutuhkan ruang interpretasi, refleksi, dan penilaian profesional.

1.2.2 Fayol dan Fungsi Administrasi

Henri Fayol memperluas perhatian manajemen dari lantai pabrik menuju administrasi organisasi secara keseluruhan. Fayol dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen seperti planning, organizing, commanding,

coordinating, dan controlling. Gagasan ini kemudian memengaruhi kurikulum manajemen modern, terutama dalam membentuk pemahaman bahwa manajemen adalah proses universal yang dapat diterapkan di berbagai organisasi.

Fayol memberi sumbangan penting karena memindahkan perhatian dari pekerjaan individual menuju fungsi manajerial. Ia menunjukkan bahwa manajer tidak hanya mengawasi pekerjaan, tetapi juga merencanakan, mengorganisasi sumber daya, memberi arahan, melakukan koordinasi, dan mengendalikan hasil. Sebuah telaah terhadap karya Fayol dalam *Academy of Management Review* menunjukkan bahwa pemikiran Fayol masih relevan untuk memahami fondasi administrasi dan fungsi manajerial, meskipun perlu dibaca ulang dalam konteks organisasi modern. (Academy of Management Journals)

Namun, pendekatan Fayol juga memiliki keterbatasan. Ia cenderung mengasumsikan bahwa fungsi manajemen bersifat universal dan dapat diterapkan secara relatif seragam. Dalam organisasi yang kompleks, fungsi manajemen tidak selalu berjalan linear. Perencanaan dan implementasi sering saling memengaruhi. Koordinasi tidak selalu terjadi melalui hierarki formal, tetapi juga melalui jaringan, platform digital, komunitas praktik, dan relasi informal. Kontrol tidak hanya dilakukan melalui supervisi, tetapi melalui data, budaya, norma profesional, dan sistem algoritmik.

1.2.3 Weber dan Birokrasi Rasional-Legal

Max Weber memberi kontribusi besar melalui konsep birokrasi rasional-legal. Dalam model Weberian, organisasi modern ditandai oleh pembagian kerja yang jelas, hierarki otoritas, aturan formal, impersonalitas, kompetensi teknis, dan karier administratif. Birokrasi muncul sebagai bentuk organisasi yang menggantikan dominasi tradisional dan karismatik dengan otoritas berbasis hukum dan aturan.

Birokrasi sering dikritik karena lamban, kaku, dan prosedural. Namun, secara historis, birokrasi merupakan inovasi penting. Ia memungkinkan organisasi besar beroperasi secara lebih stabil, dapat diprediksi, dan relatif bebas dari kesewenang-wenangan personal. Dalam negara modern, universitas, rumah sakit, militer, lembaga keuangan, dan korporasi besar, birokrasi menyediakan dasar akuntabilitas dan kontinuitas.

Robert K. Merton kemudian menunjukkan bahwa birokrasi juga memiliki konsekuensi disfungsional. Aturan yang semula dibuat sebagai alat dapat berubah menjadi tujuan. Kepatuhan prosedural dapat mengalahkan orientasi pelayanan. Formalitas dapat melemahkan fleksibilitas. Merton menganalisis hubungan antara struktur birokratis dan kepribadian birokratis dalam artikel klasiknya di *Social Forces*. (OUP Academic)

Relevansinya sangat kuat bagi organisasi modern. Digitalisasi administrasi, misalnya, tidak otomatis menghilangkan birokrasi. Ia dapat melahirkan birokrasi digital bila sistem informasi hanya memindahkan prosedur lama ke platform baru tanpa menyederhanakan proses. Sebaliknya, birokrasi juga tidak boleh dihapus secara ekstrem. Organisasi tetap membutuhkan aturan, dokumentasi, akuntabilitas, dan perlindungan terhadap penyalahgunaan kekuasaan. Tantangan desain organisasi bukanlah memilih antara birokrasi dan fleksibilitas, melainkan mendesain birokrasi yang cerdas, proporsional, adaptif, dan melayani tujuan substantif.

1.3 Kritik terhadap Model Klasik: Manusia, Motivasi, dan Organisasi Informal

Pendekatan klasik memberi kontribusi besar terhadap efisiensi dan struktur formal, tetapi ia tidak cukup menjelaskan perilaku manusia dalam organisasi. Pekerja bukan hanya aktor ekonomi yang merespons upah.

Mereka juga memiliki kebutuhan sosial, harga diri, rasa keadilan, identitas kelompok, aspirasi, emosi, dan makna kerja.

Gerakan hubungan manusia lahir sebagai koreksi terhadap pendekatan mekanistik. Studi Hawthorne sering disebut sebagai tonggak perhatian terhadap faktor sosial dalam produktivitas kerja. Meskipun interpretasi terhadap studi tersebut kemudian diperdebatkan, pengaruhnya besar dalam menggeser perhatian manajemen dari aspek teknis menuju aspek manusiawi. Organisasi mulai dipahami sebagai sistem sosial, bukan sekadar struktur formal.

Pendekatan hubungan manusia menekankan pentingnya komunikasi, kepemimpinan, partisipasi, norma kelompok, moral kerja, kepuasan, dan iklim organisasi. Dari sini berkembang teori motivasi, teori kepemimpinan, perilaku kelompok, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi.

Namun, pendekatan hubungan manusia juga dapat dikritik. Dalam beberapa versi, ia terlalu menekankan harmoni dan cenderung mengabaikan konflik kepentingan. Seolah-olah masalah organisasi dapat diselesaikan hanya dengan komunikasi yang baik, perhatian terhadap pekerja, dan kepemimpinan yang humanis. Padahal, organisasi juga merupakan arena kekuasaan, distribusi sumber daya, ketimpangan, kontrol, dan pertarungan kepentingan.

Dalam desain organisasi modern, pelajaran dari pendekatan hubungan manusia tetap penting. Organisasi yang hanya berfokus pada struktur, teknologi, dan target kinerja akan kehilangan energi sosialnya. Namun, pendekatan humanistik juga harus diperluas menjadi human-centered organizational design, yaitu desain organisasi yang memperhatikan kualitas pekerjaan, otonomi, kesejahteraan psikologis, kompetensi, inklusi, etika, dan partisipasi bermakna.

1.4 Revolusi Perilaku: Bounded Rationality dan Organisasi sebagai Sistem Keputusan

Perkembangan penting berikutnya adalah munculnya pendekatan perilaku organisasi dan teori keputusan. Herbert A. Simon mengkritik asumsi rasionalitas sempurna dalam teori ekonomi dan administrasi klasik. Menurut Simon, manusia tidak selalu mengambil keputusan optimal karena memiliki keterbatasan informasi, waktu, perhatian, kapasitas komputasi, dan kemampuan memprediksi konsekuensi. Karena itu, manusia dan organisasi sering melakukan satisficing, yaitu memilih alternatif yang cukup memuaskan, bukan yang paling optimal. Artikel Simon tentang behavioral model of rational choice menjadi salah satu fondasi teori bounded rationality. (OUP Academic)

Konsep bounded rationality sangat penting bagi desain organisasi. Bila manusia memiliki keterbatasan rasionalitas, maka organisasi harus didesain untuk membantu pengambilan keputusan. Struktur, aturan, prosedur, budaya, sistem informasi, dashboard, rapat, komite, dan algoritma adalah mekanisme untuk mengelola keterbatasan rasionalitas. Namun, mekanisme tersebut juga dapat menciptakan bias baru bila terlalu kaku, terlalu kompleks, atau terlalu bergantung pada data yang buruk.

March dan Simon kemudian mengembangkan pemikiran organisasi sebagai sistem keputusan. Organisasi bukan hanya struktur otoritas, tetapi juga sistem yang memproses informasi, menyederhanakan kompleksitas, menangani konflik tujuan, membentuk rutinitas, dan mengoordinasikan tindakan. Karya *Organizations* oleh March dan Simon menjadi salah satu teks klasik dalam teori organisasi modern dan terus dikaji sebagai fondasi studi organisasi. (Wiley Online Library)

Pendekatan perilaku mengubah cara kita memahami manajer. Manajer bukan aktor rasional sempurna yang selalu mengetahui tujuan, alternatif, dan konsekuensi. Manajer adalah aktor terbatas yang bekerja dalam tekanan waktu, ambiguitas informasi, konflik kepentingan, dan

ketidakpastian. Oleh karena itu, desain organisasi harus menciptakan kondisi agar keputusan lebih baik: informasi relevan tersedia, otoritas jelas, bias dikurangi, konflik diolah secara produktif, dan pembelajaran terjadi setelah keputusan dijalankan.

Dalam era AI dan data analytics, bounded rationality memperoleh makna baru. AI dapat membantu manusia memperluas kapasitas analisis, tetapi tidak menghilangkan persoalan rasionalitas terbatas. Data dapat bias, model dapat salah, algoritma dapat tidak transparan, dan keputusan berbasis AI tetap membutuhkan akuntabilitas manusia. Oleh karena itu, organisasi masa depan perlu menggabungkan augmented intelligence dengan ethical governance.

1.5 Teori Sistem: Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Teori sistem memperluas cara pandang terhadap organisasi. Organisasi tidak lagi dipahami sebagai unit tertutup, melainkan sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan. Organisasi menerima input dari lingkungan, mengubahnya melalui proses internal, menghasilkan output, dan menerima umpan balik. Input dapat berupa sumber daya manusia, modal, teknologi, informasi, legitimasi, bahan baku, dan pengetahuan. Output dapat berupa produk, layanan, kebijakan, pengetahuan, dampak sosial, atau nilai ekonomi.

Kenneth Boulding menjelaskan pentingnya general systems theory sebagai upaya membangun kerangka lintas disiplin untuk memahami hubungan antarfenomena empiris. Artikel klasiknya di *Management Science* menjadi salah satu rujukan penting bagi pendekatan sistem dalam ilmu sosial dan manajemen. (PubsOnline)

Teori sistem mengajarkan bahwa perubahan pada satu bagian organisasi dapat memengaruhi bagian lain. Misalnya, perubahan teknologi informasi

tidak hanya memengaruhi unit IT, tetapi juga proses kerja, struktur otoritas, kompetensi pegawai, budaya komunikasi, keamanan data, dan pola layanan. Perubahan sistem insentif tidak hanya memengaruhi motivasi individual, tetapi juga kolaborasi, kompetisi internal, perilaku oportunistik, dan orientasi jangka panjang.

Pendekatan sistem juga memperkenalkan konsep interdependensi. Dalam organisasi modern, unit kerja jarang benar-benar mandiri. Keputusan pemasaran memengaruhi produksi. Keputusan keuangan memengaruhi inovasi. Keputusan SDM memengaruhi transformasi digital. Keputusan teknologi memengaruhi pengalaman pelanggan. Karena itu, desain organisasi harus memperhatikan hubungan antarbagian, bukan hanya keunggulan masing-masing unit secara terpisah.

Teori sistem juga memberi dasar bagi pemikiran sosioteknikal. Organisasi terdiri dari sistem sosial dan sistem teknis yang harus dirancang bersama. Pasmore dan koleganya menjelaskan bahwa sociotechnical systems design berkembang dari studi industri hingga organisasi pengetahuan dan organisasi digital, dengan tujuan menggabungkan produktivitas dan kualitas kerja yang bermakna. (Taylor & Francis Online)

Dalam konteks manajemen lanjutan, teori sistem mengajarkan bahwa problem organisasi tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan parsial. Masalah kinerja mungkin bukan hanya masalah individu, tetapi masalah proses, struktur, teknologi, budaya, dan lingkungan. Masalah inovasi mungkin bukan hanya kurangnya ide, tetapi kurangnya mekanisme pembelajaran, ruang eksperimen, toleransi terhadap kegagalan, dan integrasi lintas fungsi.

1.6 Teori Kontingensi: Tidak Ada Satu Desain Terbaik

Teori kontingensi muncul sebagai kritik terhadap pencarian prinsip manajemen universal. Premis utamanya adalah bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara desain organisasi dan kondisi kontingensinya. Tidak ada satu struktur terbaik untuk semua organisasi. Struktur yang efektif untuk pabrik massal belum tentu efektif untuk perusahaan teknologi. Struktur yang cocok untuk lembaga pemerintah belum tentu cocok untuk startup. Struktur yang sesuai untuk rumah sakit belum tentu sesuai untuk universitas riset.

Lawrence dan Lorsch menunjukkan bahwa organisasi yang menghadapi lingkungan kompleks memerlukan diferensiasi antarunit sekaligus integrasi yang kuat. Unit riset, produksi, pemasaran, dan administrasi dapat memiliki orientasi waktu, tujuan, dan cara kerja berbeda karena menghadapi sub-lingkungan yang berbeda. Namun, organisasi tetap memerlukan mekanisme integrasi agar perbedaan itu tidak berubah menjadi fragmentasi. Artikel mereka di *Administrative Science Quarterly* menjadi salah satu fondasi teori kontingensi. (SCIRP)

Charles Perrow juga menunjukkan pentingnya teknologi dan karakter pekerjaan dalam membandingkan organisasi. Jenis pekerjaan, tingkat rutinitas, ketidakpastian tugas, dan karakter bahan mentah memengaruhi bentuk struktur dan koordinasi yang diperlukan. (SCIRP)

Teori kontingensi sangat relevan bagi desain organisasi modern. Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan stabil dapat menggunakan struktur yang lebih mekanistik: aturan formal, hierarki jelas, prosedur baku, dan kontrol ketat. Sebaliknya, organisasi yang menghadapi lingkungan dinamis membutuhkan struktur yang lebih organik: komunikasi lateral, tim lintas fungsi, desentralisasi keputusan, fleksibilitas peran, dan eksperimen.

Namun, teori kontingensi tidak boleh dibaca secara sederhana. Lingkungan organisasi modern sering bersifat campuran. Sebagian aktivitas membutuhkan efisiensi dan standardisasi, sedangkan aktivitas lain membutuhkan inovasi dan fleksibilitas. Rumah sakit, misalnya,

membutuhkan protokol klinis yang ketat untuk keselamatan pasien, tetapi juga membutuhkan pembelajaran adaptif untuk menghadapi penyakit baru, teknologi medis baru, dan perubahan perilaku pasien. Universitas membutuhkan standar akademik, tetapi juga memerlukan inovasi kurikulum, riset interdisipliner, dan pembelajaran digital. Perusahaan manufaktur membutuhkan efisiensi operasi, tetapi juga harus responsif terhadap perubahan pasar dan teknologi.

Dengan demikian, tantangan desain organisasi bukan hanya memilih struktur mekanistik atau organik, tetapi menggabungkan berbagai bentuk desain secara ambidextrous. Organisasi masa depan harus mampu mengelola dualitas: stabil tetapi adaptif, efisien tetapi inovatif, terkontrol tetapi memberdayakan, formal tetapi fleksibel.

1.7 Organisasi sebagai Arena Kekuasaan, Politik, dan Legitimasi

Teori klasik dan sistem sering menampilkan organisasi sebagai alat rasional. Namun, organisasi juga merupakan arena kekuasaan. Di dalam organisasi terdapat aktor dengan kepentingan, sumber daya, jaringan, preferensi, dan strategi. Keputusan organisasi tidak selalu merupakan hasil analisis teknis terbaik, tetapi juga hasil negosiasi, koalisi, konflik, dan kompromi.

Dimensi kekuasaan penting karena struktur formal tidak selalu mencerminkan pengaruh nyata. Seseorang dapat memiliki jabatan tinggi tetapi pengaruh rendah. Sebaliknya, aktor dengan akses informasi, keahlian langka, jaringan eksternal, atau kedekatan dengan pengambil keputusan dapat memiliki kekuasaan besar meskipun posisinya tidak terlalu tinggi dalam struktur formal.

Politik organisasi tidak selalu buruk. Politik dapat menjadi mekanisme untuk membangun dukungan, memperjuangkan ide, memperoleh sumber daya, dan menyelesaikan perbedaan. Namun, politik menjadi destruktif bila

mengabaikan meritokrasi, menutup kritik, melemahkan transparansi, atau menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi.

Selain kekuasaan internal, organisasi juga menghadapi tekanan legitimasi eksternal. Meyer dan Rowan menjelaskan bahwa struktur formal organisasi sering kali mencerminkan aturan institusional yang dilembagakan dalam masyarakat. Organisasi mengadopsi struktur, prosedur, dan simbol tertentu bukan semata-mata karena efisien, tetapi karena dianggap sah, modern, profesional, atau sesuai tuntutan lingkungan. (Chicago Journals)

DiMaggio dan Powell kemudian mengembangkan konsep institutional isomorphism, yaitu kecenderungan organisasi dalam satu bidang menjadi semakin mirip karena tekanan koersif, normatif, dan mimetik. Organisasi dapat meniru praktik organisasi lain karena tekanan regulasi, standar profesi, atau ketidakpastian. (jstor.org)

Implikasinya bagi desain organisasi sangat besar. Banyak organisasi membentuk unit baru, komite, sistem pelaporan, atau program transformasi karena tekanan legitimasi. Misalnya, organisasi membentuk unit ESG, komite risiko, pusat inovasi, AI task force, atau kantor transformasi digital. Langkah ini dapat menjadi substantif bila diintegrasikan ke strategi, struktur, proses, dan budaya. Namun, ia dapat menjadi simbolik bila hanya dibuat untuk menunjukkan kepatuhan atau modernitas tanpa mengubah perilaku organisasi.

Dalam konteks ini, desain organisasi harus memperhatikan tiga pertanyaan. Pertama, apakah desain tersebut meningkatkan efektivitas substantif? Kedua, apakah desain tersebut memperkuat legitimasi di mata pemangku kepentingan? Ketiga, apakah ada kesenjangan antara struktur formal dan praktik nyata? Pertanyaan ketiga sangat penting karena organisasi sering memiliki struktur yang tampak baik di dokumen, tetapi tidak berjalan dalam praktik sehari-hari.

1.8 Ekologi Organisasi: Seleksi, Adaptasi, dan Keterbatasan Perubahan

Teori ekologi populasi organisasi mengajukan perspektif berbeda terhadap adaptasi. Bila teori kontingensi menekankan kemampuan manajer menyesuaikan struktur dengan lingkungan, ekologi organisasi menekankan bahwa tidak semua organisasi mampu berubah dengan mudah. Ada tekanan inersia struktural, keterbatasan sumber daya, legitimasi historis, rutinitas, dan komitmen masa lalu yang membuat perubahan sulit dilakukan.

Hannan dan Freeman mengembangkan perspektif population ecology sebagai alternatif terhadap pendekatan adaptasi dominan dalam hubungan organisasi-lingkungan. Mereka menekankan pentingnya seleksi lingkungan dan tekanan inersia dalam menjelaskan kelahiran, kelangsungan hidup, dan kematian organisasi. (Chicago Journals)

Perspektif ini membantu menjelaskan mengapa sebagian organisasi gagal berubah meskipun mengetahui adanya ancaman. Banyak organisasi besar memiliki sumber daya besar, tetapi justru sulit berubah karena keberhasilan masa lalu menciptakan rutinitas, identitas, struktur, dan kepentingan yang mengunci organisasi. Inilah yang sering disebut competency trap: kemampuan yang dulu menjadi sumber keunggulan berubah menjadi hambatan ketika lingkungan berubah.

Dalam desain organisasi, ekologi organisasi mengingatkan bahwa transformasi tidak dapat dipahami hanya sebagai keputusan manajerial. Manajer dapat menyusun strategi baru, tetapi organisasi memiliki memori, struktur, budaya, sistem insentif, teknologi lama, dan jaringan kepentingan yang membatasi perubahan. Oleh karena itu, desain organisasi perlu memperhitungkan path dependence, yaitu ketergantungan pada sejarah keputusan sebelumnya.

Namun, perspektif ekologi tidak berarti manajer tidak berdaya. Ia justru mengajarkan pentingnya membangun kapasitas adaptif sebelum krisis terjadi. Organisasi perlu menciptakan fleksibilitas struktural, pembelajaran berkelanjutan, eksperimen, scanning lingkungan, dan diversifikasi kompetensi agar tidak terjebak dalam inersia.

1.9 Pembelajaran Organisasi, Eksplorasi, dan Eksploitasi

Perkembangan teori manajemen selanjutnya memberi perhatian besar pada pembelajaran organisasi. Dalam lingkungan yang berubah cepat, organisasi tidak cukup hanya memiliki struktur yang efisien. Organisasi harus mampu belajar dari pengalaman, kesalahan, pelanggan, teknologi, pesaing, riset, dan perubahan sosial.

James G. March menjelaskan dilema mendasar antara exploration dan exploitation. Exploration berkaitan dengan pencarian hal baru, eksperimen, variasi, risiko, fleksibilitas, dan inovasi. Exploitation berkaitan dengan efisiensi, implementasi, seleksi, penyempurnaan, produktivitas, dan penggunaan pengetahuan yang sudah ada. March menunjukkan bahwa organisasi perlu menyeimbangkan keduanya karena terlalu banyak eksplorasi dapat menghasilkan ketidakstabilan, sedangkan terlalu banyak eksploitasi dapat menghasilkan kekakuan dan ketertinggalan. (PubsOnline)

Konsep ini sangat penting dalam desain organisasi. Struktur yang sangat efisien sering kali baik untuk exploitation, tetapi buruk untuk exploration. Sebaliknya, struktur yang sangat fleksibel dapat baik untuk eksplorasi, tetapi lemah dalam konsistensi operasional. Karena itu, organisasi modern membutuhkan ambidexterity: kemampuan menjalankan eksploitasi dan eksplorasi secara simultan.

Dalam praktik, ambidexterity dapat dicapai melalui beberapa cara. Pertama, structural ambidexterity, yaitu memisahkan unit eksplorasi dan unit

eksploitasi. Misalnya, perusahaan memiliki unit operasi inti dan unit inovasi. Kedua, contextual ambidexterity, yaitu menciptakan budaya dan sistem kerja yang memungkinkan individu dan tim menyeimbangkan efisiensi serta inovasi dalam pekerjaan sehari-hari. Ketiga, temporal ambidexterity, yaitu organisasi berganti fokus dari eksplorasi ke eksploitasi sesuai fase siklus hidup produk, proyek, atau strategi.

Dalam konteks pendidikan tinggi, universitas perlu mengeksploitasi keunggulan akademik yang sudah ada, seperti kurikulum, akreditasi, publikasi, dan reputasi. Namun, universitas juga harus mengeksplorasi micro-credentials, AI-assisted learning, kolaborasi industri, riset transdisipliner, dan pembelajaran sepanjang hayat. Dalam konteks rumah sakit, organisasi perlu menjaga protokol klinis yang ketat, tetapi juga belajar dari teknologi kesehatan digital, telemedicine, genomik, dan manajemen pasien berbasis data.

Pembelajaran organisasi juga membutuhkan psychological safety. Tanpa rasa aman untuk bertanya, mengkritik, mengakui kesalahan, dan mengusulkan ide baru, organisasi hanya belajar secara dangkal. Banyak organisasi mengklaim mendukung inovasi, tetapi sistem hukuman, birokrasi, dan budaya menyalahkan membuat orang enggan bereksperimen.

1.10 Dynamic Capabilities: Dari Sumber Daya ke Kemampuan Berubah

Teori sumber daya menjelaskan bahwa keunggulan organisasi berasal dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Namun, dalam lingkungan dinamis, memiliki sumber daya saja tidak cukup. Organisasi harus mampu memperbarui, mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber dayanya. Di sinilah konsep dynamic capabilities menjadi penting.

Teece, Pisano, dan Shuen menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal serta eksternal dalam menghadapi lingkungan yang berubah cepat. Artikel mereka di *Strategic Management Journal* menjadi salah satu rujukan utama dalam strategi dan teori organisasi. (Wiley Online Library)

Dynamic capabilities sering dijelaskan melalui tiga proses: sensing, seizing, dan transforming. Sensing adalah kemampuan membaca perubahan, mengidentifikasi peluang, dan memahami ancaman. Seizing adalah kemampuan mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan menangkap peluang. Transforming adalah kemampuan memperbarui organisasi melalui perubahan struktur, proses, budaya, teknologi, dan kompetensi.

Dalam desain organisasi, dynamic capabilities berarti organisasi harus memiliki mekanisme untuk mendeteksi perubahan dan mengubah dirinya. Ini dapat berupa strategic intelligence, unit riset dan pengembangan, data analytics, forum pembelajaran, kemitraan eksternal, scenario planning, talent development, dan governance yang mendukung eksperimen.

Dynamic capabilities juga menuntut kepemimpinan yang tidak hanya administratif, tetapi entrepreneurial. Pemimpin harus mampu membaca sinyal lemah, menghubungkan sumber daya, membangun koalisi perubahan, dan mengelola ketegangan antara bisnis inti dan masa depan. Namun, dynamic capabilities bukan hanya kemampuan pemimpin puncak. Ia harus dilembagakan dalam rutinitas organisasi agar perubahan tidak bergantung pada satu figur.

1.11 Kompleksitas: Organisasi sebagai Complex Adaptive System

Paradigma kompleksitas memperluas teori manajemen lebih jauh. Organisasi tidak hanya sistem terbuka, tetapi complex adaptive system. Ia terdiri dari banyak aktor yang saling berinteraksi, belajar, beradaptasi, dan menghasilkan pola yang tidak selalu dapat diprediksi dari perilaku masing-masing aktor.

Philip Anderson menjelaskan bahwa complexity theory memberi cara baru bagi organization science untuk memahami perilaku organisasi yang nonlinear, emergen, dan sulit diprediksi. Ia menekankan bahwa kompleksitas memungkinkan studi organisasi bergerak melampaui model linear sederhana. (PubsOnline)

Dalam complex adaptive system, terdapat beberapa ciri utama. Pertama, banyak agen berinteraksi secara lokal. Kedua, interaksi tersebut menghasilkan pola makro yang tidak sepenuhnya dirancang dari atas. Ketiga, hubungan sebab-akibat sering nonlinear. Keempat, terdapat feedback loop yang memperkuat atau melemahkan perubahan. Kelima, sistem belajar dan beradaptasi. Keenam, keteraturan dapat muncul dari interaksi tanpa kontrol pusat yang sepenuhnya menentukan.

Konsep emergence menjadi sangat penting. Dalam organisasi, budaya, reputasi, inovasi, konflik, resistensi, dan kolaborasi sering muncul dari interaksi banyak aktor. Pemimpin tidak selalu dapat memerintahkan munculnya budaya inovatif. Budaya muncul dari pola komunikasi, keputusan, insentif, cerita, simbol, pengalaman, dan perilaku yang berulang. Karena itu, desain organisasi dalam paradigma kompleksitas bukan hanya membuat struktur formal, tetapi menciptakan kondisi agar pola yang diinginkan dapat muncul.

Kompleksitas juga mengubah cara kita memahami kontrol. Dalam organisasi mesin, kontrol berarti memastikan orang mengikuti prosedur. Dalam organisasi kompleks, kontrol berarti membentuk prinsip, batasan, informasi, umpan balik, dan kapasitas adaptif. Pemimpin tidak mungkin mengendalikan semua interaksi, tetapi dapat mendesain konteks: tujuan

yang jelas, nilai bersama, transparansi informasi, mekanisme pembelajaran, ruang eksperimen, dan akuntabilitas.

Paradigma kompleksitas sangat relevan dalam era digital dan AI. Platform digital, jaringan global, rantai pasok, media sosial, algoritma, dan ekosistem bisnis menciptakan interdependensi yang tinggi. Keputusan kecil dapat berdampak luas. Gangguan pada satu node dapat menyebar ke seluruh sistem. Inovasi dapat muncul dari pinggiran organisasi. Reputasi dapat berubah cepat karena dinamika publik digital.

Dalam konteks organisasi publik, kompleksitas tampak dalam kebijakan yang melibatkan banyak pemangku kepentingan. Program pendidikan, kesehatan, pangan, energi, dan lingkungan tidak dapat dikelola hanya dengan pendekatan komando. Diperlukan koordinasi lintas sektor, pembelajaran kebijakan, partisipasi masyarakat, data, dan kemampuan menyesuaikan implementasi dengan konteks lokal.

1.12 Dari Efisiensi ke Adaptasi: Pergeseran Paradigma Manajemen

Jika seluruh evolusi teori manajemen diringkas, tampak adanya pergeseran paradigma besar. Pada awalnya, manajemen berfokus pada efisiensi internal. Pertanyaan utamanya: bagaimana pekerjaan dibuat lebih produktif? Kemudian perhatian bergeser ke manusia: bagaimana motivasi, kepuasan, dan relasi sosial memengaruhi kinerja? Setelah itu muncul pertanyaan sistemik: bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungan? Selanjutnya muncul pertanyaan kontingensi: desain apa yang cocok untuk kondisi tertentu? Lalu muncul pertanyaan politik dan institusional: siapa yang memiliki kekuasaan, dan bagaimana organisasi memperoleh legitimasi? Kemudian muncul pertanyaan pembelajaran: bagaimana organisasi belajar dan memperbarui kemampuan? Akhirnya

muncul pertanyaan kompleksitas: bagaimana organisasi beradaptasi dalam sistem yang nonlinear, emergen, dan tidak sepenuhnya dapat diprediksi?

Pergeseran ini tidak berarti teori lama harus ditinggalkan. Organisasi masih membutuhkan efisiensi, struktur, aturan, dan kontrol. Namun, teori lama harus ditempatkan dalam kerangka yang lebih luas. Scientific management tetap berguna untuk pekerjaan yang sangat rutin dan membutuhkan standardisasi. Birokrasi tetap berguna untuk akuntabilitas dan keadilan prosedural. Teori hubungan manusia tetap penting untuk motivasi dan budaya. Teori sistem penting untuk memahami interdependensi. Teori kontingensi penting untuk kesesuaian desain. Teori institusional penting untuk legitimasi. Teori kompleksitas penting untuk adaptasi.

Dengan demikian, advanced management theory bukan teori yang menggantikan semua teori sebelumnya, tetapi kemampuan sintesis. Seorang pemimpin organisasi modern harus mampu bertanya: bagian mana dari organisasi yang membutuhkan standardisasi? Bagian mana yang membutuhkan fleksibilitas? Bagian mana yang memerlukan kontrol? Bagian mana yang memerlukan eksperimen? Bagaimana struktur formal memengaruhi relasi informal? Bagaimana teknologi memengaruhi budaya? Bagaimana organisasi mempertahankan legitimasi sambil tetap inovatif?

1.13 Implikasi bagi Desain Organisasi Modern

Evolusi teori manajemen memiliki implikasi langsung bagi desain organisasi.

Pertama, desain organisasi harus berbasis diagnosis, bukan mode manajemen. Banyak organisasi meniru struktur organisasi lain karena dianggap modern. Namun, teori kontingensi dan institusional mengingatkan bahwa desain harus sesuai konteks, bukan sekadar mengikuti tren.

Kedua, desain organisasi harus memperhatikan keselarasan antara strategi, struktur, proses, manusia, teknologi, budaya, dan lingkungan. Perubahan struktur tanpa perubahan proses dan budaya sering gagal. Transformasi digital tanpa perubahan kompetensi dan tata kelola juga sering menjadi kosmetik.

Ketiga, desain organisasi harus menyeimbangkan efisiensi dan adaptasi. Organisasi tidak bisa hanya fleksibel tanpa disiplin, tetapi juga tidak bisa hanya disiplin tanpa pembelajaran. Kuncinya adalah desain ambidextrous.

Keempat, desain organisasi harus melihat manusia sebagai subjek, bukan hanya sumber daya. Human-centered design berarti pekerjaan dirancang agar produktif sekaligus bermakna. Dalam era AI, prinsip ini semakin penting agar teknologi tidak mereduksi manusia menjadi objek pengawasan algoritmik.

Kelima, desain organisasi harus memperhitungkan kekuasaan dan legitimasi. Struktur formal yang tampak baik dapat gagal bila bertentangan dengan dinamika kekuasaan informal. Sebaliknya, legitimasi eksternal tanpa efektivitas internal dapat menghasilkan organisasi simbolik yang tampak modern tetapi lemah dalam kinerja substantif.

Keenam, desain organisasi harus membangun kapasitas belajar. Organisasi tidak boleh hanya mengevaluasi hasil, tetapi juga belajar dari proses. Setiap proyek, krisis, kesalahan, dan eksperimen harus menjadi sumber pembelajaran.

Ketujuh, desain organisasi harus menerima kompleksitas. Tidak semua perubahan dapat direncanakan secara linear. Karena itu, organisasi membutuhkan umpan balik cepat, eksperimen kecil, pembelajaran iteratif, dan kemampuan mengoreksi arah.

1.14 Kerangka Sintesis Bab 1

Untuk memudahkan pemahaman, evolusi teori manajemen dapat disusun dalam kerangka berikut.

Pertama, paradigma mekanistik. Organisasi dipahami sebagai mesin rasional. Fokusnya adalah efisiensi, standardisasi, struktur formal, pembagian kerja, dan kontrol. Tokoh pentingnya antara lain Taylor, Fayol, dan Weber.

Kedua, paradigma humanistik. Organisasi dipahami sebagai sistem sosial. Fokusnya adalah motivasi, kelompok informal, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja, dan nilai manusia.

Ketiga, paradigma perilaku-keputusan. Organisasi dipahami sebagai sistem pengambilan keputusan dengan keterbatasan rasionalitas. Fokusnya adalah bounded rationality, satisficing, konflik tujuan, rutinitas, dan pemrosesan informasi.

Keempat, paradigma sistemik-kontingensi. Organisasi dipahami sebagai sistem terbuka yang harus menyesuaikan struktur dengan lingkungan, teknologi, strategi, dan ukuran. Fokusnya adalah fit, interdependensi, diferensiasi, dan integrasi.

Kelima, paradigma politik-institusional. Organisasi dipahami sebagai arena kekuasaan dan pencarian legitimasi. Fokusnya adalah kepentingan, koalisi, institusi, isomorfisme, simbol, dan kepatuhan sosial.

Keenam, paradigma pembelajaran-kapabilitas. Organisasi dipahami sebagai sistem pembelajaran yang harus mengembangkan dynamic capabilities. Fokusnya adalah knowledge, exploration, exploitation, ambidexterity, sensing, seizing, dan transforming.

Ketujuh, paradigma kompleksitas. Organisasi dipahami sebagai complex adaptive system. Fokusnya adalah emergence, feedback, nonlinearitas, adaptasi, self-organization, dan evolusi bersama dengan lingkungan.

Kerangka ini menunjukkan bahwa desain organisasi modern membutuhkan cara berpikir multidimensi. Tidak ada satu teori yang cukup. Kekuatan

seorang akademisi, konsultan, atau pemimpin organisasi terletak pada kemampuan memilih lensa teori yang tepat untuk memahami masalah tertentu.

1.15 Kasus Ilustratif: Transformasi Universitas di Era AI

Untuk memperjelas relevansi bab ini, bayangkan sebuah universitas yang ingin bertransformasi menghadapi era AI. Jika universitas hanya menggunakan pendekatan klasik, fokusnya mungkin pada penyusunan SOP, pembagian tugas, efisiensi administrasi, dan sistem kontrol akademik. Ini penting, tetapi tidak cukup.

Jika menggunakan pendekatan humanistik, universitas akan memperhatikan kesiapan dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, resistensi, motivasi, dan budaya belajar. Ini juga penting, karena transformasi AI tidak akan berhasil bila manusia merasa terancam atau tidak dilibatkan.

Jika menggunakan pendekatan sistem, universitas akan melihat hubungan antara kurikulum, riset, akreditasi, teknologi pembelajaran, sistem informasi akademik, industri, pemerintah, dan masyarakat. Transformasi AI tidak hanya urusan unit teknologi informasi, tetapi menyangkut seluruh ekosistem akademik.

Jika menggunakan teori kontingensi, universitas akan menyadari bahwa desain transformasi AI harus berbeda antara fakultas teknik, ekonomi, kedokteran, pendidikan, dan humaniora. Setiap unit memiliki karakter pengetahuan, risiko, metode pembelajaran, dan tuntutan profesional berbeda.

Jika menggunakan teori institusional, universitas akan melihat bahwa adopsi AI juga dipengaruhi oleh akreditasi, reputasi, ranking, regulasi, dan

tekanan dari universitas lain. Ada risiko bahwa AI hanya digunakan sebagai simbol modernitas, bukan sebagai alat peningkatan kualitas pembelajaran.

Jika menggunakan teori pembelajaran, universitas akan membangun mekanisme eksperimen, pilot project, refleksi, pelatihan dosen, komunitas praktik, dan evaluasi berbasis data. Universitas tidak hanya membeli teknologi, tetapi belajar menggunakan teknologi secara pedagogis dan etis.

Jika menggunakan teori kompleksitas, universitas akan memahami bahwa transformasi AI tidak dapat dikontrol sepenuhnya dari rektorat. Inovasi dapat muncul dari dosen muda, mahasiswa, laboratorium, mitra industri, atau komunitas akademik informal. Tugas pimpinan adalah menciptakan enabling conditions: visi, etika, infrastruktur, ruang eksperimen, tata kelola, dan mekanisme pembelajaran.

Kasus ini menunjukkan bahwa teori manajemen lanjutan bukan sekadar pengetahuan historis. Ia adalah alat diagnosis dan desain. Semakin kompleks organisasi, semakin diperlukan kemampuan menggunakan banyak lensa teori secara integratif.

1.16 Penutup

Evolusi pemikiran manajemen menunjukkan bahwa organisasi adalah fenomena yang semakin kompleks untuk dipahami. Dari scientific management, kita belajar pentingnya efisiensi dan analisis kerja. Dari Fayol, kita belajar fungsi administrasi. Dari Weber, kita belajar rasionalitas formal dan birokrasi. Dari hubungan manusia, kita belajar bahwa organisasi adalah sistem sosial. Dari Simon, kita belajar keterbatasan rasionalitas. Dari teori sistem, kita belajar interdependensi dan keterbukaan organisasi. Dari teori kontingensi, kita belajar pentingnya kesesuaian desain dengan konteks. Dari teori institusional, kita belajar legitimasi dan tekanan sosial. Dari

pembelajaran organisasi dan dynamic capabilities, kita belajar pentingnya adaptasi. Dari kompleksitas, kita belajar bahwa organisasi adalah sistem hidup yang tidak selalu dapat dikendalikan secara linear.

Bab ini menegaskan bahwa teori manajemen lanjutan harus melampaui pendekatan tunggal. Manajemen modern membutuhkan sintesis: efisiensi tanpa dehumanisasi, struktur tanpa kekakuan, teknologi tanpa kehilangan etika, fleksibilitas tanpa kekacauan, inovasi tanpa kehilangan akuntabilitas, dan adaptasi tanpa kehilangan identitas.

Dengan fondasi ini, bab-bab berikutnya dalam buku **Advanced Management Theory and Organizational Design** dapat mengembangkan pemahaman lebih lanjut tentang organisasi sebagai sistem terbuka, sosioteknikal, kontingensial, politis, pembelajar, digital, adaptif, resilien, dan berkelanjutan. Bab pertama ini menjadi pintu masuk konseptual: untuk mendesain organisasi masa depan, kita harus memahami evolusi pemikiran yang membentuk cara kita melihat organisasi hari ini.

Glossarium

Administrative Management
Pendekatan manajemen yang menekankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian dalam organisasi.

Ambidexterity
Kemampuan organisasi untuk menjalankan eksploitasi kompetensi yang sudah ada sekaligus mengeksplorasi peluang baru.

Bounded Rationality
Konsep bahwa manusia dan organisasi memiliki keterbatasan informasi,

waktu, kemampuan kognitif, dan kapasitas perhitungan dalam mengambil keputusan.

Birokrasi Rasional-Legal
Bentuk organisasi yang didasarkan pada aturan formal, hierarki, pembagian kerja, impersonalitas, dan otoritas berbasis hukum.

Complex Adaptive System
Sistem kompleks yang terdiri dari banyak agen yang saling berinteraksi, belajar, beradaptasi, dan menghasilkan pola emergen.

Contingency Theory
Teori yang menyatakan bahwa tidak ada satu desain organisasi terbaik untuk semua kondisi; efektivitas tergantung pada kesesuaian antara struktur dan konteks.

Dynamic Capabilities
Kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya serta kompetensi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Emergence
Munculnya pola, perilaku, atau sifat sistem yang tidak dapat dijelaskan hanya dari karakteristik bagian-bagian individual.

Exploration
Aktivitas organisasi yang berfokus pada pencarian peluang baru, eksperimen, inovasi, variasi, dan pembelajaran.

Exploitation
Aktivitas organisasi yang berfokus pada efisiensi, penyempurnaan, implementasi, standardisasi, dan penggunaan kompetensi yang sudah ada.

Human-Centered Organizational Design
Desain organisasi yang menempatkan manusia, makna kerja, kesejahteraan, kompetensi, otonomi, dan etika sebagai elemen penting.

Institutional Isomorphism
Kecenderungan organisasi menjadi mirip satu sama lain karena tekanan regulasi, norma profesi, atau peniruan dalam kondisi ketidakpastian.

Legitimacy
Penerimaan sosial terhadap organisasi karena dianggap sesuai dengan nilai, norma, aturan, dan harapan lingkungan.

Organization Design
Proses merancang struktur, proses, sistem, peran, otoritas, budaya, dan mekanisme koordinasi agar organisasi mampu mencapai tujuannya.

Organizational Learning
Proses organisasi mengubah pengalaman menjadi pengetahuan dan pengetahuan menjadi perubahan tindakan.

Path Dependence
Kecenderungan organisasi dipengaruhi oleh keputusan, rutinitas, struktur, dan pengalaman masa lalu.

Scientific Management
Pendekatan manajemen yang menekankan analisis ilmiah terhadap pekerjaan, standardisasi, pengukuran waktu, dan efisiensi kerja.

Sociotechnical System
Pandangan bahwa organisasi terdiri dari sistem sosial dan sistem teknis yang harus dirancang secara selaras.

Strategic Fit
Kesesuaian antara strategi organisasi dengan struktur, proses, budaya, teknologi, dan lingkungan.

System Theory
Pendekatan yang memandang organisasi sebagai sistem yang terdiri dari bagian-bagian saling berhubungan dan berinteraksi dengan lingkungan.

Daftar Pustaka

Catatan: Sebagian karya klasik berbentuk buku, seperti karya Fayol dan Weber, tidak memiliki DOI modern. Untuk menjaga kelengkapan akademik, daftar berikut memuat rujukan klasik tersebut bersama rujukan artikel ilmiah yang memiliki DOI.

Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization Science, 10*(3), 216–232. doi:10.1287/orsc.10.3.216

Boulding, K. E. (1956). General systems theory—The skeleton of science. *Management Science, 2*(3), 197–208. doi:10.1287/mnsc.2.3.197

Carter, N. M. (1986). General and industrial management. *Academy of Management Review, 11*(2), 454–460. doi:10.5465/amr.1986.4283873

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. doi:10.2307/2095101

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman. Original work published 1916.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology, 82*(5), 929–964. doi:10.1086/226424

Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management, 51*(1), 249–308. doi:10.1177/01492063241271242

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1–47. doi:10.2307/2391211

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces, 18*(4), 560–568. doi:10.2307/2570634

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363. doi:10.1086/226550

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical systems design and organization change. *Journal of Change Management, 19*(2), 67–85. doi:10.1080/14697017.2018.1553761

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review, 32*(2), 194–208. doi:10.2307/2091811

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics, 69*(1), 99–118. doi:10.2307/1884852

Taylor, F. W. (1914). Scientific management: Reply from Mr. F. W. Taylor. *The Sociological Review, a7*(3), 266–269. doi:10.1111/j.1467-954X.1914.tb02387.x

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. Original work published 1922.


BAB 2
ORGANIZATIONS AS OPEN, SOCIOTECHNICAL, AND ADAPTIVE SYSTEMS
Organisasi sebagai Sistem Terbuka, Sosioteknikal, dan Adaptif
Oleh: Rudy C Tarumingkeng
1. OPEN SYSTEMS
Customers
Technology
Regulation
Suppliers
Community
Knowledge
Capital
INPUTS
THROUGHPUT
OUTPUTS
FEEDBACK
Inputs:
• People
• Data
• Capital
• Technology
Throughput:
• Process
• Coordination
• Decision
• Learning
Outputs:
• Products
• Services
• Value
• Impact
Feedback:
• Evaluation
• Improvement
• Adaptation
Organizations exchange resources and information with their environment.
2. SOCIOTECHNICAL SYSTEMS
SOCIAL SYSTEM
People
Culture
Leadership
Communication
Motivation
JOINT OPTIMIZATION
TECHNICAL SYSTEM
Tools
Workflow
Platform
Information System
AI
Align people and technology
Design work, not only tools
Participation improves adoption
Human-centered and efficient
Performance improves when social and technical elements are designed together.
3. ADAPTIVE SYSTEMS
SENSING
Read environmental change
LEARNING
Use feedback loops
EXPERIMENTING
Learn across teams
ADJUSTING
Reconfigure processes
RESILIENCE
Build resilience
AGILITY
Move quickly and flexibly
INNOVATION
Generate new ideas and value
RISK RESPONSE
Anticipate and manage risks
COLLABORATION
Work across boundaries
RENEWAL
Renew capabilities
Adaptive organizations evolve through feedback, experimentation, and continuous learning.
KEY DESIGN PRINCIPLES
1 Boundary spanning
2 Feedback loops
3 Joint optimization
4 Human-centered technology
5 Differentiation & integration
6 Continuous learning
WHY IT MATTERS
Better strategic fit
Stronger adoption of technology
Faster response to change
More resilient organizations
OPEN
Connect • Exchange • Respond
INTEGRATED
People • Process • Technology
ADAPTIVE
Learn • Adjust • Evolve

Bab 2. Organizations as Open, Sociotechnical, and Adaptive Systems ******

Organisasi sebagai Sistem Terbuka, Sosioteknikal, dan Adaptif

---

Abstrak

Bab ini menjelaskan organisasi sebagai sistem terbuka, sosioteknikal, dan adaptif. Dalam teori manajemen lanjutan, organisasi tidak lagi dipahami sebagai entitas tertutup yang sekadar mengatur pekerjaan internal, melainkan sebagai sistem hidup yang terus berinteraksi dengan lingkungan ekonomi, sosial, politik, teknologi, budaya, ekologis, dan institusional. Organisasi menerima input dari lingkungan, mengolahnya melalui proses internal, menghasilkan output, dan memperoleh umpan balik yang menentukan kemampuan bertahan, belajar, dan berkembang. Perspektif sistem terbuka membantu menjelaskan bahwa efektivitas organisasi tidak cukup ditentukan oleh efisiensi internal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membaca perubahan lingkungan, mengelola batas-batas organisasi, membangun relasi dengan pemangku kepentingan, dan menjaga legitimasi.

Bab ini juga membahas pendekatan sosioteknikal yang menekankan keselarasan antara sistem sosial dan sistem teknis. Sistem sosial mencakup manusia, nilai, kepemimpinan, budaya, motivasi, komunikasi, dan relasi kerja. Sistem teknis mencakup teknologi, proses, metode kerja, sistem informasi, algoritma, platform digital, dan infrastruktur operasional. Prinsip utama pendekatan sosioteknikal adalah joint optimization, yaitu perancangan bersama antara dimensi manusia dan teknologi agar produktivitas, kualitas kerja, inovasi, dan kesejahteraan dapat dicapai

secara simultan. Tradisi sosioteknikal berakar pada studi Trist dan Bamforth tentang perubahan teknologi dalam pertambangan batu bara, kemudian berkembang menjadi pendekatan penting dalam desain kerja, organisasi digital, sistem informasi, human-centered AI, dan transformasi organisasi. Kajian kontemporer menegaskan bahwa pendekatan sosioteknikal tetap relevan dalam era digital dan AI karena teknologi tidak pernah netral secara sosial; ia membentuk dan dibentuk oleh struktur, budaya, kekuasaan, dan praktik manusia.

Sebagai sistem adaptif, organisasi harus mampu merespons ketidakpastian melalui pembelajaran, umpan balik, fleksibilitas, eksperimen, dan pembaruan kapabilitas. Organisasi modern tidak cukup hanya stabil dan efisien, tetapi juga harus adaptif, resilien, human-centered, dan mampu mengelola kompleksitas. Bab ini menekankan bahwa desain organisasi masa depan harus menyatukan tiga logika: keterbukaan terhadap lingkungan, integrasi sosioteknikal, dan kemampuan adaptif. Dengan demikian, organisasi dapat menjadi sistem yang produktif, manusiawi, cerdas, dan berkelanjutan.

Kata Kunci

Sistem terbuka, sistem sosioteknikal, organisasi adaptif, desain organisasi, joint optimization, teknologi organisasi, lingkungan organisasi, feedback loop, human-centered design, artificial intelligence, organizational learning, resilience, stakeholder, kompleksitas.

2.1 Pendahuluan

Dalam perkembangan teori manajemen, salah satu perubahan konseptual paling penting adalah pergeseran dari pandangan organisasi sebagai

"mesin tertutup" menuju organisasi sebagai "sistem terbuka". Pada tahap awal pemikiran manajemen, terutama dalam scientific management, administrasi klasik, dan birokrasi rasional-legal, perhatian utama diarahkan pada pembagian kerja, hierarki, aturan, standardisasi, kontrol, efisiensi, dan koordinasi internal. Organisasi dipahami terutama dari dalam: bagaimana pekerjaan dibagi, siapa memerintah siapa, bagaimana prosedur dijalankan, dan bagaimana produktivitas diukur.

Pendekatan tersebut memiliki kontribusi besar, terutama dalam membangun disiplin kerja, efisiensi operasional, dan akuntabilitas formal. Namun, pendekatan tertutup menjadi tidak memadai ketika organisasi menghadapi lingkungan yang semakin dinamis. Organisasi tidak hidup sendiri. Ia bergantung pada pelanggan, pemasok, tenaga kerja, teknologi, modal, regulasi, legitimasi sosial, jaringan profesional, budaya masyarakat, dan kondisi global. Bila lingkungan berubah, organisasi yang hanya mengoptimalkan struktur internal dapat kehilangan relevansi.

Teori sistem umum memberi fondasi penting untuk memahami organisasi sebagai sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Boulding menjelaskan general systems theory sebagai upaya membangun kerangka konseptual untuk memahami relasi antarsistem empiris lintas disiplin, dan artikelnya menjadi salah satu dasar penting dalam pengembangan pemikiran sistemik dalam ilmu manajemen. (PubsOnline) Perspektif ini kemudian diterapkan pada organisasi: organisasi bukan sekadar kumpulan individu atau departemen, tetapi suatu kesatuan yang hidup melalui interaksi, pertukaran, ketergantungan, dan umpan balik.

Dalam organisasi modern, perspektif sistem terbuka menjadi semakin penting karena batas organisasi semakin kabur. Perusahaan tidak hanya bekerja melalui unit internal, tetapi juga melalui aliansi, outsourcing, jaringan pemasok, platform digital, komunitas pengguna, mitra riset, regulator, dan ekosistem inovasi. Perguruan tinggi tidak hanya berhubungan dengan mahasiswa dan dosen, tetapi juga dengan dunia

industri, lembaga akreditasi, masyarakat, pemerintah, teknologi pembelajaran, dan jaringan ilmiah global. Rumah sakit tidak hanya mengelola dokter, perawat, dan pasien di dalam gedung, tetapi juga sistem rujukan, asuransi kesehatan, telemedicine, regulasi kesehatan, supply chain obat, data pasien, dan kepercayaan publik.

Bab ini membahas tiga gagasan kunci: organisasi sebagai sistem terbuka, organisasi sebagai sistem sosioteknikal, dan organisasi sebagai sistem adaptif. Ketiganya saling terkait. Organisasi sebagai sistem terbuka menekankan hubungan dengan lingkungan. Organisasi sebagai sistem sosioteknikal menekankan integrasi antara manusia dan teknologi. Organisasi sebagai sistem adaptif menekankan kemampuan belajar dan berubah. Bila ketiganya digabung, organisasi dapat dipahami sebagai sistem hidup yang memperoleh sumber daya dari lingkungan, mengolahnya melalui interaksi manusia-teknologi, dan memperbarui dirinya melalui pembelajaran serta adaptasi.

2.2 Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Konsep sistem terbuka berangkat dari pengakuan bahwa organisasi selalu berada dalam hubungan pertukaran dengan lingkungan. Organisasi menerima input, menjalankan proses transformasi, menghasilkan output, dan memperoleh feedback. Input dapat berupa sumber daya manusia, dana, teknologi, informasi, bahan baku, legitimasi, regulasi, dan pengetahuan. Output dapat berupa produk, layanan, kebijakan, riset, pembelajaran, keuntungan, kepuasan pelanggan, dampak sosial, atau dampak lingkungan.

Dalam perspektif sistem tertutup, organisasi dianggap dapat dianalisis terutama dari struktur internalnya. Dalam perspektif sistem terbuka, organisasi selalu dipahami dalam relasi dengan lingkungannya. Keberhasilan organisasi bukan hanya ditentukan oleh efisiensi proses

internal, tetapi juga oleh kemampuan membaca perubahan lingkungan, memperoleh sumber daya, menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan, dan merespons umpan balik.

Sistem terbuka memiliki beberapa ciri penting. Pertama, terdapat pertukaran energi, informasi, dan sumber daya dengan lingkungan. Kedua, organisasi memiliki batas, tetapi batas itu bersifat permeabel. Ketiga, organisasi menghadapi ketidakpastian karena lingkungan tidak sepenuhnya dapat dikendalikan. Keempat, organisasi membutuhkan mekanisme umpan balik agar mampu menilai apakah output yang dihasilkan masih sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Kelima, organisasi harus menghindari entropy, yaitu kecenderungan sistem menjadi kacau, usang, atau melemah bila tidak memperoleh energi dan pembaruan dari lingkungan.

Konsep entropy sangat penting dalam manajemen. Organisasi yang tertutup terhadap perubahan akan kehilangan energi pembaruan. Ia mungkin memiliki prosedur kuat, tetapi prosedur itu menjadi usang. Ia mungkin memiliki struktur mapan, tetapi struktur itu tidak lagi sesuai dengan strategi. Ia mungkin memiliki budaya kuat, tetapi budaya itu berubah menjadi kekakuan. Sebaliknya, organisasi yang mampu memperoleh informasi baru, talenta baru, teknologi baru, dan pembelajaran baru akan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan.

Dalam organisasi bisnis, keterbukaan sistem tampak dalam hubungan dengan pasar dan pelanggan. Produk yang berhasil hari ini belum tentu relevan besok. Selera konsumen berubah, teknologi berubah, regulasi berubah, kompetitor berubah, dan model bisnis berubah. Dalam organisasi publik, keterbukaan sistem tampak dalam hubungan dengan masyarakat, kebijakan, legitimasi politik, dan kebutuhan pelayanan. Dalam universitas, keterbukaan sistem tampak dalam hubungan antara kurikulum, perkembangan ilmu, kebutuhan industri, kompetensi mahasiswa, dan perubahan teknologi.

Dengan demikian, sistem terbuka mengajarkan bahwa desain organisasi tidak dapat dilepaskan dari lingkungan. Struktur organisasi harus dirancang untuk mengalirkan informasi dari luar ke dalam, dari bawah ke atas, dan dari satu unit ke unit lain. Organisasi yang tidak memiliki mekanisme sensing akan lambat membaca perubahan. Organisasi yang tidak memiliki mekanisme feedback akan terus menjalankan praktik lama meskipun lingkungan sudah berubah.

2.3 Input, Throughput, Output, dan Feedback

Model paling dasar dalam sistem terbuka adalah input-throughput-output-feedback. Meskipun tampak sederhana, model ini sangat berguna untuk mendiagnosis organisasi.

Input adalah segala sesuatu yang masuk ke dalam organisasi. Dalam perusahaan manufaktur, input mencakup bahan baku, tenaga kerja, mesin, modal, energi, teknologi, dan informasi pasar. Dalam universitas, input mencakup mahasiswa baru, dosen, kurikulum, dana riset, infrastruktur digital, kebijakan pendidikan, dan pengetahuan ilmiah. Dalam rumah sakit, input mencakup pasien, dokter, perawat, obat, alat medis, rekam medis, data klinis, regulasi, dan pembiayaan.

Throughput adalah proses transformasi internal. Di sinilah organisasi mengubah input menjadi output. Proses ini mencakup kegiatan produksi, pelayanan, pembelajaran, riset, pengambilan keputusan, koordinasi, komunikasi, dan kontrol kualitas. Dalam organisasi modern, throughput tidak hanya berupa alur kerja fisik, tetapi juga alur informasi, alur data, alur keputusan, dan alur kolaborasi.

Output adalah hasil yang diberikan organisasi kepada lingkungan. Output dapat berupa barang, jasa, lulusan, publikasi ilmiah, keputusan kebijakan, pelayanan kesehatan, nilai ekonomi, dampak sosial, atau reputasi. Output

tidak hanya diukur secara kuantitatif, tetapi juga secara kualitatif: apakah produk bermanfaat, apakah layanan memuaskan, apakah lulusan kompeten, apakah kebijakan adil, apakah rumah sakit aman, apakah organisasi dipercaya masyarakat.

Feedback adalah informasi yang kembali ke organisasi setelah output diterima oleh lingkungan. Feedback dapat berupa kepuasan pelanggan, keluhan, evaluasi mahasiswa, akreditasi, laporan keuangan, audit, data kualitas, review publik, reputasi media, atau perubahan perilaku pasar. Feedback memberi sinyal apakah organisasi perlu mempertahankan, memperbaiki, atau mengubah proses internalnya.

Kelemahan banyak organisasi bukan hanya pada input atau output, tetapi pada feedback loop yang buruk. Organisasi mungkin memiliki banyak data, tetapi tidak mengolahnya menjadi pembelajaran. Organisasi mungkin menerima keluhan pelanggan, tetapi tidak menghubungkannya dengan desain proses. Organisasi mungkin memiliki evaluasi kinerja, tetapi hanya digunakan untuk administrasi, bukan untuk perbaikan sistem. Organisasi mungkin memiliki audit mutu, tetapi audit hanya menjadi ritual kepatuhan.

Dalam desain organisasi, feedback harus dirancang secara sengaja. Pertanyaannya bukan hanya “apa indikator kinerja kita?”, tetapi juga “siapa yang membaca indikator itu?”, “bagaimana data itu diterjemahkan menjadi keputusan?”, “bagaimana keputusan itu mengubah proses?”, “bagaimana pembelajaran disebarkan?”, dan “bagaimana organisasi mencegah pengulangan kesalahan?”

Dalam era digital, feedback loop dapat diperkuat melalui dashboard, analytics, sensor, survei real-time, sistem informasi pelanggan, learning management system, electronic medical record, dan AI-based decision support. Namun, teknologi tidak otomatis menghasilkan pembelajaran. Data hanya bermanfaat bila organisasi memiliki budaya refleksi, kapasitas analisis, dan keberanian memperbaiki diri.

2.4 Batas Organisasi dan Lingkungan

Sistem terbuka selalu memiliki batas. Tanpa batas, organisasi tidak memiliki identitas. Namun, batas organisasi tidak boleh dipahami sebagai tembok tertutup. Batas organisasi lebih tepat dipahami sebagai membran: ia memisahkan organisasi dari lingkungan, tetapi tetap memungkinkan pertukaran sumber daya, informasi, dan pengaruh.

Dalam organisasi tradisional, batas organisasi relatif jelas. Karyawan bekerja di dalam perusahaan, pelanggan berada di luar, pemasok berada di luar, dan keputusan diambil oleh manajemen internal. Dalam organisasi modern, batas ini semakin kabur. Karyawan dapat bekerja jarak jauh, pelanggan dapat ikut mendesain produk, pemasok dapat terintegrasi dalam sistem informasi perusahaan, dan komunitas pengguna dapat menjadi sumber inovasi.

Konsep boundary spanning menjadi penting. Boundary spanners adalah individu, unit, atau mekanisme yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan. Dalam universitas, boundary spanners dapat berupa pusat karier, kantor kerja sama, pusat riset, dosen yang aktif dalam asosiasi profesi, atau alumni. Dalam rumah sakit, boundary spanners dapat berupa unit hubungan pasien, jejaring rujukan, kerja sama dengan asuransi, dan komunitas kesehatan. Dalam perusahaan, boundary spanners dapat berupa sales, customer service, R&D, public affairs, government relations, dan partnership management.

Organisasi yang terlalu tertutup akan lemah dalam membaca perubahan. Namun, organisasi yang terlalu terbuka tanpa mekanisme seleksi juga dapat kehilangan fokus. Karena itu, desain batas organisasi memerlukan keseimbangan. Organisasi harus cukup terbuka untuk belajar, tetapi cukup

selektif untuk menjaga identitas, strategi, keamanan data, dan integritas nilai.

Dalam era digital dan AI, persoalan batas organisasi semakin kompleks. Data pelanggan, data karyawan, data pasien, data mahasiswa, dan data operasional sering mengalir melintasi platform, vendor, cloud service, aplikasi pihak ketiga, dan sistem analitik. Keterbukaan data dapat meningkatkan inovasi, tetapi juga menimbulkan risiko privasi, keamanan, bias, dan penyalahgunaan. Karena itu, desain organisasi modern harus memasukkan tata kelola data sebagai bagian dari boundary management.

2.5 Lingkungan Organisasi: Stabil, Dinamis, Kompleks, dan Turbulen

Tidak semua lingkungan organisasi memiliki karakter yang sama. Ada lingkungan yang relatif stabil, ada yang dinamis, ada yang kompleks, dan ada yang turbulen. Desain organisasi harus memperhatikan karakter lingkungan tersebut.

Lingkungan stabil adalah lingkungan dengan perubahan lambat dan relatif dapat diprediksi. Dalam kondisi ini, organisasi dapat menggunakan struktur yang lebih formal, prosedur baku, dan sistem kontrol yang kuat.
Lingkungan dinamis adalah lingkungan yang berubah cepat, tetapi pola perubahannya masih dapat dibaca. Dalam kondisi ini, organisasi membutuhkan fleksibilitas, sensing, dan pembelajaran yang lebih kuat.
Lingkungan kompleks adalah lingkungan dengan banyak aktor, regulasi, teknologi, dan interdependensi. Dalam kondisi ini, organisasi membutuhkan koordinasi lintas fungsi dan kemampuan integrasi.
Lingkungan turbulen adalah lingkungan dengan perubahan cepat, tidak pasti, dan sulit diprediksi. Dalam kondisi ini, organisasi membutuhkan resilience, eksperimen, skenario, dan kemampuan adaptasi cepat.

Emery dan Trist memperkenalkan gagasan tentang causal texture of organizational environments untuk menunjukkan bahwa lingkungan organisasi dapat memiliki karakter yang berbeda dan menuntut respons organisasi yang berbeda pula. Gagasan ini penting karena organisasi tidak hanya menghadapi pasar secara sederhana, tetapi juga jaringan aktor, institusi, dan perubahan yang saling memengaruhi. Meski karya klasik ini tidak selalu mudah diakses dalam sumber digital modern, garis pemikirannya menjadi bagian penting dari tradisi sistem terbuka dan organization-environment theory.

Lawrence dan Lorsch menunjukkan bahwa organisasi yang menghadapi lingkungan kompleks memerlukan diferensiasi dan integrasi. Unit-unit organisasi dapat berbeda karena menghadapi sub-lingkungan yang berbeda, tetapi organisasi tetap memerlukan mekanisme integrasi agar perbedaan tersebut tidak berubah menjadi fragmentasi. Artikel mereka menjadi salah satu fondasi teori kontingensi dan organization design. (SCIRP)

Sebagai contoh, dalam sebuah universitas, fakultas kedokteran, ekonomi, teknik, dan humaniora menghadapi lingkungan akademik dan profesional yang berbeda. Fakultas kedokteran sangat terkait dengan regulasi profesi, rumah sakit pendidikan, teknologi medis, dan keselamatan pasien. Fakultas ekonomi terkait dengan dunia bisnis, keuangan, kebijakan, dan dinamika pasar. Fakultas teknik terkait dengan industri, laboratorium, teknologi, dan standar rekayasa. Masing-masing membutuhkan diferensiasi. Namun, universitas tetap membutuhkan integrasi melalui visi institusi, standar mutu, sistem akademik, tata kelola riset, dan nilai-nilai universitas.

Dalam perusahaan digital, unit engineering, marketing, legal, data science, product, dan customer success memiliki logika kerja berbeda. Engineering mungkin berorientasi pada kualitas teknis, marketing pada pertumbuhan pengguna, legal pada kepatuhan, data science pada model analitik, product pada pengalaman pengguna, dan customer success pada retensi

pelanggan. Tanpa integrasi, organisasi akan terpecah menjadi silo. Dengan integrasi yang baik, perbedaan menjadi sumber inovasi.

2.6 Organisasi sebagai Sistem Sosioteknikal

Pendekatan sosioteknikal lahir dari kesadaran bahwa organisasi selalu terdiri dari dua dimensi yang saling terkait: sistem sosial dan sistem teknis. Sistem sosial mencakup manusia, kelompok, budaya, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, nilai, norma, kekuasaan, dan identitas. Sistem teknis mencakup alat, teknologi, proses kerja, mesin, metode, platform digital, sistem informasi, algoritma, dan infrastruktur.

Akar historis pendekatan ini sering dikaitkan dengan studi Trist dan Bamforth tentang perubahan metode kerja dalam pertambangan batu bara Inggris. Mereka menunjukkan bahwa perubahan teknologi tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada struktur sosial kelompok kerja, hubungan antarpekerja, makna kerja, dan kondisi psikologis. Artikel klasik mereka di *Human Relations* menjadi fondasi penting bagi sociotechnical systems theory. (Sage Journals)

Gagasan utama pendekatan sosioteknikal adalah bahwa teknologi tidak boleh dirancang terpisah dari manusia. Teknologi membentuk pekerjaan, tetapi manusia juga membentuk cara teknologi digunakan. Bila organisasi hanya mengoptimalkan teknologi tanpa memperhatikan manusia, hasilnya dapat berupa resistensi, stres, alienasi, penurunan kualitas kerja, dan kegagalan implementasi. Sebaliknya, bila organisasi hanya memperhatikan manusia tanpa memperbaiki sistem teknis, produktivitas dan kualitas layanan dapat lemah.

Cherns merumuskan prinsip-prinsip desain sosioteknikal, termasuk pentingnya compatibility antara proses desain dan tujuan desain, minimal critical specification, kontrol varians sedekat mungkin dengan sumbernya,

dan desain kerja yang mendukung pembelajaran serta otonomi. Artikel Cherns tentang prinsip desain sosioteknikal merupakan salah satu rujukan klasik dalam bidang ini. (Sage Journals)

Pasmore dan koleganya menegaskan bahwa desain sosioteknikal berkembang dari konteks kerja industri menuju organisasi pengetahuan dan masa depan digital. Mereka menekankan bahwa pendekatan ini sejak awal bertujuan meningkatkan produktivitas sekaligus membuat pekerjaan lebih bermakna. (Taylor & Francis Online) Ini sangat relevan bagi organisasi modern yang menghadapi transformasi digital, AI, otomasi, dan platform kerja.

Dalam praktik, pendekatan sosioteknikal menolak technological determinism, yaitu pandangan bahwa teknologi secara otomatis menentukan bentuk organisasi. Teknologi memang memengaruhi organisasi, tetapi dampaknya tergantung pada desain kerja, budaya, keterampilan, struktur keputusan, insentif, dan partisipasi pengguna. Sistem informasi yang sama dapat menghasilkan hasil berbeda di organisasi berbeda karena konteks sosialnya berbeda.

Misalnya, penerapan electronic medical record di rumah sakit tidak hanya memerlukan software. Ia memerlukan perubahan alur kerja dokter, perawat, farmasi, administrasi, rekam medis, keamanan data, pelatihan, dan kebiasaan dokumentasi. Bila sistem dirancang hanya dari perspektif teknis, pengguna dapat merasa terbebani. Namun, bila sistem dirancang dengan partisipasi pengguna, integrasi proses klinis, dan dukungan manajemen, teknologi dapat meningkatkan keselamatan pasien, koordinasi, dan kualitas layanan.

Dalam universitas, learning management system tidak otomatis meningkatkan pembelajaran. Bila hanya menjadi tempat mengunggah materi, LMS sekadar arsip digital. Agar menjadi alat pembelajaran, ia harus terintegrasi dengan desain pedagogi, asesmen, interaksi dosen-mahasiswa, umpan balik, analitik pembelajaran, dan budaya belajar mandiri.

2.7 Joint Optimization: Prinsip Inti Desain Sosioteknikal

Prinsip paling penting dalam pendekatan sosioteknikal adalah joint optimization. Artinya, sistem sosial dan sistem teknis harus dirancang secara bersama agar keduanya saling memperkuat. Organisasi tidak boleh mengoptimalkan teknologi dengan mengorbankan manusia, atau mengoptimalkan kenyamanan sosial dengan mengabaikan efektivitas teknis.

Joint optimization berbeda dari kompromi sederhana. Dalam kompromi, produktivitas dan kesejahteraan manusia sering dianggap saling bertentangan. Dalam joint optimization, keduanya dicari secara simultan melalui desain yang cerdas. Pekerjaan yang bermakna dapat meningkatkan produktivitas. Otonomi dapat mempercepat pemecahan masalah. Keterlibatan pengguna dapat meningkatkan kualitas implementasi teknologi. Transparansi informasi dapat meningkatkan koordinasi. Teknologi yang baik dapat mengurangi beban administratif dan memberi ruang bagi pekerjaan bernilai tinggi.

Clegg mengembangkan prinsip-prinsip sosioteknikal untuk desain sistem modern, termasuk sistem informasi dan sistem kerja berbasis teknologi. Ia menekankan bahwa pendekatan sosioteknikal dapat menghasilkan sistem yang lebih dapat diterima pengguna dan memberikan nilai lebih baik bagi pemangku kepentingan. (Scribd) Baxter dan Sommerville juga menekankan bahwa pendekatan sosioteknikal penting dalam rekayasa sistem karena sistem modern tidak hanya teknis, tetapi selalu tertanam dalam konteks manusia dan organisasi. (University of St Andrews Research Portal)

Joint optimization menuntut beberapa langkah desain.

Pertama, organisasi harus memahami pekerjaan nyata, bukan hanya prosedur formal. Banyak organisasi memiliki SOP, tetapi pekerjaan sehari-

hari sering membutuhkan improvisasi. Desain teknologi yang baik harus memahami work-as-done, bukan hanya work-as-imagined.

Kedua, pengguna harus dilibatkan dalam desain. Partisipasi bukan sekadar sosialisasi setelah sistem selesai dibuat. Pengguna perlu dilibatkan sejak diagnosis kebutuhan, pemetaan proses, pengujian prototipe, pelatihan, implementasi, dan evaluasi.

Ketiga, organisasi harus memperhatikan variasi pekerjaan. Sistem yang terlalu kaku dapat gagal karena pekerjaan nyata mengandung variasi, pengecualian, dan kondisi tak terduga. Prinsip minimal critical specification menekankan bahwa manajemen sebaiknya menentukan batas dan tujuan penting, tetapi memberi ruang bagi tim untuk menyesuaikan cara kerja.

Keempat, kontrol harus ditempatkan sedekat mungkin dengan sumber masalah. Bila pekerja garis depan menghadapi masalah pelanggan, pasien, atau mahasiswa, mereka perlu memiliki informasi dan otoritas tertentu untuk menyelesaikannya. Jika semua keputusan harus naik ke hierarki atas, organisasi menjadi lambat.

Kelima, desain harus mendukung pembelajaran. Teknologi dan proses kerja harus memungkinkan organisasi menangkap kesalahan, memahami penyebab, dan memperbaiki sistem. Dalam organisasi sosioteknikal, kegagalan tidak hanya dilihat sebagai kesalahan individu, tetapi sebagai sinyal bahwa sistem perlu dipelajari.

2.8 Teknologi sebagai Struktur dan Praktik

Dalam organisasi modern, teknologi tidak dapat dipandang hanya sebagai alat. Teknologi juga membentuk struktur, relasi kerja, alur informasi, keputusan, dan distribusi kekuasaan. Orlikowski menjelaskan duality of technology: teknologi dibentuk oleh tindakan manusia, tetapi setelah

digunakan, teknologi juga menjadi struktur yang membatasi dan memampukan tindakan manusia. (PubsOnline)

Pemikiran ini sangat penting dalam desain organisasi digital. Ketika organisasi mengadopsi enterprise resource planning, customer relationship management, learning management system, electronic medical record, atau AI decision support system, teknologi tersebut bukan hanya alat bantu. Ia mengatur siapa dapat melihat informasi, siapa dapat mengambil keputusan, bagaimana pekerjaan dicatat, bagaimana kinerja diukur, dan bagaimana akuntabilitas dibentuk.

Contoh sederhana dapat dilihat dalam penggunaan dashboard kinerja. Dashboard tidak hanya menampilkan data; ia menentukan indikator apa yang dianggap penting. Bila dashboard hanya menampilkan target kuantitatif, organisasi mungkin mengabaikan kualitas relasi, pembelajaran, etika, atau dampak jangka panjang. Bila algoritma rekomendasi digunakan untuk menentukan prioritas pelanggan, penerima layanan, atau calon mahasiswa, maka algoritma tersebut ikut membentuk keputusan organisasi.

Karena itu, teknologi harus didesain dengan kesadaran organisasi. Pertanyaan penting bukan hanya "teknologi apa yang kita gunakan?", tetapi "praktik kerja apa yang akan dibentuk teknologi ini?", "siapa yang diuntungkan?", "siapa yang terbebani?", "data apa yang dikumpulkan?", "bagaimana privasi dijaga?", "bagaimana bias dicegah?", "bagaimana keputusan dipertanggungjawabkan?", dan "bagaimana manusia tetap memiliki ruang pertimbangan profesional?"

Dalam era AI, pertanyaan ini semakin penting. AI dapat mempercepat analisis, memprediksi pola, mengotomasi tugas, dan membantu pengambilan keputusan. Namun, AI juga dapat memperkuat bias, mengurangi transparansi, menciptakan ketergantungan, dan menggeser otoritas keputusan. Pendekatan sosioteknikal menempatkan AI bukan

sebagai solusi teknis murni, tetapi sebagai bagian dari sistem kerja, tata kelola, budaya, kompetensi, dan etika organisasi.

2.9 Organisasi sebagai Sistem Adaptif

Selain terbuka dan sosioteknikal, organisasi juga harus adaptif. Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk membaca perubahan, merespons tekanan, belajar dari pengalaman, dan memperbarui diri. Organisasi adaptif tidak sekadar bereaksi setelah krisis, tetapi membangun kapasitas untuk mengantisipasi, bereksperimen, dan berevolusi.

Dalam lingkungan stabil, organisasi dapat berhasil dengan prosedur baku dan struktur hierarkis. Namun, dalam lingkungan yang berubah cepat, organisasi membutuhkan sensing, learning, agility, dan resilience. Sensing adalah kemampuan membaca sinyal perubahan. Learning adalah kemampuan mengubah pengalaman menjadi pengetahuan. Agility adalah kemampuan bergerak cepat dan fleksibel. Resilience adalah kemampuan bertahan, pulih, dan bahkan berkembang setelah menghadapi guncangan.

Paradigma kompleksitas membantu memahami organisasi sebagai complex adaptive system. Anderson menjelaskan bahwa complexity theory memberikan perspektif penting bagi organization science karena organisasi sering menunjukkan pola nonlinear, emergen, dan adaptif. (PubsOnline) Dalam sistem adaptif, perubahan tidak selalu mengikuti perencanaan linear. Keputusan kecil dapat berdampak besar. Interaksi lokal dapat menghasilkan pola besar. Inovasi dapat muncul dari pinggiran organisasi. Krisis dapat menyebar melalui jaringan hubungan yang tidak terlihat.

Organisasi adaptif memerlukan beberapa kemampuan.

Pertama, kemampuan membaca lingkungan. Organisasi harus memiliki mekanisme scanning: riset pasar, analisis data, forum pelanggan,

benchmarking, riset akademik, jejaring profesional, intelligence regulasi, dan pemantauan teknologi.

Kedua, kemampuan menyebarkan informasi. Informasi yang hanya berada di puncak organisasi tidak cukup. Unit garis depan sering membaca perubahan lebih awal. Karena itu, organisasi membutuhkan saluran komunikasi horizontal dan vertikal.

Ketiga, kemampuan bereksperimen. Organisasi adaptif tidak menunggu kepastian penuh sebelum bertindak. Ia menjalankan pilot project, prototipe, simulasi, dan evaluasi iteratif. Namun, eksperimen harus memiliki batas etis dan mekanisme pembelajaran.

Keempat, kemampuan mengubah struktur. Bila strategi berubah tetapi struktur tetap, adaptasi akan terhambat. Organisasi perlu mampu membentuk tim lintas fungsi, unit inovasi, kemitraan baru, atau platform digital sesuai kebutuhan.

Kelima, kemampuan membangun budaya belajar. Adaptasi tidak mungkin terjadi bila organisasi menghukum kesalahan secara berlebihan, menutup kritik, atau terlalu menghormati status quo.

2.10 Feedback Loop dan Pembelajaran Adaptif

Sistem adaptif hidup melalui feedback loop. Feedback loop dapat bersifat negatif atau positif. Negative feedback membantu sistem kembali ke keadaan stabil ketika terjadi deviasi. Misalnya, sistem kontrol kualitas mendeteksi cacat produksi dan memperbaiki proses. Positive feedback memperkuat perubahan. Misalnya, inovasi kecil yang berhasil mendorong adopsi lebih luas dan menciptakan momentum transformasi.

Dalam organisasi, feedback loop dapat ditemukan dalam evaluasi pelanggan, audit mutu, laporan keuangan, survei karyawan, review proyek,

sistem keluhan, data analytics, dan evaluasi strategi. Namun, feedback tidak otomatis menghasilkan adaptasi. Feedback harus diterima, dipahami, dipercaya, dan diubah menjadi tindakan.

Banyak organisasi mengalami feedback failure. Pertama, organisasi mungkin tidak mengumpulkan feedback yang relevan. Kedua, organisasi mengumpulkan feedback tetapi tidak menganalisisnya. Ketiga, organisasi menganalisis feedback tetapi tidak mengubah keputusan. Keempat, organisasi mengubah keputusan tetapi tidak mengevaluasi dampaknya. Kelima, organisasi hanya menerima feedback yang menyenangkan dan menolak feedback yang mengganggu kepentingan.

Pembelajaran adaptif membutuhkan double-loop learning. Dalam single-loop learning, organisasi memperbaiki tindakan tanpa mempertanyakan asumsi dasar. Misalnya, bila target penjualan tidak tercapai, organisasi meningkatkan intensitas promosi. Dalam double-loop learning, organisasi mempertanyakan asumsi di balik target, strategi, segmentasi pasar, proposisi nilai, dan model bisnis. Organisasi tidak hanya bertanya "bagaimana bekerja lebih keras?", tetapi "apakah cara berpikir kita masih tepat?"

Dalam konteks universitas, single-loop learning terjadi ketika dosen memperbaiki metode penyampaian materi karena evaluasi mahasiswa rendah. Double-loop learning terjadi ketika program studi mempertanyakan apakah kurikulum, metode asesmen, kompetensi lulusan, dan hubungan dengan dunia kerja masih relevan. Dalam rumah sakit, single-loop learning terjadi ketika unit memperbaiki waktu tunggu pasien. Double-loop learning terjadi ketika rumah sakit meninjau ulang keseluruhan desain alur pasien, sistem rujukan, pembiayaan, teknologi, dan budaya pelayanan.

Organisasi adaptif membutuhkan ruang untuk double-loop learning. Ruang ini tidak muncul bila organisasi terlalu hierarkis, defensif, atau politis. Karena itu, desain organisasi harus menciptakan forum refleksi,

after-action review, learning laboratory, komunitas praktik, dan mekanisme dialog lintas fungsi.

2.11 Diferensiasi, Integrasi, dan Koordinasi dalam Sistem Terbuka

Organisasi sebagai sistem terbuka harus menghadapi dua tuntutan sekaligus: diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi berarti bagian-bagian organisasi berkembang sesuai tuntutan tugas dan sub-lingkungan masing-masing. Integrasi berarti bagian-bagian tersebut tetap terhubung dan bekerja menuju tujuan bersama.

Lawrence dan Lorsch menunjukkan bahwa organisasi efektif dalam lingkungan kompleks bukan organisasi yang seragam, tetapi organisasi yang mampu membiarkan unit-unitnya berbeda sekaligus mengintegrasikannya melalui mekanisme koordinasi yang tepat. (jstor.org) Ini berarti desain organisasi tidak boleh terlalu memaksa homogenitas. Unit riset, pemasaran, produksi, keuangan, SDM, dan teknologi memiliki logika kerja berbeda. Yang diperlukan bukan menyeragamkan semuanya, tetapi mengelola perbedaan agar menghasilkan sinergi.

Integrasi dapat dicapai melalui berbagai mekanisme. Pertama, hierarki, yaitu koordinasi melalui otoritas formal. Kedua, aturan dan prosedur, yaitu koordinasi melalui standardisasi. Ketiga, target bersama, yaitu koordinasi melalui tujuan. Keempat, liaison role, yaitu peran penghubung antarunit. Kelima, task force, yaitu tim sementara untuk masalah lintas fungsi. Keenam, matrix structure, yaitu struktur yang menggabungkan fungsi dan proyek. Ketujuh, platform digital, yaitu sistem informasi bersama. Kedelapan, budaya organisasi, yaitu nilai bersama yang memandu tindakan.

Dalam organisasi modern, integrasi semakin bergantung pada data dan platform. Namun, integrasi digital tidak cukup bila tidak disertai integrasi

sosial. Dua unit dapat menggunakan sistem informasi yang sama, tetapi tetap tidak bekerja sama karena konflik kepentingan, insentif berbeda, atau rendahnya kepercayaan. Karena itu, integrasi harus mencakup struktur, proses, teknologi, dan relasi.

Diferensiasi tanpa integrasi menghasilkan silo. Integrasi tanpa diferensiasi menghasilkan birokrasi yang terlalu seragam. Organisasi adaptif membutuhkan keduanya.

2.12 Loose Coupling: Kelonggaran sebagai Sumber Fleksibilitas

Tidak semua bagian organisasi harus terhubung secara ketat. Weick memperkenalkan konsep loosely coupled systems, terutama dalam konteks organisasi pendidikan. Dalam sistem loosely coupled, bagian-bagian organisasi saling terkait, tetapi tetap mempertahankan identitas dan otonomi tertentu. (jstor.org)

Konsep ini sangat relevan bagi universitas, sekolah, rumah sakit, organisasi profesional, dan jaringan inovasi. Dalam universitas, fakultas dan program studi perlu memiliki otonomi akademik, tetapi tetap berada dalam kerangka mutu institusi. Dalam rumah sakit, dokter memiliki otonomi profesional, tetapi tetap harus mengikuti protokol keselamatan pasien. Dalam organisasi riset, peneliti membutuhkan kebebasan intelektual, tetapi tetap perlu akuntabilitas etis dan penggunaan sumber daya yang bertanggung jawab.

Loose coupling memiliki manfaat. Pertama, ia memberi fleksibilitas lokal. Unit dapat menyesuaikan diri dengan konteks khusus. Kedua, ia mengurangi risiko kegagalan sistemik. Bila satu unit bermasalah, dampaknya tidak langsung merusak seluruh sistem. Ketiga, ia memungkinkan eksperimen. Unit berbeda dapat mencoba pendekatan berbeda. Keempat, ia menjaga identitas profesional.

Namun, loose coupling juga memiliki risiko. Koordinasi dapat lemah. Standar dapat berbeda-beda. Strategi institusi dapat sulit dijalankan. Inovasi lokal dapat tidak tersebar. Akuntabilitas dapat kabur. Karena itu, organisasi perlu menentukan bagian mana yang harus tightly coupled dan bagian mana yang dapat loosely coupled.

Dalam universitas, standar etika akademik, integritas riset, dan mutu dasar pembelajaran harus tightly coupled. Namun, metode pengajaran, topik riset, dan inovasi kurikulum dapat lebih loosely coupled. Dalam rumah sakit, keselamatan pasien dan protokol kritis harus tightly coupled, tetapi inovasi pelayanan dan pendekatan komunikasi pasien dapat lebih fleksibel. Dalam perusahaan digital, keamanan data dan standar arsitektur sistem perlu tightly coupled, tetapi eksperimen produk dapat lebih loosely coupled.

Desain organisasi yang baik bukan selalu mengencangkan semua hubungan, tetapi menentukan pola coupling yang tepat.

2.13 Human-Centered Design dalam Organisasi Sosioteknikal

Pendekatan sosioteknikal memiliki kedekatan kuat dengan human-centered design. Keduanya menolak pandangan bahwa manusia harus menyesuaikan diri sepenuhnya dengan teknologi. Sebaliknya, teknologi dan organisasi harus dirancang dengan memahami kebutuhan, kemampuan, keterbatasan, nilai, dan aspirasi manusia.

Human-centered design dalam organisasi mencakup beberapa prinsip. Pertama, pekerjaan harus bermakna. Karyawan perlu memahami kontribusi pekerjaannya terhadap tujuan yang lebih besar. Kedua, pekerjaan harus memberi otonomi proporsional. Orang membutuhkan ruang untuk mengambil keputusan sesuai kompetensinya. Ketiga, pekerjaan harus memungkinkan pembelajaran. Sistem yang terlalu rutin dan kaku dapat

menurunkan kapasitas manusia. Keempat, pekerjaan harus memperhatikan kesejahteraan psikologis. Beban kerja, ketidakjelasan peran, konflik nilai, dan pengawasan berlebihan dapat merusak kesehatan organisasi. Kelima, pekerjaan harus inklusif dan adil.

Dalam era digital, human-centered design menjadi sangat penting karena teknologi dapat menciptakan intensifikasi kerja. Sistem digital dapat mempercepat proses, tetapi juga dapat menambah beban administrasi, memperluas pengawasan, dan mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. AI dapat membantu analisis, tetapi juga dapat membuat pekerja merasa kehilangan kendali atas keputusan profesionalnya.

Pendekatan human-centered AI menekankan bahwa sistem AI seharusnya memperkuat kapasitas manusia, bukan menggantikan pertimbangan manusia secara tidak bertanggung jawab. Dalam literatur sosioteknikal kontemporer, AI semakin dipahami sebagai bagian dari sistem kerja yang melibatkan manusia, organisasi, etika, dan masyarakat. Studi tentang intelligent sociotechnical systems menekankan bahwa AI memerlukan pendekatan human-centered dan joint optimization pada berbagai tingkat: individu, organisasi, ekosistem, dan masyarakat. (arXiv)

Dalam praktik organisasi, human-centered AI berarti beberapa hal. Pertama, pengguna harus memahami tujuan dan batas sistem AI. Kedua, keputusan penting harus memiliki akuntabilitas manusia. Ketiga, sistem harus dapat dijelaskan secara memadai sesuai konteks pengguna. Keempat, data harus dikelola secara etis. Kelima, organisasi perlu melatih pekerja agar mampu menggunakan AI secara kritis. Keenam, dampak AI terhadap pekerjaan, identitas profesional, dan keadilan harus dievaluasi.

2.14 Adaptasi, Resiliensi, dan Keberlanjutan

Organisasi adaptif tidak hanya mampu berubah, tetapi juga mampu bertahan dalam tekanan. Di sinilah konsep resilience menjadi penting. Resilience adalah kemampuan organisasi untuk menyerap guncangan, memulihkan fungsi, belajar dari krisis, dan memperkuat kapasitas masa depan.

Dalam sistem terbuka, guncangan dapat berasal dari banyak sumber: krisis ekonomi, pandemi, perubahan regulasi, gangguan rantai pasok, konflik geopolitik, bencana alam, serangan siber, kegagalan teknologi, krisis reputasi, atau perubahan sosial. Organisasi yang terlalu mengoptimalkan efisiensi jangka pendek sering kali kehilangan cadangan kapasitas. Ketika krisis datang, organisasi tersebut rapuh.

Resilience membutuhkan redundansi tertentu. Dalam manajemen klasik, redundansi sering dianggap pemborosan. Namun, dalam sistem kompleks, redundansi dapat menjadi sumber ketahanan. Misalnya, rumah sakit membutuhkan cadangan kapasitas untuk keadaan darurat. Perusahaan membutuhkan pemasok alternatif. Universitas membutuhkan fleksibilitas pembelajaran daring dan luring. Organisasi digital membutuhkan backup data dan disaster recovery.

Namun, resilience bukan hanya cadangan fisik. Ia juga mencakup kapasitas sosial: kepercayaan, komunikasi, kepemimpinan, kolaborasi, dan komitmen. Organisasi dengan budaya saling percaya lebih mudah bergerak dalam krisis. Organisasi yang penuh konflik internal akan lambat merespons.

Keberlanjutan menambahkan dimensi jangka panjang. Organisasi tidak cukup hanya adaptif terhadap pasar, tetapi juga bertanggung jawab terhadap lingkungan, masyarakat, dan generasi mendatang. Sebagai sistem terbuka, organisasi mengambil sumber daya dari lingkungan dan menghasilkan dampak kembali ke lingkungan. Karena itu, sustainability bukan agenda tambahan, tetapi bagian dari logika sistem terbuka.

Desain organisasi berkelanjutan harus mengintegrasikan ESG, circular economy, green operations, etika rantai pasok, kesejahteraan pekerja, dan pelaporan dampak. Namun, keberlanjutan juga harus dilihat secara sosioteknikal. Teknologi hijau tidak akan berhasil tanpa perubahan perilaku, insentif, budaya, dan tata kelola.

2.15 Kasus Ilustratif 1: Rumah Sakit sebagai Sistem Terbuka dan Sosioteknikal

Rumah sakit adalah contoh kuat organisasi sebagai sistem terbuka, sosioteknikal, dan adaptif. Ia menerima input berupa pasien, tenaga medis, obat, alat kesehatan, data klinis, dana, regulasi, dan kepercayaan masyarakat. Throughput-nya adalah proses diagnosis, perawatan, tindakan medis, administrasi, koordinasi dokter-perawat, farmasi, laboratorium, rekam medis, dan discharge planning. Output-nya adalah kesembuhan pasien, keselamatan pasien, pengalaman pasien, efisiensi pelayanan, reputasi, dan dampak kesehatan masyarakat.

Sebagai sistem terbuka, rumah sakit sangat bergantung pada lingkungan eksternal. Perubahan regulasi BPJS, wabah penyakit, perkembangan teknologi medis, tuntutan pasien, ketersediaan obat, dan kebijakan pemerintah dapat langsung memengaruhi operasi rumah sakit. Rumah sakit yang hanya fokus pada efisiensi internal tanpa membaca perubahan eksternal akan kesulitan bertahan.

Sebagai sistem sosioteknikal, rumah sakit menggabungkan manusia dan teknologi dalam intensitas tinggi. Dokter, perawat, apoteker, tenaga administrasi, pasien, keluarga pasien, sistem informasi, alat diagnostik, protokol klinis, dan data medis saling terkait. Kesalahan kecil dalam koordinasi dapat berdampak besar terhadap keselamatan pasien.

Penerapan AI dalam diagnosis atau prioritas pasien harus dilihat secara sosioteknikal. AI dapat membantu mendeteksi pola, tetapi keputusan klinis tetap membutuhkan konteks manusia. Bila sistem AI tidak terintegrasi dengan alur kerja dokter, tidak dapat dijelaskan, atau menghasilkan rekomendasi yang tidak dipercaya pengguna, implementasi akan gagal. Sebaliknya, bila AI dirancang bersama pengguna, diuji secara etis, dan ditempatkan sebagai decision support, manfaatnya dapat besar.

Sebagai sistem adaptif, rumah sakit harus belajar dari insiden, keluhan, audit klinis, data infeksi, waktu tunggu, dan pengalaman pasien. Rumah sakit yang adaptif tidak menyembunyikan kesalahan, tetapi menjadikannya sumber pembelajaran sistemik.

2.16 Kasus Ilustratif 2: Universitas dalam Era AI

Universitas juga merupakan sistem terbuka. Input universitas mencakup mahasiswa, dosen, dana, kurikulum, teknologi, jejaring riset, kebijakan pemerintah, dan pengetahuan ilmiah. Throughput-nya mencakup proses pembelajaran, riset, bimbingan akademik, publikasi, pengabdian masyarakat, dan tata kelola akademik. Output-nya mencakup lulusan, publikasi, inovasi, dampak sosial, reputasi, dan kontribusi kebijakan.

Lingkungan universitas berubah cepat. AI generatif mengubah cara mahasiswa belajar, menulis, mencari informasi, dan mengerjakan tugas. Dunia kerja berubah sehingga kompetensi lulusan juga berubah. Regulasi akreditasi berubah. Kolaborasi global semakin digital. Karena itu, universitas tidak dapat hanya mempertahankan model lama.

Sebagai sistem sosioteknikal, transformasi AI di universitas tidak cukup dengan menyediakan akses ke platform AI. Diperlukan desain ulang pedagogi, asesmen, integritas akademik, literasi AI, pelatihan dosen, kebijakan etis, dan dukungan teknologi. Bila AI dilarang total, universitas

dapat kehilangan relevansi. Bila AI digunakan tanpa etika, integritas akademik dapat terganggu. Jalan tengahnya adalah desain sosioteknikal: AI digunakan untuk memperkuat pembelajaran, bukan menggantikan berpikir kritis.

Sebagai sistem adaptif, universitas perlu melakukan eksperimen terkontrol. Misalnya, beberapa program studi dapat menjalankan pilot project AI-assisted learning, lalu mengevaluasi hasilnya. Dosen dapat membangun komunitas praktik untuk berbagi desain tugas yang tahan terhadap plagiarisme dan mendorong pemikiran orisinal. Mahasiswa dapat dilatih menggunakan AI secara reflektif, bukan hanya instrumental.

Universitas yang adaptif bukan universitas yang sekadar mengikuti tren teknologi, tetapi universitas yang mampu menjaga nilai akademik sambil memperbarui cara belajar.

2.17 Prinsip Desain Organisasi Terbuka, Sosioteknikal, dan Adaptif

Berdasarkan pembahasan di atas, terdapat beberapa prinsip desain yang dapat digunakan.

Pertama, desain berbasis lingkungan. Organisasi harus dimulai dari diagnosis lingkungan: aktor utama, tekanan regulasi, perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, risiko, dan peluang. Struktur internal harus dirancang agar sesuai dengan kondisi eksternal.

Kedua, desain berbasis aliran. Organisasi harus memahami aliran input, proses, output, informasi, data, keputusan, dan feedback. Banyak masalah organisasi terjadi karena aliran tersumbat, terputus, atau tidak terlihat.

Ketiga, desain sosioteknikal. Setiap perubahan teknologi harus disertai perubahan kerja, kompetensi, budaya, dan tata kelola. Teknologi tidak boleh diimplementasikan sebagai proyek IT semata.

Keempat, partisipasi pengguna. Mereka yang terdampak oleh desain harus dilibatkan dalam proses desain. Partisipasi meningkatkan kualitas keputusan dan legitimasi perubahan.

Kelima, minimal critical specification. Manajemen perlu menentukan tujuan, batas, dan prinsip penting, tetapi tidak perlu mengatur semua detail. Ruang adaptasi lokal penting bagi kreativitas dan respons cepat.

Keenam, feedback loop yang kuat. Organisasi perlu mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan feedback untuk pembelajaran. Feedback harus menjadi mekanisme strategis, bukan formalitas administratif.

Ketujuh, kombinasi tight dan loose coupling. Bagian yang berkaitan dengan keselamatan, etika, keamanan data, dan mutu dasar perlu tightly coupled. Bagian yang berkaitan dengan inovasi, metode lokal, dan eksperimen dapat lebih loosely coupled.

Kedelapan, human-centered technology. Teknologi harus memperkuat kapasitas manusia, bukan sekadar menggantikan atau mengawasi manusia.

Kesembilan, resilience by design. Organisasi harus memiliki cadangan kapasitas, skenario krisis, redundansi kritis, dan budaya kolaborasi.

Kesepuluh, pembelajaran berkelanjutan. Organisasi harus membangun rutinitas pembelajaran: refleksi, review, eksperimen, dokumentasi, dan penyebaran pengetahuan.

2.18 Implikasi Manajerial

Bagi manajer, memahami organisasi sebagai sistem terbuka, sosioteknikal, dan adaptif berarti mengubah cara memimpin. Manajer tidak cukup hanya menjadi pengendali pekerjaan. Ia harus menjadi perancang sistem, penghubung lingkungan, fasilitator pembelajaran, dan penjaga keseimbangan manusia-teknologi.

Pertama, manajer harus mengembangkan systems thinking. Keputusan tidak boleh dilihat secara terpisah. Perubahan struktur memengaruhi budaya. Perubahan teknologi memengaruhi peran kerja. Perubahan insentif memengaruhi perilaku. Perubahan strategi memengaruhi kebutuhan kompetensi.

Kedua, manajer harus memahami pekerjaan nyata. Banyak keputusan gagal karena dibuat berdasarkan asumsi manajemen, bukan realitas lapangan. Pendekatan sosioteknikal menuntut manajer turun memahami alur kerja, hambatan, variasi, dan pengalaman pengguna.

Ketiga, manajer harus menjaga keseimbangan antara efisiensi dan adaptasi. Efisiensi diperlukan, tetapi efisiensi ekstrem dapat melemahkan ketahanan. Adaptasi diperlukan, tetapi adaptasi tanpa arah dapat menciptakan kekacauan.

Keempat, manajer harus membangun kapasitas data dan refleksi. Data penting, tetapi data harus diterjemahkan menjadi pembelajaran. Organisasi membutuhkan analis, tetapi juga membutuhkan dialog interpretatif.

Kelima, manajer harus mengelola teknologi secara etis. Dalam era AI, keputusan teknologi adalah keputusan organisasi dan moral. Manajer harus memastikan bahwa teknologi tidak merusak keadilan, privasi, martabat kerja, dan akuntabilitas.

Keenam, manajer harus membangun budaya psychological safety. Organisasi adaptif membutuhkan keberanian mengakui kesalahan, memberi masukan, dan mencoba cara baru. Tanpa keamanan psikologis, feedback loop akan mati.

2.19 Implikasi bagi Riset Manajemen

Bagi peneliti manajemen, perspektif sistem terbuka, sosioteknikal, dan adaptif membuka banyak agenda riset. Pertama, riset dapat mengkaji bagaimana organisasi membaca perubahan lingkungan dan membangun sensing capabilities. Kedua, riset dapat mengkaji bagaimana teknologi digital mengubah struktur kerja, identitas profesional, dan pola koordinasi. Ketiga, riset dapat meneliti bagaimana feedback loop organisasi memengaruhi pembelajaran dan inovasi. Keempat, riset dapat menguji bagaimana human-centered design memengaruhi kinerja, kepuasan, dan kesejahteraan pekerja. Kelima, riset dapat mengembangkan model organisasi adaptif dalam konteks negara berkembang, sektor publik, pendidikan tinggi, rumah sakit, UMKM, dan organisasi sosial.

Dalam metodologi kuantitatif, peneliti dapat membangun model hubungan antara digital capability, sociotechnical alignment, organizational learning, resilience, dan organizational performance. Dalam pendekatan kualitatif, peneliti dapat menggunakan studi kasus, grounded theory, etnografi organisasi, atau action research untuk memahami bagaimana transformasi sosioteknikal terjadi dalam praktik. Dalam mixed methods, peneliti dapat menggabungkan survei, wawancara, observasi, dan analitik proses.

Topik ini juga relevan untuk penelitian berbasis PLS-SEM. Misalnya, variabel sociotechnical alignment dapat diuji sebagai mediasi antara digital transformation dan organizational performance. Organizational learning dapat diuji sebagai mediasi antara feedback quality dan adaptive capability. Leadership support dapat diuji sebagai moderator antara technology readiness dan user adoption. Dalam konteks rumah sakit, AI readiness, clinical workflow integration, dan trust in technology dapat dikaitkan dengan patient safety culture. Dalam konteks universitas, AI literacy, pedagogical redesign, dan academic integrity governance dapat dikaitkan dengan learning effectiveness.

2.20 Penutup

Bab ini menegaskan bahwa organisasi modern harus dipahami sebagai sistem terbuka, sosioteknikal, dan adaptif. Sebagai sistem terbuka, organisasi hidup melalui pertukaran dengan lingkungan. Ia menerima input, menjalankan proses transformasi, menghasilkan output, dan belajar dari feedback. Sebagai sistem sosioteknikal, organisasi merupakan hasil interaksi antara manusia dan teknologi. Produktivitas dan kualitas kerja hanya dapat dicapai bila sistem sosial dan sistem teknis dirancang secara bersama. Sebagai sistem adaptif, organisasi harus mampu membaca perubahan, belajar, bereksperimen, dan memperbarui diri.

Pemahaman ini sangat penting dalam era digital, AI, dan ketidakpastian global. Banyak organisasi gagal bukan karena tidak memiliki teknologi, tetapi karena gagal mengintegrasikan teknologi dengan manusia, proses, budaya, dan tata kelola. Banyak organisasi juga gagal bukan karena tidak memiliki struktur, tetapi karena struktur itu tidak sesuai dengan lingkungan dan tidak mendukung pembelajaran. Banyak organisasi tampak efisien, tetapi rapuh karena tidak memiliki resilience.

Oleh karena itu, desain organisasi masa depan harus berangkat dari integrasi tiga logika. Pertama, logika keterbukaan: organisasi harus mampu membaca dan berinteraksi dengan lingkungannya. Kedua, logika sosioteknikal: organisasi harus mendesain manusia dan teknologi secara bersama. Ketiga, logika adaptif: organisasi harus mampu belajar dan berubah.

Dengan landasan ini, bab berikutnya dapat melanjutkan pembahasan menuju teori kontingensi, konfigurasi, dan strategic fit, yaitu bagaimana organisasi memilih desain yang sesuai dengan strategi, teknologi, lingkungan, ukuran, budaya, dan tujuan yang ingin dicapai.

Glossarium

Adaptasi Organisasi
Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan struktur, proses, teknologi, budaya, dan strategi terhadap perubahan lingkungan.

Boundary Management
Pengelolaan batas organisasi agar organisasi dapat tetap memiliki identitas sekaligus terbuka terhadap sumber daya, informasi, dan pengaruh dari lingkungan.

Boundary Spanner
Individu, unit, atau mekanisme yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan eksternal atau aktor lintas batas.

Complex Adaptive System
Sistem kompleks yang terdiri dari banyak aktor yang saling berinteraksi, belajar, beradaptasi, dan menghasilkan pola emergen.

Differentiation
Perbedaan struktur, orientasi, proses, atau budaya antarunit organisasi karena masing-masing menghadapi tugas dan sub-lingkungan yang berbeda.

Entropy
Kecenderungan sistem menjadi melemah, kacau, atau usang bila tidak memperoleh energi, informasi, dan pembaruan dari lingkungan.

Feedback Loop
Mekanisme umpan balik yang menghubungkan output organisasi dengan perbaikan proses, keputusan, dan pembelajaran.

Human-Centered Design
Pendekatan desain yang menempatkan kebutuhan, kemampuan, nilai, kesejahteraan, dan martabat manusia sebagai pusat perancangan sistem.

Input
Sumber daya, informasi, manusia, teknologi, dana, bahan, atau legitimasi yang masuk ke dalam organisasi dari lingkungan.

Integration
Mekanisme penyatuan dan koordinasi antarunit organisasi agar perbedaan dapat diarahkan menuju tujuan bersama.

Joint Optimization
Prinsip desain sosioteknikal yang menekankan perancangan bersama antara sistem sosial dan sistem teknis agar produktivitas serta kualitas kerja dapat dicapai secara simultan.

Loose Coupling
Hubungan antarbagian organisasi yang tetap saling terkait, tetapi memberi ruang otonomi dan fleksibilitas lokal.

Open System
Sistem yang berinteraksi dengan lingkungan melalui pertukaran sumber daya, informasi, energi, output, dan feedback.

Output
Hasil organisasi yang dikirim kembali kepada lingkungan, seperti produk, layanan, lulusan, keputusan, nilai ekonomi, dampak sosial, atau reputasi.

Resilience
Kemampuan organisasi untuk menyerap guncangan, memulihkan fungsi, belajar dari krisis, dan memperkuat kapasitas masa depan.

Sensing
Kemampuan organisasi untuk membaca sinyal perubahan, peluang, ancaman, dan dinamika lingkungan.

Sociotechnical System
Sistem organisasi yang terdiri dari interaksi antara sistem sosial dan sistem teknis.

Throughput
Proses transformasi internal yang mengubah input menjadi output.

Tight Coupling
Hubungan antarbagian organisasi yang sangat erat, terstandar, dan terkoordinasi ketat, biasanya diperlukan untuk keselamatan, keamanan, mutu, dan kepatuhan.

Daftar Pustaka

Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization Science, 10*(3), 216–232. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216

Baxter, G., & Sommerville, I. (2011). Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. *Interacting with Computers, 23*(1), 4–17. https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.07.003

Boulding, K. E. (1956). General systems theory—The skeleton of science. *Management Science, 2*(3), 197–208. https://doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197

Carayon, P. (2006). Human factors of complex sociotechnical systems. *Applied Ergonomics, 37*(4), 525–535. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2006.04.011

Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human Relations, 29*(8), 783–792. https://doi.org/10.1177/001872677602900806

Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics, 31*(5), 463–477. https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00009-0

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley. DOI tidak tersedia.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1–47. https://doi.org/10.2307/2391211

Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: Reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal, 16*(4), 317–342. https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x

Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science, 3*(3), 398–427. https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical systems design and organization change. *Journal of Change Management, 19*(2), 67–85. https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations, 4*(1), 3–38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly, 21*(1), 1–19. https://doi.org/10.2307/2391875

Xu, W., & Gao, Z. (2024). An intelligent sociotechnical systems framework: Enabling a hierarchical human-centered AI approach. *Human Factors*. https://doi.org/10.1177/00187208241247667

BAB 3
CONTINGENCY, CONFIGURATION, AND STRATEGIC FIT IN ORGANIZATIONAL DESIGN

Kontingensi, Konfigurasi, dan Kesesuaian Strategis dalam Desain Organisasi

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1. CONTINGENCY THEORY

- No one best way
- Design depends on context

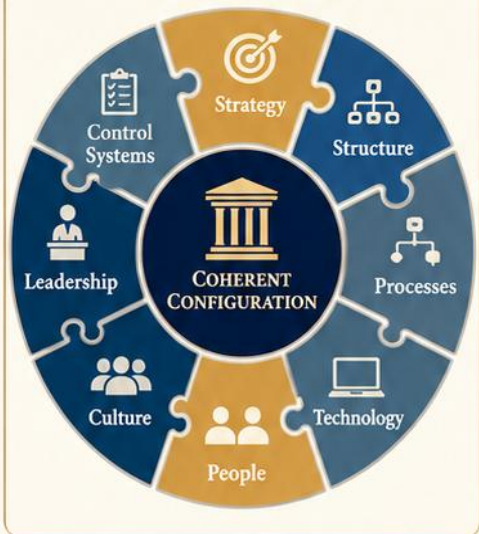
DIFFERENT CONTEXTS, DIFFERENT DESIGNS



- **Environment** — Uncertainty, dynamism, complexity
- **Technology** — Complexity, automation, digitalization
- **Strategy** — Cost leadership, differentiation, innovation
- **Size** — Scale, growth stage, dispersion
- **Culture** — Values, norms, assumptions
- **Regulation** — Legal, compliance, institutional pressure

2. CONFIGURATION

Effectiveness comes from internal coherence and external alignment.

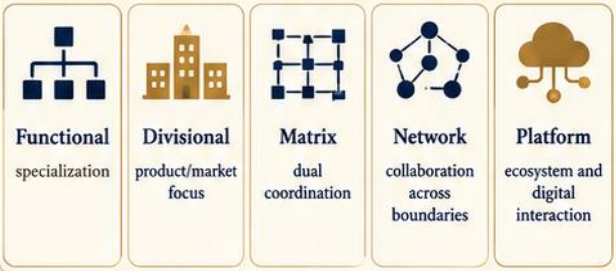


3. STRATEGIC FIT

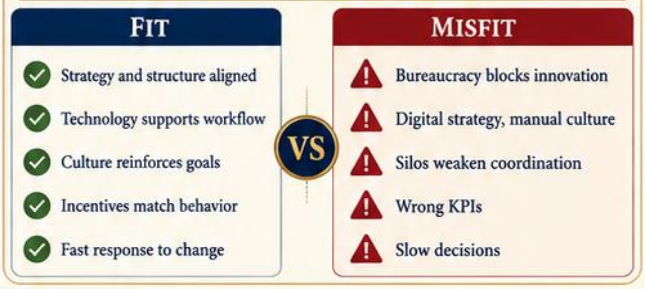
- Strategy must align with design
- Internal fit + External fit
- Fit improves execution
- Misfit reduces performance



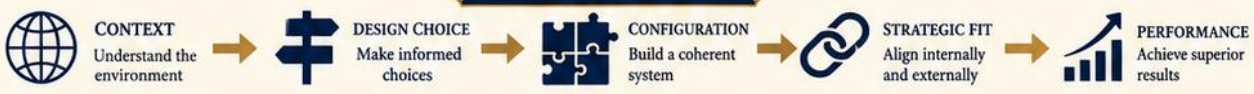
4. COMMON DESIGN FORMS



5. DIAGNOSING FIT & MISFIT



CORE LOGIC



WHY IT MATTERS





Bab 3. Contingency, Configuration, and Strategic Fit in Organizational Design ******

Kontingensi, Konfigurasi, dan Kesesuaian Strategis dalam Desain Organisasi

---

Abstrak

Artikel ini membahas teori kontingensi, konfigurasi organisasi, dan strategic fit sebagai fondasi penting dalam desain organisasi modern. Pokok pikiran utama teori kontingensi adalah bahwa tidak ada satu bentuk organisasi terbaik untuk semua situasi. Efektivitas organisasi sangat bergantung pada kesesuaian antara struktur, strategi, teknologi, lingkungan, ukuran organisasi, budaya, proses, manusia, dan sistem tata kelola. Dengan kata lain, desain organisasi harus disusun berdasarkan konteks, bukan berdasarkan formula universal.

Pembahasan ini dimulai dari perkembangan teori kontingensi dalam studi organisasi. Teori kontingensi lahir sebagai kritik terhadap pendekatan klasik yang cenderung mencari prinsip manajemen universal. Penelitian Lawrence dan Lorsch menunjukkan bahwa organisasi yang beroperasi dalam lingkungan kompleks memerlukan diferensiasi antarsubunit sekaligus mekanisme integrasi yang memadai agar tetap efektif. Temuan tersebut menjadi salah satu tonggak utama dalam pemikiran kontingensi karena memperlihatkan bahwa subunit organisasi menghadapi sublingkungan

berbeda dan karenanya membutuhkan orientasi serta struktur yang berbeda pula. (SCIRP)

Artikel ini kemudian membahas konsep konfigurasi. Jika teori kontingensi awal sering menekankan hubungan antara satu faktor kontingensi dan satu elemen struktur, pendekatan konfigurasi melihat organisasi sebagai kumpulan elemen yang saling terkait. Strategi, struktur, proses, budaya, teknologi, sistem insentif, kepemimpinan, dan tata kelola harus dipahami sebagai suatu pola atau arsitektur menyeluruh. Miller menekankan pentingnya memahami konfigurasi strategi dan struktur sebagai kombinasi kompleks, bukan sekadar hubungan linier antarvariabel tunggal. (Wiley Online Library)

Konsep strategic fit menjadi pusat pembahasan karena desain organisasi yang baik harus menciptakan keselarasan antara lingkungan eksternal dan kemampuan internal. Drazin dan Van de Ven membedakan berbagai bentuk fit dalam teori kontingensi, sedangkan Venkatraman mengembangkan kerangka konseptual fit dalam riset strategi. Keduanya membantu menjelaskan bahwa fit dapat dipahami sebagai matching, moderation, mediation, gestalts, profile deviation, atau covariation, tergantung tujuan analisis dan metode penelitian. (SCIRP)

Artikel ini juga membahas implikasi kontemporer teori kontingensi dalam era digital, AI, platform, agile organization, hybrid work, sustainability, dan data-driven governance. Dalam organisasi modern, strategic fit tidak lagi bersifat statis. Organisasi memerlukan **dynamic fit**, yaitu kemampuan terus-menerus menyesuaikan struktur, proses, teknologi, budaya, dan tata kelola dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, desain organisasi bukan hanya kegiatan menyusun struktur formal, melainkan proses strategis berkelanjutan untuk membangun organisasi yang efektif, adaptif, etis, dan berkelanjutan.

Kata Kunci

Teori kontingensi, desain organisasi, konfigurasi organisasi, strategic fit, misfit, struktur organisasi, diferensiasi, integrasi, dynamic fit, contingency theory, organizational configuration, strategic alignment, organization design, organizational effectiveness, information processing, adaptive organization.

---

1. Pendahuluan

Salah satu pertanyaan paling mendasar dalam teori manajemen adalah: **bagaimana organisasi seharusnya dirancang agar efektif?** Pada masa awal perkembangan manajemen modern, pertanyaan ini sering dijawab melalui prinsip universal. Pendekatan klasik berusaha menemukan aturan umum tentang pembagian kerja, hierarki, rentang kendali, spesialisasi, dan koordinasi. Dalam pandangan tersebut, organisasi dianggap seperti mesin rasional yang dapat dirancang melalui prinsip-prinsip efisiensi.

Namun, pengalaman organisasi nyata menunjukkan bahwa tidak semua organisasi dapat dikelola dengan cara yang sama. Struktur yang efektif dalam perusahaan manufaktur massal belum tentu cocok untuk perusahaan riset dan pengembangan. Model birokrasi yang stabil mungkin cocok untuk lingkungan regulatif yang pasti, tetapi menjadi hambatan dalam industri teknologi yang cepat berubah. Organisasi kecil tidak membutuhkan struktur formal yang sama dengan organisasi besar. Rumah sakit tidak dapat didesain sama seperti perusahaan platform digital. Perguruan tinggi memiliki logika organisasi berbeda dari UMKM. Organisasi publik memiliki tuntutan legitimasi yang berbeda dari perusahaan privat.

Dari kesadaran inilah teori kontingensi berkembang. Teori kontingensi menolak gagasan **one best way** dan menggantinya dengan prinsip **it**

depends. Efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara desain organisasi dan kondisi yang dihadapinya. Dengan kata lain, organisasi harus dirancang secara kontekstual.

Namun, teori kontingensi tidak boleh dipahami secara sederhana sebagai teori yang mengatakan "semua tergantung situasi". Pernyataan tersebut benar tetapi terlalu umum. Teori kontingensi yang matang berusaha menjawab secara lebih sistematis: situasi apa yang penting, elemen organisasi apa yang perlu disesuaikan, bagaimana kesesuaian itu diukur, dan apa dampaknya terhadap kinerja. Dalam konteks desain organisasi, teori kontingensi menghubungkan lingkungan, teknologi, ukuran, strategi, budaya, struktur, proses, dan kinerja.

Artikel ini membahas tiga konsep utama: **contingency**, **configuration**, dan **strategic fit**. Kontingensi menjelaskan bahwa desain organisasi harus sesuai konteks. Konfigurasi menjelaskan bahwa elemen organisasi harus dipahami sebagai pola yang saling terkait. Strategic fit menjelaskan bahwa organisasi efektif bila terdapat keselarasan antara strategi, struktur, proses, budaya, teknologi, dan lingkungan.

Ketiga konsep ini sangat penting dalam organisasi modern. Di era digital dan AI, organisasi menghadapi perubahan cepat, ketidakpastian pasar, tekanan regulasi, risiko data, tuntutan keberlanjutan, dan ekspektasi manusia yang berubah. Karena itu, desain organisasi harus mampu menciptakan kesesuaian yang tidak hanya tepat hari ini, tetapi juga dapat diperbarui secara terus-menerus.

---

2. Latar Belakang Teoretis: Dari Universal Principles ke Contingency Thinking

Pendekatan klasik dalam manajemen banyak dipengaruhi oleh kebutuhan efisiensi industri. Scientific management menekankan standardisasi kerja,

pengukuran waktu, pemisahan perencanaan dan pelaksanaan, serta pengendalian produktivitas. Administrative theory menekankan prinsip manajemen seperti unity of command, division of work, scalar chain, centralization, dan discipline. Birokrasi Weberian menekankan aturan formal, hierarki, otoritas legal-rasional, dan impersonalitas.

Pendekatan-pendekatan tersebut memberikan fondasi penting bagi organisasi modern. Tanpa pembagian kerja, organisasi sulit mencapai efisiensi. Tanpa aturan, koordinasi menjadi lemah. Tanpa hierarki, akuntabilitas dapat kabur. Namun, pendekatan klasik memiliki keterbatasan karena cenderung mengasumsikan bahwa prinsip desain organisasi dapat berlaku universal.

Gerakan human relations dan behavioral science kemudian menunjukkan bahwa manusia bukan sekadar bagian dari mesin organisasi. Motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kelompok informal, kepuasan kerja, dan pengambilan keputusan terbatas menjadi faktor penting. Namun, pendekatan human relations juga belum sepenuhnya menjawab mengapa struktur tertentu cocok dalam satu lingkungan tetapi gagal dalam lingkungan lain.

Teori sistem membuka jalan bagi teori kontingensi. Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan. Sistem organisasi menerima input, mengolahnya melalui proses internal, menghasilkan output, dan memperoleh feedback. Jika lingkungan berubah, organisasi harus menyesuaikan struktur dan prosesnya. Dalam pandangan ini, organisasi bukan entitas tertutup, melainkan bagian dari ekosistem yang lebih luas.

Teori kontingensi kemudian memperjelas bahwa desain organisasi harus sesuai dengan faktor-faktor tertentu: lingkungan, teknologi, ukuran, strategi, dan ketidakpastian tugas. Donaldson menyatakan bahwa contingency theory menjadi salah satu kerangka utama dalam

organizational design, dengan prinsip bahwa struktur organisasi paling efektif ketika cocok dengan kontingensinya. (Springer)

Dengan demikian, pemikiran manajemen bergerak dari **universalism** menuju **contextualism**. Pertanyaan desain organisasi berubah dari "struktur apa yang terbaik?" menjadi "struktur apa yang paling sesuai untuk strategi dan lingkungan tertentu?"

---

3. Hakikat Teori Kontingensi

Teori kontingensi berangkat dari asumsi bahwa organisasi menghadapi situasi berbeda. Karena itu, struktur dan sistem manajemen yang efektif juga berbeda. Tidak ada satu struktur yang paling baik untuk semua organisasi. Struktur yang tepat tergantung pada variabel kontingensi.

Variabel kontingensi adalah faktor-faktor yang memengaruhi kebutuhan desain organisasi. Faktor tersebut dapat berasal dari luar organisasi, seperti ketidakpastian lingkungan, kompleksitas pasar, regulasi, teknologi industri, persaingan, dan dinamika sosial. Faktor juga dapat berasal dari dalam organisasi, seperti ukuran, strategi, teknologi operasi, kompetensi SDM, budaya, sistem informasi, dan tingkat diversifikasi.

Teori kontingensi biasanya menghubungkan tiga unsur:

1. **Contingency factors**
   Faktor situasional yang memengaruhi organisasi.
2. **Organizational design variables**
   Elemen desain seperti struktur, formalization, centralization, specialization, integration, coordination, control system, dan decision rights.

3. **Performance outcomes**
   Efektivitas, efisiensi, inovasi, adaptasi, legitimasi, kepuasan, atau keberlanjutan.

Inti argumennya adalah: organisasi berkinerja lebih baik bila desainnya sesuai dengan kontingensi yang dihadapi. Sebaliknya, organisasi mengalami penurunan kinerja bila terdapat misfit antara desain dan kontingensi.

Misalnya, organisasi yang beroperasi dalam lingkungan stabil dan tugas rutin mungkin efektif dengan struktur mekanistik: hierarki jelas, aturan formal, spesialisasi tinggi, sentralisasi keputusan, dan kontrol ketat. Namun, organisasi yang beroperasi dalam lingkungan dinamis dan inovatif lebih membutuhkan struktur organik: komunikasi horizontal, fleksibilitas, desentralisasi, tim lintas fungsi, dan pembelajaran cepat.

Teori kontingensi bukan berarti organisasi harus berubah mengikuti setiap tekanan eksternal. Fit tidak sama dengan reaksi impulsif. Organisasi tetap perlu strategi dan identitas. Namun, teori kontingensi menegaskan bahwa desain organisasi harus sensitif terhadap konteks. Organisasi yang tidak menyesuaikan diri akan mengalami rigiditas, konflik, lambannya keputusan, dan penurunan relevansi.

---

4. Faktor Kontingensi Utama dalam Desain Organisasi

4.1 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah salah satu faktor kontingensi paling penting. Lingkungan dapat dibedakan berdasarkan stabilitas, kompleksitas, ketidakpastian, munificence, hostility, dan interdependensi. Lingkungan stabil memungkinkan organisasi menggunakan struktur formal dan prosedur baku. Lingkungan dinamis menuntut fleksibilitas dan kemampuan adaptif.

Lawrence dan Lorsch menunjukkan bahwa subunit organisasi menghadapi sublingkungan berbeda. Unit riset dan pengembangan mungkin menghadapi ketidakpastian teknologi tinggi; unit produksi menghadapi tuntutan efisiensi dan jadwal; unit pemasaran menghadapi perubahan pelanggan dan pesaing. Karena itu, masing-masing subunit dapat berkembang dengan orientasi, struktur, dan cara kerja berbeda. Tantangannya adalah bagaimana mengintegrasikan diferensiasi tersebut agar organisasi tetap koheren. (SCIRP)

Implikasinya, organisasi yang menghadapi lingkungan kompleks tidak cukup hanya membangun spesialisasi. Ia juga membutuhkan integrasi. Semakin tinggi diferensiasi antarsubunit, semakin tinggi kebutuhan mekanisme integrasi seperti liaison roles, project teams, cross-functional committees, integrator managers, platform data bersama, dan shared governance.

4.2 Teknologi dan Ketidakpastian Tugas

Teknologi kerja memengaruhi struktur organisasi. Teknologi rutin lebih cocok dengan standardisasi dan formalization. Teknologi non-rutin membutuhkan fleksibilitas, komunikasi lateral, dan keahlian profesional.

Galbraith menjelaskan desain organisasi melalui perspektif information processing. Ketika ketidakpastian tugas meningkat, organisasi membutuhkan kapasitas pemrosesan informasi yang lebih besar. Organisasi dapat mengurangi kebutuhan informasi melalui aturan, slack resources, atau self-contained tasks; atau meningkatkan kapasitas informasi melalui sistem informasi vertikal dan hubungan lateral. (PubsOnline)

Perspektif ini sangat relevan dalam organisasi modern. Ketidakpastian tugas kini meningkat karena digitalisasi, AI, kompleksitas pelanggan, dan perubahan pasar. Organisasi tidak cukup mengandalkan hierarki vertikal. Ia

membutuhkan dashboard data, tim lintas fungsi, decision platforms, komunitas praktik, dan kolaborasi digital.

4.3 Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi memengaruhi kompleksitas koordinasi. Organisasi kecil dapat mengandalkan komunikasi langsung dan keputusan informal. Ketika organisasi tumbuh, kebutuhan formalization, standardization, specialization, dan middle management meningkat.

Namun, pertumbuhan organisasi juga membawa risiko birokratisasi. Struktur yang terlalu formal dapat mengurangi agility. Karena itu, organisasi besar perlu mencari desain yang memungkinkan scale sekaligus responsiveness. Beberapa organisasi menggunakan modular structure, platform architecture, shared services, dan autonomous teams untuk menjaga fleksibilitas dalam skala besar.

4.4 Strategi

Strategi merupakan faktor kontingensi utama. Struktur harus mendukung strategi. Strategi cost leadership memerlukan efisiensi, kontrol biaya, standardisasi, dan economies of scale. Strategi differentiation memerlukan inovasi, kreativitas, respons pelanggan, dan koordinasi lintas fungsi. Strategi diversification membutuhkan divisional structure atau corporate governance yang mampu mengelola portofolio bisnis.

Hubungan strategy-structure menjadi dasar penting dalam desain organisasi. Struktur bukan sekadar wadah, tetapi alat untuk menjalankan strategi. Jika strategi berubah tetapi struktur tetap sama, misfit muncul. Misalnya, organisasi ingin menjadi customer-centric tetapi tetap memiliki struktur silo berdasarkan fungsi internal. Organisasi ingin agile tetapi keputusan masih tersentralisasi. Organisasi ingin digital tetapi data governance tidak tersedia.

4.5 Budaya dan Kapabilitas Manusia

Budaya juga merupakan faktor kontingensi. Struktur matriks membutuhkan budaya kolaborasi dan negosiasi. Agile teams membutuhkan psychological safety dan trust. Organisasi berbasis inovasi membutuhkan toleransi terhadap eksperimen. Organisasi high reliability membutuhkan budaya keselamatan dan disiplin.

Kapabilitas manusia juga menentukan desain yang memungkinkan. Organisasi tidak dapat mendesentralisasikan keputusan bila kompetensi dan akuntabilitas belum siap. Organisasi tidak dapat mengadopsi AI secara bertanggung jawab bila literasi data rendah. Karena itu, desain organisasi harus mempertimbangkan kesiapan manusia.

4.6 Regulasi dan Institusi

Organisasi tidak hanya menghadapi pasar, tetapi juga institusi. Regulasi, standar profesi, akreditasi, norma sosial, dan ekspektasi publik membentuk desain organisasi. Rumah sakit harus mengikuti regulasi kesehatan dan standar keselamatan pasien. Perguruan tinggi harus mengikuti akreditasi dan integritas akademik. Bank harus mengikuti regulasi risiko dan kepatuhan. Organisasi publik harus menjaga akuntabilitas dan legitimasi.

Dalam konteks ini, fit bukan hanya economic fit, tetapi juga institutional fit. Organisasi harus efektif sekaligus legitimate.

---

5. Mekanistik dan Organik: Dua Pola Dasar Desain

Salah satu perbedaan klasik dalam teori organisasi adalah struktur mekanistik dan organik. Struktur mekanistik ditandai oleh hierarki jelas, pembagian kerja ketat, formalization tinggi, sentralisasi, prosedur baku, dan komunikasi vertikal. Struktur organik ditandai oleh fleksibilitas, komunikasi lateral, desentralisasi, adaptasi, peran yang lebih cair, dan koordinasi melalui keahlian.

Struktur mekanistik cocok untuk lingkungan stabil dan tugas rutin. Kelebihannya adalah efisiensi, kejelasan, konsistensi, dan kontrol. Namun, kelemahannya adalah rigiditas, lambat beradaptasi, dan kurang inovatif.

Struktur organik cocok untuk lingkungan dinamis dan tugas non-rutin. Kelebihannya adalah fleksibilitas, inovasi, dan pembelajaran. Namun, kelemahannya adalah potensi ambiguitas, konflik peran, dan kebutuhan koordinasi tinggi.

Organisasi modern jarang sepenuhnya mekanistik atau organik. Banyak organisasi membutuhkan kombinasi. Misalnya, rumah sakit membutuhkan struktur mekanistik untuk protokol keselamatan pasien, tetapi juga struktur organik untuk inovasi layanan dan koordinasi kasus kompleks. Universitas membutuhkan struktur formal untuk akreditasi, tetapi juga jaringan organik untuk riset lintas disiplin. Perusahaan digital membutuhkan agile teams, tetapi juga governance formal untuk data, privacy, dan cybersecurity.

Dengan demikian, desain organisasi bukan memilih mekanistik atau organik secara mutlak, melainkan menentukan area mana yang membutuhkan standardisasi dan area mana yang membutuhkan fleksibilitas.

---

6. Diferensiasi dan Integrasi

Konsep **differentiation and integration** menjadi salah satu kontribusi utama teori kontingensi. Diferensiasi berarti perbedaan orientasi, struktur, tujuan, bahasa, dan waktu kerja antarunit organisasi. Integrasi berarti mekanisme yang menyatukan unit-unit tersebut agar tujuan organisasi tercapai.

Semakin kompleks lingkungan organisasi, semakin tinggi kebutuhan diferensiasi. Unit R&D, pemasaran, operasi, keuangan, legal, dan SDM

menghadapi tuntutan berbeda. Namun, diferensiasi tanpa integrasi menghasilkan silo. Setiap unit mengejar tujuan sendiri dan lupa nilai organisasi secara keseluruhan.

Integrasi dapat dilakukan melalui beberapa cara:

1. **Hierarki**
   Koordinasi melalui atasan.
2. **Aturan dan prosedur**
   Standardisasi proses.
3. **Rapat lintas fungsi**
   Forum koordinasi.
4. **Liaison roles**
   Peran penghubung antarunit.
5. **Project managers**
   Koordinator proyek lintas fungsi.
6. **Matrix structure**
   Struktur ganda berdasarkan fungsi dan produk/proyek.
7. **Shared data platform**
   Integrasi melalui informasi bersama.
8. **Culture and shared values**
   Integrasi melalui nilai bersama.
9. **Communities of practice**
   Integrasi melalui pembelajaran profesional.
10. **Ecosystem governance**
    Integrasi lintas organisasi.

Tantangan desain organisasi adalah menentukan tingkat diferensiasi dan integrasi yang tepat. Terlalu sedikit diferensiasi membuat organisasi tidak

responsif terhadap sublingkungan. Terlalu banyak diferensiasi tanpa integrasi membuat organisasi terfragmentasi.

---

7. Konfigurasi Organisasi: Melampaui Hubungan Linear

Pendekatan kontingensi awal sering menguji hubungan antara satu faktor kontingensi dan satu elemen struktur. Misalnya, hubungan antara ukuran dan formalization, teknologi dan struktur, atau lingkungan dan decentralization. Pendekatan ini berguna, tetapi kadang terlalu sederhana.

Organisasi nyata adalah konfigurasi. Konfigurasi adalah pola saling terkait antara strategi, struktur, sistem, proses, budaya, kepemimpinan, teknologi, manusia, dan lingkungan. Efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh satu elemen, tetapi oleh konsistensi keseluruhan pola.

Miller menekankan bahwa hubungan strategi dan struktur perlu dilihat sebagai konfigurasi kompleks. Artikel klasiknya menunjukkan perlunya memahami kombinasi strategi dan struktur, bukan hanya variabel tunggal yang berdiri sendiri. (Wiley Online Library)

Pendekatan konfigurasi memiliki beberapa implikasi.

Pertama, organisasi dapat mencapai kinerja tinggi melalui beberapa konfigurasi berbeda. Tidak ada satu jalan menuju efektivitas. Misalnya, perusahaan dapat berhasil melalui konfigurasi cost leadership yang efisien atau differentiation yang inovatif.

Kedua, elemen organisasi harus saling mendukung. Strategi inovasi membutuhkan struktur fleksibel, budaya eksperimen, sistem insentif pembelajaran, dan kepemimpinan transformasional. Jika salah satu elemen tidak mendukung, konfigurasi melemah.

Ketiga, perubahan organisasi harus sistemik. Mengubah struktur tanpa mengubah proses, budaya, dan insentif sering gagal.

Keempat, konfigurasi dapat menjadi sumber keunggulan karena sulit ditiru. Pesaing mungkin dapat meniru satu elemen, tetapi sulit meniru keseluruhan pola yang tertanam dalam sejarah organisasi.

---

8. Strategic Fit: Makna dan Dimensi

Strategic fit adalah kesesuaian antara strategi organisasi dengan struktur, sistem, proses, sumber daya, budaya, teknologi, dan lingkungan. Fit dapat dipahami sebagai keselarasan internal dan eksternal.

External fit adalah kesesuaian antara organisasi dan lingkungannya. Apakah strategi organisasi sesuai dengan kebutuhan pasar, regulasi, teknologi, dan pemangku kepentingan? Apakah organisasi membaca perubahan lingkungan dengan tepat?

Internal fit adalah kesesuaian antarunsur internal organisasi. Apakah struktur mendukung strategi? Apakah proses mendukung struktur? Apakah budaya mendukung perubahan? Apakah insentif mendorong perilaku yang diinginkan? Apakah teknologi sesuai dengan pekerjaan?

Dynamic fit adalah kemampuan organisasi memperbarui kesesuaian ketika lingkungan berubah. Fit yang baik hari ini dapat menjadi misfit besok. Karena itu, organisasi harus terus melakukan diagnosis dan penyesuaian.

Venkatraman menekankan bahwa konsep fit merupakan tema sentral dalam strategi, tetapi perlu dirumuskan secara jelas baik secara verbal maupun statistik. Ia membedakan berbagai cara memahami fit, sehingga peneliti dan praktisi tidak menggunakan istilah fit secara kabur. (ResearchGate)

Strategic fit sangat penting karena organisasi sering gagal bukan karena tidak memiliki strategi, tetapi karena strategi tidak didukung desain.

Organisasi dapat memiliki visi digital tetapi data tersebar. Memiliki strategi inovasi tetapi struktur terlalu birokratis. Memiliki orientasi pelanggan tetapi KPI hanya mengukur efisiensi internal. Memiliki komitmen sustainability tetapi keputusan investasi tetap jangka pendek.

---

9. Berbagai Bentuk Fit dalam Teori Kontingensi

Drazin dan Van de Ven membahas beberapa bentuk fit dalam teori kontingensi, termasuk selection, interaction, dan systems approach. Artikel mereka menjadi rujukan penting karena menunjukkan bahwa fit dapat dipahami dan diuji dengan cara berbeda. (SCIRP)

Dalam pengembangan lebih luas, fit dapat dipahami melalui beberapa bentuk:

9.1 Fit as Matching

Fit as matching berarti kesesuaian langsung antara dua variabel. Misalnya, lingkungan dinamis cocok dengan struktur organik. Teknologi rutin cocok dengan struktur formal. Strategi diferensiasi cocok dengan desentralisasi.

9.2 Fit as Moderation

Fit as moderation berarti efek satu variabel terhadap kinerja tergantung pada variabel lain. Misalnya, desentralisasi meningkatkan inovasi hanya ketika lingkungan dinamis. Formalization dapat meningkatkan kinerja bila tugas rutin, tetapi menurunkan kinerja bila tugas kreatif.

9.3 Fit as Mediation

Fit as mediation berarti satu variabel menjelaskan hubungan antara variabel lain dan kinerja. Misalnya, digital capability meningkatkan kinerja melalui data-driven decision quality.

9.4 Fit as Gestalts

Fit as gestalts berarti organisasi dipahami sebagai pola menyeluruh. Beberapa organisasi memiliki konfigurasi entrepreneur, machine bureaucracy, professional bureaucracy, adhocracy, atau platform ecosystem.

9.5 Fit as Profile Deviation

Fit as profile deviation berarti organisasi dibandingkan dengan profil ideal. Semakin jauh organisasi menyimpang dari profil ideal untuk konteks tertentu, semakin rendah kinerja.

9.6 Fit as Covariation

Fit as covariation berarti elemen organisasi bergerak bersama dalam pola konsisten. Strategi, struktur, budaya, teknologi, dan sistem insentif saling memperkuat.

Pemahaman berbagai bentuk fit penting bagi peneliti dan praktisi. Jika fit tidak didefinisikan dengan jelas, diagnosis organisasi menjadi kabur.

---

10. Misfit: Ketidaksesuaian sebagai Sumber Masalah Organisasi

Jika fit menciptakan efektivitas, maka misfit menciptakan masalah. Misfit terjadi ketika elemen organisasi tidak selaras. Misfit dapat bersifat eksternal maupun internal.

External misfit terjadi ketika organisasi tidak sesuai dengan lingkungan. Misalnya, perusahaan masih menggunakan model bisnis lama ketika pelanggan sudah berpindah ke digital. Perguruan tinggi masih mempertahankan kurikulum lama ketika dunia kerja berubah. Rumah sakit tidak menyesuaikan layanan dengan kebutuhan pasien digital.

Internal misfit terjadi ketika elemen internal saling bertentangan. Misalnya, organisasi ingin inovatif tetapi sistem insentif menghargai kepatuhan. Organisasi ingin kolaboratif tetapi struktur dan KPI berbasis

silo. Organisasi ingin agile tetapi decision rights tidak jelas. Organisasi ingin data-driven tetapi data quality rendah.

Misfit dapat terlihat melalui gejala:

1. Keputusan lambat.
2. Konflik antarunit meningkat.
3. Karyawan bingung prioritas.
4. Strategi tidak dijalankan.
5. Teknologi tidak digunakan.
6. Pelanggan tidak puas.
7. Inovasi mandek.
8. Biaya koordinasi tinggi.
9. Data tidak dipercaya.
10. Transformasi gagal.

Diagnosis misfit harus mencari akar sistemik. Masalah bukan selalu pada individu. Sering kali orang berperilaku sesuai sistem yang dirancang. Jika sistem insentif salah, perilaku juga salah. Jika struktur menciptakan silo, kolaborasi sulit terjadi.

---

11. Strategic Fit dalam Organisasi Digital

Transformasi digital membuat strategic fit semakin penting. Banyak organisasi mengadopsi teknologi digital tanpa redesign organisasi. Akibatnya, teknologi baru ditempelkan pada proses lama. Hasilnya bukan transformasi digital, melainkan birokrasi digital.

Dalam organisasi digital, strategic fit mencakup beberapa kesesuaian:

1. **Digital strategy–business strategy fit**
   Teknologi digital harus mendukung model nilai organisasi.
2. **Data–decision fit**
   Data harus tersedia, berkualitas, dan relevan dengan keputusan.
3. **Technology–work fit**
   Sistem digital harus sesuai alur kerja manusia.
4. **AI–governance fit**
   Penggunaan AI harus sesuai risiko, etika, dan akuntabilitas.
5. **Digital culture–transformation fit**
   Budaya organisasi harus mendukung pembelajaran, eksperimen, dan data-informed decision.
6. **Cybersecurity–risk fit**
   Keamanan digital harus sebanding dengan risiko organisasi.

Puranam, Alexy, dan Reitzig menunjukkan bahwa bentuk-bentuk organisasi baru tetap dapat dianalisis melalui masalah dasar organizing seperti task division, task allocation, reward provision, dan information provision; kebaruan sering terletak pada bundling elemen-elemen tersebut. (Academy of Management Journals) Ini relevan bagi organisasi digital karena "new forms" seperti platform, open source, dan networked organization tetap harus menjawab persoalan dasar desain organisasi.

Dengan demikian, organisasi digital tidak bebas dari prinsip kontingensi. Justru semakin digital organisasi, semakin penting fit antara teknologi, data, manusia, governance, dan strategi.

---

12. Strategic Fit dalam Organisasi Platform dan Ekosistem

Organisasi platform menciptakan nilai dengan menghubungkan banyak pihak. Dalam platform, strategic fit bukan hanya internal, tetapi juga ekosistem. Organisasi harus menyelaraskan kepentingan pengguna, penyedia, pengembang, regulator, data partners, dan pemangku kepentingan lainnya.

Fit dalam platform mencakup:

1. **Platform architecture–ecosystem fit**
   Desain teknis platform harus mendukung interaksi ekosistem.
2. **Governance–participation fit**
   Aturan platform harus cukup terbuka untuk menarik partisipasi, tetapi cukup kuat untuk menjaga kualitas.
3. **Algorithm–trust fit**
   Algoritma harus mendukung relevansi sekaligus fairness dan transparansi.
4. **Data use–legitimacy fit**
   Pemanfaatan data harus sejalan dengan privasi dan kepercayaan.
5. **Growth–responsibility fit**
   Pertumbuhan harus seimbang dengan keamanan, etika, dan kualitas ekosistem.

Platform yang hanya mengejar growth tanpa governance dapat kehilangan trust. Platform yang terlalu tertutup dapat menghambat inovasi ekosistem. Karena itu, desain platform membutuhkan fit yang dinamis antara skala, keterbukaan, kontrol, data, algoritma, dan legitimasi.

---

13. Strategic Fit dalam Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi merupakan organisasi profesional dan pengetahuan. Strategic fit dalam perguruan tinggi mencakup kesesuaian antara misi akademik, struktur fakultas, kurikulum, riset, teknologi pembelajaran, data akademik, budaya ilmiah, dan kebutuhan masyarakat.

Misfit sering terjadi ketika universitas menyatakan ingin menjadi research university, tetapi beban administrasi dosen tinggi dan dukungan riset rendah. Universitas ingin menjadi digital university, tetapi dosen tidak dilatih pedagogi digital. Universitas ingin menghasilkan lulusan adaptif, tetapi kurikulum terlalu kaku. Universitas ingin menggunakan AI, tetapi kebijakan integritas akademik belum jelas.

Desain organisasi perguruan tinggi perlu menggabungkan otonomi akademik dan integrasi institusional. Fakultas dan program studi membutuhkan kebebasan ilmiah, tetapi universitas membutuhkan strategi bersama. Struktur akademik perlu dilengkapi pusat inovasi pembelajaran, data governance, AI academic policy, dan kolaborasi lintas disiplin.

Strategic fit dalam perguruan tinggi bukan hanya soal efisiensi, tetapi juga integritas akademik, kualitas pembelajaran, relevansi sosial, dan legitimasi ilmiah.

---

14. Strategic Fit dalam Rumah Sakit

Rumah sakit menghadapi tuntutan desain yang sangat kompleks. Ia harus menggabungkan profesionalisme klinis, keselamatan pasien, teknologi medis, regulasi, efisiensi, pengalaman pasien, dan etika. Strategic fit dalam rumah sakit mencakup kesesuaian antara strategi layanan, struktur klinis, alur pasien, clinical governance, EMR, budaya keselamatan, dan kapabilitas tenaga kesehatan.

Misfit terjadi ketika rumah sakit memiliki sistem digital tetapi alur kerja klinis tidak berubah. EMR tersedia tetapi menjadi beban dokumentasi. Unit

layanan memiliki KPI masing-masing tetapi patient journey terfragmentasi. Rumah sakit ingin patient-centered tetapi struktur tetap department-centered.

Desain yang tepat membutuhkan integrasi lintas profesi dan lintas unit. Rumah sakit perlu patient journey owner, integrated care pathways, clinical governance, data quality, dan non-punitive incident reporting. Dalam konteks ini, fit berarti keseimbangan antara otonomi profesional dan akuntabilitas organisasi.

---

15. Strategic Fit dalam Organisasi Publik dan BUMN

Organisasi publik dan BUMN menghadapi dual mandate: kinerja dan nilai publik. Mereka harus efektif, tetapi juga akuntabel, legitimate, dan sesuai regulasi. Strategic fit dalam organisasi publik mencakup kesesuaian antara mandat publik, struktur birokrasi, proses layanan, digital government, data governance, akuntabilitas, dan kepercayaan warga.

Misfit sering terjadi ketika organisasi publik ingin agile tetapi prosedur persetujuan terlalu panjang. Ingin digital tetapi proses belakang masih manual. Ingin transparan tetapi data tidak terintegrasi. Ingin inovatif tetapi budaya takut risiko sangat kuat.

Desain organisasi publik masa depan membutuhkan adaptive bureaucracy: birokrasi yang menjaga akuntabilitas tetapi mampu belajar dan berinovasi. Digitalization harus disertai simplifikasi proses, citizen journey mapping, data governance, dan risk-based control.

---

16. Strategic Fit dalam UMKM dan Organisasi Kewirausahaan

UMKM biasanya lincah tetapi rentan. Strategic fit dalam UMKM mencakup kesesuaian antara proposisi nilai, struktur sederhana, peran, proses inti, digitalisasi dasar, kapabilitas pemilik, jaringan pemasok, dan kebutuhan pelanggan.

Misfit terjadi ketika UMKM tumbuh tetapi semua keputusan tetap bergantung pada pemilik. Permintaan meningkat tetapi proses belum standar. Digital marketing digunakan tetapi pencatatan keuangan lemah. Produk berkembang tetapi struktur kerja tidak jelas.

UMKM tidak membutuhkan struktur kompleks, tetapi membutuhkan desain yang sederhana dan skalabel. Peran perlu diperjelas. Proses inti perlu distandardisasi. Data penjualan dan stok perlu dicatat. Digital tools perlu digunakan sesuai kapasitas. Fit bagi UMKM berarti kesederhanaan yang mendukung pertumbuhan.

---

17. Dynamic Fit: Dari Kesesuaian Statis ke Kesesuaian Berkelanjutan

Dalam lingkungan stabil, fit dapat dipahami relatif statis. Organisasi merancang struktur sesuai lingkungan dan mempertahankannya. Namun, dalam lingkungan dinamis, fit harus terus diperbarui. Inilah **dynamic fit**.

Dynamic fit berarti organisasi memiliki kemampuan untuk terus memeriksa kesesuaian antara strategi, struktur, proses, teknologi, budaya, dan lingkungan. Organisasi tidak hanya menunggu misfit menjadi krisis. Ia membangun mekanisme sensing, feedback, learning, dan redesign.

Dynamic fit membutuhkan:

1. **Environmental scanning**
   Membaca perubahan eksternal.
2. **Strategic review**
   Meninjau ulang strategi secara berkala.

3. **Organizational diagnosis**
   Mengidentifikasi fit dan misfit.
4. **Data-driven feedback**
   Menggunakan data untuk melihat kinerja dan risiko.
5. **Learning culture**
   Mendorong refleksi dan pembelajaran.
6. **Adaptive governance**
   Memungkinkan perubahan tanpa kehilangan akuntabilitas.
7. **Redesign capability**
   Kemampuan mengubah struktur, proses, peran, dan teknologi.

Dynamic fit sangat relevan dalam era AI. Adopsi AI dapat mengubah pekerjaan, keputusan, dan kompetensi. Struktur yang cocok sebelum AI mungkin tidak lagi cocok setelah AI. Oleh karena itu, organisasi perlu menilai ulang work design, decision rights, data governance, dan human-AI collaboration.

---

18. Kerangka Diagnosis Strategic Fit

Untuk menerapkan konsep ini, organisasi dapat menggunakan **Strategic Fit Diagnostic Framework**. Kerangka ini menilai sepuluh pasangan kesesuaian:

1. **Environment–Strategy Fit**
   Apakah strategi sesuai dengan perubahan lingkungan?
2. **Strategy–Structure Fit**
   Apakah struktur mendukung strategi?
3. **Structure–Process Fit**
   Apakah proses kerja sesuai struktur?

4. **Process–Technology Fit**
   Apakah teknologi memperkuat proses?
5. **Technology–Work Fit**
   Apakah teknologi sesuai pengalaman kerja manusia?
6. **Data–Decision Fit**
   Apakah data mendukung keputusan yang tepat?
7. **Culture–Strategy Fit**
   Apakah budaya mendukung arah strategis?
8. **Leadership–Change Fit**
   Apakah kepemimpinan sesuai kebutuhan transformasi?
9. **Incentive–Behavior Fit**
   Apakah insentif mendorong perilaku yang diinginkan?
10. **Governance–Risk Fit**
    Apakah governance seimbang dengan risiko?

Setiap pasangan dapat diberi skor: tinggi, sedang, rendah. Area dengan skor rendah menjadi prioritas redesign. Framework ini dapat digunakan dalam penelitian, konsultasi, audit organisasi, atau pengajaran manajemen.

---

19. Implikasi Manajerial

Bagi manajer, teori kontingensi dan strategic fit memiliki beberapa implikasi penting.

Pertama, jangan meniru desain organisasi lain secara mentah. Struktur yang sukses di organisasi lain mungkin berhasil karena konteksnya berbeda. Benchmarking berguna, tetapi harus diterjemahkan sesuai konteks.

Kedua, mulai dari strategi dan lingkungan. Sebelum mengubah struktur, manajer harus memahami tekanan lingkungan dan pilihan strategis organisasi.

Ketiga, diagnosis misfit sebelum intervensi. Jangan langsung membuat unit baru, membeli teknologi, atau menerapkan agile tanpa memahami akar masalah.

Keempat, lihat konfigurasi, bukan elemen tunggal. Perubahan struktur harus disertai perubahan proses, keputusan, insentif, budaya, dan data.

Kelima, bangun mekanisme integrasi. Diferensiasi penting, tetapi tanpa integrasi organisasi menjadi silo.

Keenam, gunakan data tetapi tetap kontekstual. Data membantu diagnosis, tetapi interpretasi membutuhkan pemahaman organisasi.

Ketujuh, kelola dynamic fit. Fit bukan kondisi permanen. Organisasi harus terus meninjau kesesuaian.

Kedelapan, perhatikan etika dan legitimasi. Fit tidak hanya berarti kinerja ekonomi, tetapi juga kesesuaian dengan nilai, regulasi, dan harapan pemangku kepentingan.

---

20. Implikasi bagi Riset Manajemen

Bagi peneliti, teori kontingensi, konfigurasi, dan strategic fit menyediakan dasar kuat untuk riset empiris. Beberapa model penelitian dapat dikembangkan.

Dalam pendekatan kuantitatif, peneliti dapat menguji hubungan:

1. Environmental uncertainty → organic structure → innovation performance.

2. Digital capability → data-driven decision quality → organizational performance.
3. Strategy–structure fit → organizational effectiveness.
4. Culture–strategy fit → transformation success.
5. AI governance fit → trust in AI → AI adoption.
6. Agility–governance fit → innovation speed and risk control.
7. Sustainability strategy–structure fit → stakeholder legitimacy.

Dalam pendekatan PLS-SEM, fit dapat dimodelkan sebagai moderasi, mediasi, interaction effect, atau profile deviation. Dalam pendekatan konfigurasi, peneliti dapat menggunakan cluster analysis, qualitative comparative analysis, atau fuzzy-set QCA untuk menemukan pola konfigurasi.

Dalam pendekatan kualitatif, studi kasus dapat menggali bagaimana misfit muncul, bagaimana pemimpin menafsirkan kontingensi, bagaimana konflik terjadi saat struktur berubah, dan bagaimana organisasi membangun dynamic fit. Pendekatan grounded theory dapat digunakan untuk membangun teori dari praktik redesign organisasi.

Riset masa depan juga perlu memperluas teori kontingensi ke konteks digital, AI, platform, hybrid work, organisasi publik, dan negara berkembang.

---

21. Kritik terhadap Teori Kontingensi

Meskipun sangat berpengaruh, teori kontingensi memiliki keterbatasan.

Pertama, teori kontingensi sering dianggap terlalu deterministik. Seolah-olah lingkungan menentukan struktur. Padahal, organisasi juga memiliki

agency. Pemimpin dapat memilih strategi, membentuk lingkungan, dan menciptakan pasar baru.

Kedua, teori kontingensi awal cenderung statis. Ia melihat fit pada satu titik waktu. Padahal organisasi bergerak dalam proses perubahan. Karena itu, dynamic fit menjadi penting.

Ketiga, teori kontingensi kadang terlalu fokus pada struktur formal dan kurang memperhatikan budaya, kekuasaan, emosi, identitas, dan politik organisasi.

Keempat, pengukuran fit tidak sederhana. Jika fit didefinisikan berbeda-beda, hasil penelitian sulit dibandingkan. Inilah alasan Venkatraman menekankan pentingnya kejelasan konseptual dan statistik dalam riset fit. (Academy of Management Journals)

Kelima, teori kontingensi sering lebih kuat menjelaskan organisasi besar formal daripada organisasi jaringan, platform, komunitas digital, atau organisasi hybrid. Namun, prinsip dasarnya tetap berguna bila diperluas.

Dengan kritik tersebut, teori kontingensi tidak perlu ditinggalkan. Ia perlu diperbarui agar lebih dinamis, sosioteknikal, politis, digital, dan etis.

---

22. Sintesis Konseptual

Artikel ini dapat disintesis dalam satu kerangka:

Contingency → Configuration → Fit → Performance → Learning → Dynamic Fit

Kontingensi menunjukkan bahwa konteks menentukan kebutuhan desain. Konfigurasi menunjukkan bahwa elemen organisasi harus dipahami sebagai pola. Fit menunjukkan keselarasan antara elemen organisasi dan konteks. Performance menunjukkan hasil dari keselarasan tersebut. Learning menunjukkan kemampuan organisasi membaca feedback.

Dynamic fit menunjukkan kemampuan memperbarui kesesuaian secara terus-menerus.

Dengan demikian, desain organisasi bukan sekadar memilih struktur. Ia adalah proses menyelaraskan:

- lingkungan dan strategi,
- strategi dan struktur,
- struktur dan proses,
- proses dan teknologi,
- teknologi dan manusia,
- data dan keputusan,
- budaya dan perubahan,
- insentif dan perilaku,
- governance dan risiko,
- kinerja dan legitimasi.

Organisasi yang efektif bukan organisasi yang memiliki struktur paling modern, tetapi organisasi yang memiliki konfigurasi paling sesuai dengan tujuan dan konteksnya.

---

23. Penutup

Teori kontingensi, konfigurasi, dan strategic fit tetap menjadi pilar penting dalam desain organisasi modern. Meskipun dunia organisasi telah berubah melalui digitalisasi, AI, platform, globalisasi, keberlanjutan, dan hybrid work, prinsip dasarnya tetap relevan: desain organisasi harus sesuai konteks.

Namun, konteks organisasi masa kini jauh lebih kompleks daripada masa awal teori kontingensi. Karena itu, fit harus dipahami secara lebih dinamis. Organisasi perlu membangun kemampuan untuk terus membaca lingkungan, menilai misfit, memperbarui konfigurasi, dan menjaga keselarasan antara strategi, struktur, manusia, teknologi, data, budaya, tata kelola, dan nilai.

Kontingensi mengajarkan bahwa tidak ada satu cara terbaik. Konfigurasi mengajarkan bahwa organisasi adalah pola elemen yang saling terkait. Strategic fit mengajarkan bahwa efektivitas muncul dari keselarasan. Dynamic fit mengajarkan bahwa keselarasan harus terus diperbarui.

Dengan demikian, desain organisasi masa depan membutuhkan pemimpin dan peneliti yang mampu berpikir sistemik, kontekstual, strategis, dan etis. Mereka tidak hanya bertanya “struktur apa yang sedang populer?”, tetapi “desain apa yang paling sesuai untuk tujuan, manusia, lingkungan, teknologi, dan masa depan organisasi ini?”

Glossarium

Contingency Theory
Teori yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara desain organisasi dan faktor-faktor situasional seperti lingkungan, strategi, teknologi, ukuran, dan budaya.

Configuration
Pola menyeluruh dari elemen organisasi seperti strategi, struktur, proses, budaya, teknologi, manusia, dan tata kelola yang saling mendukung.

Strategic Fit
Kesesuaian antara strategi organisasi dengan struktur, proses, sumber daya, budaya, teknologi, dan lingkungan.

Misfit
Ketidaksesuaian antara elemen organisasi atau antara organisasi dan lingkungannya yang menurunkan efektivitas.

External Fit
Kesesuaian antara strategi dan desain organisasi dengan tuntutan lingkungan eksternal.

Internal Fit
Kesesuaian antarunsur internal organisasi, seperti strategi, struktur, budaya, proses, teknologi, dan insentif.

Dynamic Fit
Kemampuan organisasi memperbarui kesesuaian desainnya secara terus-menerus ketika lingkungan berubah.

Differentiation
Perbedaan orientasi, struktur, tujuan, dan cara kerja antarunit organisasi karena masing-masing menghadapi tuntutan berbeda.

Integration
Mekanisme yang menyatukan unit-unit berbeda agar organisasi tetap koheren dan mampu mencapai tujuan bersama.

Mechanistic Structure
Struktur yang formal, hierarkis, tersentralisasi, dan cocok untuk lingkungan stabil serta tugas rutin.

Organic Structure
Struktur yang fleksibel, desentralistik, lateral, dan cocok untuk lingkungan dinamis serta tugas non-rutin.

Information Processing View
Pandangan bahwa desain organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan pemrosesan informasi yang muncul dari ketidakpastian tugas.

Profile Deviation
Pendekatan fit yang menilai seberapa jauh organisasi menyimpang dari profil ideal untuk konteks tertentu.

Fit as Moderation
Pendekatan yang melihat fit sebagai kondisi ketika hubungan antara satu variabel dan kinerja tergantung pada variabel lain.

Fit as Gestalts
Pendekatan yang melihat organisasi sebagai pola konfigurasi menyeluruh, bukan kumpulan variabel terpisah.

Adaptive Governance
Tata kelola yang memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan sambil tetap menjaga akuntabilitas.

Strategic Alignment
Keselarasan antara strategi, struktur, sistem, manusia, teknologi, proses, dan indikator kinerja.

Organizational Design
Proses merancang struktur, proses, peran, tata kelola, budaya, teknologi, dan sistem koordinasi agar organisasi mampu mencapai tujuannya.

Daftar Pustaka

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock. DOI tidak tersedia.

Burton, R. M., DeSanctis, G., & Obel, B. (2006). *Organizational design: A step-by-step approach*. Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511812415

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press. DOI tidak tersedia.

Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research, 20*(3), 329–354. doi:10.1287/isre.1090.0236

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. SAGE Publications. DOI tidak tersedia.

Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: Challenges and opportunities. In R. M. Burton, B. Eriksen, D. D. Håkonsson, & C. C. Snow (Eds.), *Organization design: The evolving state-of-the-art* (pp. 19–40). Springer. doi:10.1007/0-387-34173-0_2

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly, 30*(4), 514–539. doi:10.2307/2392695

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces, 4*(3), 28–36. doi:10.1287/inte.4.3.28

Gerdin, J., & Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research: A critical review. *Accounting, Organizations and Society, 29*(3–4), 303–326. doi:10.1016/S0361-3682(02)00096-X

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1–47. doi:10.2307/2391211

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford University Press. doi:10.1515/9780804767170

Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal, 7*(3), 233–249. doi:10.1002/smj.4250070305

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall. DOI tidak tersedia.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly, 13*(1), 65–105. doi:10.2307/2391262

Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review, 39*(2), 162–180. doi:10.5465/amr.2011.0436

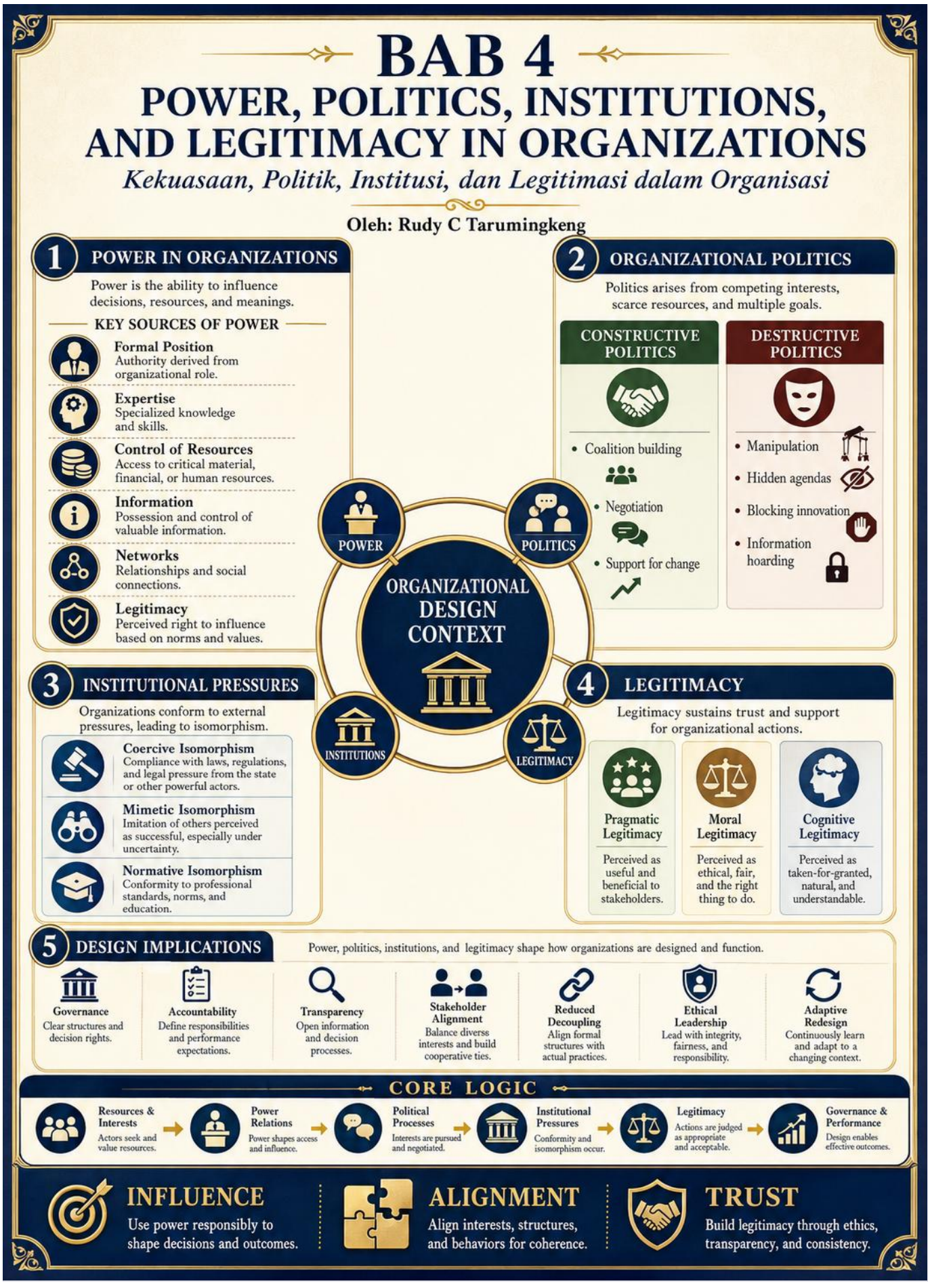
Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill. DOI tidak tersedia.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review, 14*(3), 423–444. doi:10.5465/amr.1989.4279078

Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of "fit" in strategic management. *Academy of Management Review, 9*(3), 513–525. doi:10.5465/amr.1984.4279696

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press. DOI tidak tersedia.

Naskah ini dapat digunakan sebagai artikel akademik mandiri atau sebagai perluasan dari bagian **Bab 3** dalam buku ***Advanced Management Theory and Organizational Design***.


BAB 4
POWER, POLITICS, INSTITUTIONS, AND LEGITIMACY IN ORGANIZATIONS
Kekuasaan, Politik, Institusi, dan Legitimasi dalam Organisasi
Oleh: Rudy C Tarumingkeng
1 POWER IN ORGANIZATIONS
Power is the ability to influence decisions, resources, and meanings.
KEY SOURCES OF POWER
Formal Position
Authority derived from organizational role.
Expertise
Specialized knowledge and skills.
Control of Resources
Access to critical material, financial, or human resources.
Information
Possession and control of valuable information.
Networks
Relationships and social connections.
Legitimacy
Perceived right to influence based on norms and values.
2 ORGANIZATIONAL POLITICS
Politics arises from competing interests, scarce resources, and multiple goals.
CONSTRUCTIVE POLITICS
Coalition building
Negotiation
Support for change
DESTRUCTIVE POLITICS
Manipulation
Hidden agendas
Blocking innovation
Information hoarding
POWER
POLITICS
ORGANIZATIONAL DESIGN CONTEXT
INSTITUTIONS
LEGITIMACY
3 INSTITUTIONAL PRESSURES
Organizations conform to external pressures, leading to isomorphism.
Coercive Isomorphism
Compliance with laws, regulations, and legal pressure from the state or other powerful actors.
Mimetic Isomorphism
Imitation of others perceived as successful, especially under uncertainty.
Normative Isomorphism
Conformity to professional standards, norms, and education.
4 LEGITIMACY
Legitimacy sustains trust and support for organizational actions.
Pragmatic Legitimacy
Perceived as useful and beneficial to stakeholders.
Moral Legitimacy
Perceived as ethical, fair, and the right thing to do.
Cognitive Legitimacy
Perceived as taken-for-granted, natural, and understandable.
5 DESIGN IMPLICATIONS
Power, politics, institutions, and legitimacy shape how organizations are designed and function.
Governance
Clear structures and decision rights.
Accountability
Define responsibilities and performance expectations.
Transparency
Open information and decision processes.
Stakeholder Alignment
Balance diverss interests and build cooperative ties.
Reduced Decoupling
Align formal structures with actual practices.
Ethical Leadership
Lead with integrity, fairness, and responsibility.
Adaptive Redesign
Continuously learn and adapt to a changing context.
CORE LOGIC
Resources & Interests
Actors seek and value resources.
Power Relations
Power shapes access and influence.
Political Processes
Interests are pursued and negotiated.
Institutional Pressures
Conformity and isomorphism occur.
Legitimacy
Actions are judged as appropriate and acceptable.
Governance & Performance
Design enables effective outcomes.
INFLUENCE
Use power responsibly to shape decisions and outcomes.
ALIGNMENT
Align interests, structures, and behaviors for coherence.
TRUST
Build legitimacy through ethics, transparency, and consistency.

Bab 4. Power, Politics, Institutions, and Legitimacy in Organizations ******

Kekuasaan, Politik, Institusi, dan Legitimasi dalam Organisasi

---

Abstrak

Bab ini membahas organisasi sebagai arena kekuasaan, politik, institusi, dan legitimasi. Dalam teori manajemen klasik, organisasi sering dipahami sebagai sistem rasional yang dirancang untuk mencapai tujuan melalui pembagian kerja, struktur formal, otoritas, prosedur, dan kontrol. Namun, dalam kenyataan, organisasi tidak hanya berjalan menurut logika rasional-instrumental. Organisasi juga merupakan arena tempat aktor-aktor memperjuangkan kepentingan, membangun koalisi, mengelola ketergantungan sumber daya, menegosiasikan makna, mempertahankan pengaruh, serta mencari legitimasi dari lingkungan sosial dan institusionalnya.

Kekuasaan dalam organisasi tidak selalu identik dengan jabatan formal. Kekuasaan dapat bersumber dari kontrol atas sumber daya, keahlian, informasi, jaringan, kedekatan dengan pengambil keputusan, kemampuan membentuk makna, penguasaan aturan, dan posisi dalam ketergantungan antaraktor. Politik organisasi juga tidak selalu negatif. Politik dapat menjadi mekanisme untuk membangun dukungan, menyelesaikan konflik, mengalokasikan sumber daya, dan mendorong perubahan. Namun, politik menjadi destruktif bila digunakan untuk kepentingan sempit, manipulasi informasi, penghambatan inovasi, atau pemeliharaan status quo yang merugikan organisasi.

Bab ini juga menjelaskan teori institusional yang memandang organisasi sebagai entitas yang mencari legitimasi. Organisasi tidak hanya berupaya menjadi efisien, tetapi juga berusaha tampak sah, modern, profesional, dan sesuai dengan norma lingkungan. Meyer dan Rowan menunjukkan bahwa struktur formal organisasi sering mencerminkan "myth and ceremony", yaitu simbol-simbol rasionalitas yang dilembagakan dalam lingkungan sosial. DiMaggio dan Powell menjelaskan kecenderungan organisasi menjadi mirip melalui institutional isomorphism, baik karena tekanan koersif, normatif, maupun mimetik. Suchman kemudian mengembangkan kerangka legitimasi organisasi yang mencakup legitimasi pragmatis, moral, dan kognitif.

Dalam konteks desain organisasi modern, bab ini menekankan bahwa struktur organisasi tidak dapat dipahami hanya sebagai rancangan teknis. Struktur juga mencerminkan distribusi kekuasaan, strategi politik, tekanan institusional, dan pencarian legitimasi. Organisasi masa depan perlu merancang tata kelola yang tidak hanya efisien, tetapi juga adil, transparan, akuntabel, etis, dan legitimate. Dengan demikian, desain organisasi harus mengintegrasikan rasionalitas teknis, dinamika politik, institusi sosial, dan kepercayaan publik.

Kata Kunci

Kekuasaan organisasi, politik organisasi, legitimasi, teori institusional, resource dependence, institutional isomorphism, otoritas, konflik, koalisi, governance, institutional work, strategic choice, myth and ceremony, decoupling, stakeholder, tata kelola organisasi.

4.1 Pendahuluan

Pada bab-bab sebelumnya, organisasi telah dibahas sebagai sistem yang berevolusi dari pendekatan klasik menuju kompleksitas, sebagai sistem terbuka, sosioteknikal, dan adaptif, serta sebagai konfigurasi yang memerlukan kesesuaian strategis. Namun, pembahasan organisasi akan menjadi tidak lengkap bila hanya melihatnya sebagai sistem teknis, sistem sosial, atau sistem kontingensial. Organisasi juga merupakan arena kekuasaan, politik, institusi, dan legitimasi.

Dalam praktik sehari-hari, keputusan organisasi tidak selalu ditentukan oleh analisis rasional terbaik. Struktur organisasi tidak selalu dibentuk hanya karena alasan efisiensi. Teknologi tidak selalu diadopsi karena benar-benar dibutuhkan. Kebijakan tidak selalu berubah karena data menunjukkan perlunya perubahan. Dalam banyak kasus, keputusan organisasi merupakan hasil negosiasi antara aktor-aktor yang memiliki kepentingan, sumber daya, interpretasi, dan posisi kekuasaan yang berbeda.

Misalnya, sebuah organisasi ingin melakukan transformasi digital. Secara rasional, transformasi itu diperlukan karena lingkungan berubah dan teknologi berkembang. Namun, dalam praktik, unit-unit tertentu mungkin menolak karena takut kehilangan kontrol atas data. Manajer menengah mungkin khawatir kehilangan otoritas. Pegawai mungkin merasa kompetensinya terancam. Vendor teknologi mungkin memengaruhi pilihan sistem. Pimpinan mungkin menggunakan transformasi digital sebagai simbol modernitas. Regulator mungkin menuntut kepatuhan tertentu. Dalam satu kebijakan, terdapat logika teknologi, ekonomi, politik, psikologis, dan institusional.

Bab ini membahas sisi organisasi yang sering tersembunyi di balik bagan struktur dan dokumen formal. Organisasi bukan hanya susunan jabatan; ia adalah arena pengaruh. Organisasi bukan hanya sistem prosedur; ia adalah arena negosiasi. Organisasi bukan hanya alat pencapai tujuan; ia juga sistem makna yang harus memperoleh penerimaan sosial. Dengan kata

lain, organisasi harus dipahami sebagai sistem rasional sekaligus sistem politik dan institusional.

Kerangka kekuasaan dan politik penting karena membantu menjelaskan mengapa desain organisasi yang tampak baik di atas kertas dapat gagal dalam implementasi. Kerangka institusi dan legitimasi penting karena membantu menjelaskan mengapa organisasi mengadopsi struktur atau praktik tertentu meskipun manfaat teknisnya belum jelas. Organisasi sering melakukan sesuatu bukan hanya karena "efektif", tetapi karena "dianggap pantas", "dianggap modern", "dituntut regulator", "ditiru dari organisasi lain", atau "diharapkan oleh pemangku kepentingan".

Meyer dan Rowan menunjukkan bahwa struktur formal organisasi sering mencerminkan mitos rasional yang dilembagakan dalam masyarakat, bukan semata-mata kebutuhan efisiensi teknis. Mereka memperkenalkan gagasan bahwa organisasi mengadopsi struktur formal untuk memperoleh legitimasi dari lingkungan institusionalnya. (Chicago Journals) DiMaggio dan Powell kemudian menjelaskan bahwa organisasi dalam satu bidang cenderung menjadi mirip melalui mekanisme koersif, normatif, dan mimetik. (ResearchGate) Suchman menyusun kerangka legitimasi organisasi yang membedakan legitimasi pragmatis, moral, dan kognitif. (Academy of Management Journals)

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman konseptual dan praktis mengenai bagaimana kekuasaan, politik, institusi, dan legitimasi membentuk desain organisasi. Pembahasan dimulai dari pengertian kekuasaan, sumber-sumber kekuasaan, hubungan kekuasaan dan ketergantungan, politik organisasi, pengambilan keputusan, resource dependence, teori institusional, legitimasi, institutional isomorphism, decoupling, institutional work, serta implikasinya bagi desain organisasi modern.

4.2 Organisasi sebagai Sistem Rasional dan Sistem Politik

Teori manajemen klasik cenderung memandang organisasi sebagai sistem rasional. Dalam perspektif ini, organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Struktur dibuat agar pekerjaan dibagi secara efisien. Hierarki dibentuk agar otoritas jelas. Prosedur dibuat agar perilaku dapat dikendalikan. Sistem evaluasi dibuat agar kinerja dapat diukur. Pandangan ini penting karena organisasi memang membutuhkan rasionalitas, koordinasi, dan akuntabilitas.

Namun, pandangan rasional tidak cukup. Organisasi tidak terdiri dari mesin yang patuh pada rancangan desain. Organisasi terdiri dari manusia, kelompok, profesi, unit, dan jaringan yang memiliki kepentingan, identitas, nilai, interpretasi, dan strategi berbeda. Setiap perubahan organisasi dapat menguntungkan sebagian aktor dan merugikan aktor lain. Karena itu, organisasi selalu mengandung dimensi politik.

Politik organisasi muncul karena beberapa alasan. Pertama, sumber daya terbatas. Anggaran, jabatan, perhatian pimpinan, informasi, waktu, ruang kerja, teknologi, dan kesempatan promosi tidak pernah cukup untuk semua pihak. Kedua, tujuan organisasi sering majemuk dan ambigu. Universitas, misalnya, mengejar pendidikan, riset, pengabdian, reputasi, akreditasi, keberlanjutan finansial, dan kontribusi sosial sekaligus. Ketiga, informasi tidak sempurna. Aktor organisasi memiliki informasi berbeda dan dapat memilih informasi mana yang dibagikan atau disembunyikan. Keempat, struktur formal tidak selalu mampu menyelesaikan konflik kepentingan. Kelima, organisasi menghadapi tekanan eksternal dari regulator, pelanggan, komunitas profesional, investor, media, dan masyarakat.

Dalam konteks ini, politik organisasi bukan penyimpangan dari organisasi rasional, melainkan bagian dari kehidupan organisasi. Yang perlu dibedakan adalah politik produktif dan politik destruktif. Politik produktif terjadi ketika aktor membangun koalisi untuk memperjuangkan ide, memperoleh sumber daya bagi inovasi, menyelesaikan konflik, atau

mengubah organisasi menjadi lebih baik. Politik destruktif terjadi ketika aktor menggunakan kekuasaan untuk memanipulasi informasi, mempertahankan privilese, menghambat perubahan yang diperlukan, atau mengorbankan kepentingan organisasi demi kepentingan pribadi atau kelompok.

Pettigrew, dalam karya klasiknya tentang politik pengambilan keputusan organisasi, menunjukkan bahwa keputusan organisasi harus dipahami dalam konteks politik dan proses sosial, bukan hanya sebagai proses rasional teknis. Edisi Routledge dari karya tersebut memiliki DOI dan tetap menjadi rujukan penting dalam studi politik organisasi. (Taylor & Francis)

Dengan demikian, desain organisasi tidak cukup hanya menentukan siapa melapor kepada siapa. Desain organisasi juga harus mengatur bagaimana kekuasaan didistribusikan, bagaimana konflik diselesaikan, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana informasi mengalir, dan bagaimana akuntabilitas dijaga.

4.3 Pengertian Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan adalah kemampuan aktor untuk memengaruhi perilaku, keputusan, sumber daya, atau makna dalam organisasi. Aktor dapat berupa individu, kelompok, unit, profesi, koalisi, organisasi lain, regulator, atau pemangku kepentingan eksternal. Kekuasaan tidak selalu tampak secara formal. Ia dapat bekerja melalui aturan, budaya, informasi, simbol, jaringan, keahlian, bahkan melalui kemampuan menentukan agenda.

Dalam organisasi, kekuasaan sering kali lebih luas daripada otoritas formal. Otoritas adalah hak yang diakui secara formal untuk memberi perintah atau mengambil keputusan. Kekuasaan adalah kemampuan aktual untuk memengaruhi. Seorang direktur memiliki otoritas formal, tetapi belum tentu memiliki kekuasaan nyata bila tidak dipercaya atau tidak menguasai

informasi penting. Sebaliknya, seorang ahli teknologi, sekretaris senior, dokter spesialis, profesor senior, analis data, atau kepala unit informal dapat memiliki kekuasaan besar karena menguasai pengetahuan, jaringan, atau sumber daya kritis.

Emerson mengembangkan teori power-dependence yang menjelaskan bahwa kekuasaan satu aktor atas aktor lain bergantung pada tingkat ketergantungan aktor kedua terhadap sumber daya yang dikendalikan aktor pertama. Artikel Emerson tentang power-dependence relations memiliki DOI dan menjadi salah satu rujukan klasik dalam memahami relasi kekuasaan sebagai relasi ketergantungan. (SCIRP)

Dalam organisasi, logika ini tampak sangat jelas. Unit IT memiliki kekuasaan ketika organisasi bergantung pada sistem digital. Unit keuangan memiliki kekuasaan ketika anggaran menjadi sumber daya langka. Unit legal memiliki kekuasaan ketika risiko kepatuhan tinggi. Dokter spesialis memiliki kekuasaan di rumah sakit karena keahliannya sulit digantikan. Profesor senior memiliki kekuasaan di universitas karena reputasi akademik dan jaringan ilmiahnya. Pemasok strategis memiliki kekuasaan atas perusahaan bila bahan baku yang dipasok sulit diperoleh dari sumber lain.

Kekuasaan juga bersifat relasional, bukan sifat tetap seseorang. Seseorang berkuasa dalam relasi tertentu karena pihak lain bergantung padanya. Jika ketergantungan berubah, kekuasaan juga berubah. Ketika teknologi baru menggantikan keahlian lama, kekuasaan ahli lama dapat berkurang. Ketika data menjadi aset strategis, unit data dapat memperoleh kekuasaan baru. Ketika regulasi semakin kompleks, fungsi kepatuhan menjadi lebih berpengaruh.

Oleh karena itu, desain organisasi harus memahami peta ketergantungan. Siapa mengendalikan sumber daya kritis? Siapa mengendalikan informasi? Siapa menentukan interpretasi masalah? Siapa memiliki jaringan eksternal? Siapa dapat menghambat atau mempercepat perubahan? Pertanyaan-pertanyaan ini sangat penting untuk diagnosis organisasi.

4.4 Sumber-Sumber Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan dalam organisasi dapat bersumber dari berbagai hal.

Pertama, **posisi formal**. Jabatan memberi kewenangan untuk mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, menilai kinerja, dan memberi instruksi. Namun, kekuasaan berbasis posisi hanya efektif bila didukung legitimasi, kompetensi, dan penerimaan sosial.

Kedua, **kontrol atas sumber daya**. Aktor yang menguasai anggaran, data, teknologi, fasilitas, akses pelanggan, atau jaringan eksternal memiliki pengaruh besar. Teori resource dependence menjelaskan bahwa organisasi dan unit organisasi berusaha mengelola ketergantungan terhadap sumber daya kritis. Pfeffer dan Salancik menyusun perspektif ini dalam *The External Control of Organizations*, yang menjelaskan bagaimana kendala eksternal membentuk organisasi dan bagaimana organisasi berusaha mengelola ketergantungan sumber daya. (SSRN) Hillman, Withers, dan Collins kemudian meninjau perkembangan resource dependence theory dan menunjukkan bahwa teori ini banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi mengurangi interdependensi dan ketidakpastian lingkungan. (Sage Journals)

Ketiga, **keahlian**. Dalam organisasi profesional seperti rumah sakit, universitas, firma konsultan, lembaga riset, dan perusahaan teknologi, keahlian menjadi sumber kekuasaan penting. Dokter, profesor, engineer, data scientist, auditor, dan legal expert memiliki pengaruh karena organisasi membutuhkan kompetensi mereka.

Keempat, **informasi**. Aktor yang memiliki akses pada informasi strategis dapat memengaruhi keputusan. Informasi dapat digunakan untuk memperjelas masalah, tetapi juga dapat diseleksi, ditunda, atau dibingkai untuk kepentingan tertentu.

Kelima, **jaringan**. Kekuasaan dapat muncul dari hubungan sosial. Aktor yang memiliki jaringan luas dapat menghubungkan orang, memperoleh dukungan, mengakses sumber daya, dan membangun koalisi.

Keenam, **kemampuan membentuk makna**. Kekuasaan tidak hanya bekerja melalui perintah, tetapi juga melalui bahasa, simbol, narasi, dan framing. Siapa yang berhasil mendefinisikan masalah sering kali memengaruhi solusi yang dianggap sah. Jika masalah didefinisikan sebagai "kurang disiplin", solusinya kontrol. Jika masalah didefinisikan sebagai "kurang pembelajaran", solusinya pengembangan kapasitas. Jika masalah didefinisikan sebagai "kurang teknologi", solusinya digitalisasi.

Ketujuh, **kontrol atas aturan dan prosedur**. Birokrasi dapat menjadi sumber kekuasaan bagi aktor yang memahami aturan. Prosedur dapat digunakan untuk menjaga akuntabilitas, tetapi juga dapat digunakan untuk menghambat perubahan.

Kedelapan, **legitimasi moral dan simbolik**. Aktor yang dianggap mewakili nilai luhur organisasi dapat memiliki pengaruh besar. Dalam universitas, reputasi akademik memberi legitimasi. Dalam organisasi keagamaan, integritas moral memberi pengaruh. Dalam organisasi publik, komitmen pelayanan masyarakat dapat menjadi sumber kekuasaan simbolik.

4.5 Otoritas, Pengaruh, dan Legitimasi

Otoritas, pengaruh, dan legitimasi sering digunakan secara tumpang tindih, tetapi ketiganya berbeda.

Otoritas adalah hak formal untuk membuat keputusan atau memberi perintah. Otoritas biasanya melekat pada jabatan. Dalam struktur organisasi, direktur, dekan, kepala departemen, manajer, atau ketua tim memiliki otoritas tertentu.

Pengaruh adalah kemampuan membentuk perilaku atau keputusan orang lain, baik melalui persuasi, keahlian, jaringan, informasi, atau reputasi. Pengaruh tidak harus formal. Seorang anggota tim yang sangat kompeten dapat memengaruhi keputusan meskipun tidak memiliki jabatan tinggi.

Legitimasi adalah penerimaan bahwa tindakan, keputusan, atau struktur tertentu dianggap sah, pantas, benar, atau sesuai norma. Legitimasi membuat kekuasaan lebih stabil karena orang tidak hanya patuh karena takut, tetapi karena menganggap otoritas tersebut layak diikuti.

Dalam organisasi yang sehat, otoritas, pengaruh, dan legitimasi saling mendukung. Pemimpin formal memiliki otoritas, tetapi juga memiliki kompetensi dan legitimasi moral. Dalam organisasi yang bermasalah, ketiganya terpisah. Pemimpin memiliki jabatan, tetapi tidak dipercaya. Ahli memiliki pengaruh, tetapi tidak diberi ruang formal. Struktur memiliki legalitas, tetapi kehilangan legitimasi sosial.

Suchman mendefinisikan legitimasi sebagai persepsi umum bahwa tindakan suatu entitas diinginkan, tepat, atau sesuai dalam sistem norma, nilai, keyakinan, dan definisi sosial tertentu. Ia membedakan tiga bentuk legitimasi: pragmatis, moral, dan kognitif. (Academy of Management Journals)

Dalam desain organisasi, legitimasi sangat penting. Struktur baru tidak cukup hanya “benar secara teknis”; struktur itu harus diterima sebagai sah oleh aktor internal dan eksternal. Transformasi organisasi gagal bila dianggap sekadar agenda elite, ancaman terhadap profesi, atau simbol kosmetik. Sebaliknya, perubahan lebih mudah diterima bila memiliki legitimasi pragmatis, moral, dan kognitif: bermanfaat bagi pemangku kepentingan, dianggap benar secara normatif, dan masuk akal dalam cara berpikir organisasi.

4.6 Politik Organisasi dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan organisasi sering digambarkan sebagai proses rasional: identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis alternatif, evaluasi konsekuensi, pemilihan solusi, implementasi, dan evaluasi. Dalam praktik, proses ini sering lebih kompleks. Masalah tidak selalu jelas, solusi sering hadir sebelum masalah didefinisikan, aktor masuk dan keluar dari proses, dan keputusan dipengaruhi oleh waktu, agenda, tekanan, serta koalisi.

Cohen, March, dan Olsen memperkenalkan garbage can model of organizational choice untuk menjelaskan keputusan dalam "organized anarchies", yaitu situasi dengan preferensi problematik, teknologi yang tidak jelas, dan partisipasi cair. Artikel mereka di *Administrative Science Quarterly* memiliki DOI dan menjadi rujukan klasik dalam teori keputusan organisasi. (ResearchGate)

Model ini relevan untuk organisasi seperti universitas, lembaga publik, organisasi profesional, dan organisasi besar yang memiliki tujuan majemuk. Dalam universitas, misalnya, keputusan kurikulum dapat dipengaruhi oleh akreditasi, preferensi dosen, kebutuhan mahasiswa, tuntutan industri, teknologi pembelajaran, reputasi program, dan tradisi akademik. Masalah, solusi, aktor, dan kesempatan keputusan sering bertemu secara tidak sepenuhnya linear.

Politik organisasi muncul dalam beberapa tahap keputusan.

Pertama, **penentuan agenda**. Tidak semua masalah mendapat perhatian. Masalah yang dekat dengan kepentingan aktor berkuasa lebih mudah masuk agenda. Masalah yang dialami unit bawah sering diabaikan bila tidak memiliki sponsor politik.

Kedua, **framing masalah**. Cara masalah didefinisikan memengaruhi solusi. Masalah kinerja dapat dibingkai sebagai masalah individu, proses, struktur, teknologi, budaya, atau strategi.

Ketiga, **pemilihan data**. Data tidak selalu netral dalam organisasi. Aktor dapat memilih data yang mendukung posisinya dan mengabaikan data yang melemahkan argumennya.

Keempat, **pembentukan koalisi**. Keputusan penting sering membutuhkan dukungan dari berbagai aktor. Koalisi dapat dibentuk berdasarkan kepentingan, nilai, profesi, atau hubungan personal.

Kelima, **implementasi**. Keputusan formal dapat dihambat, diperlambat, diterjemahkan ulang, atau dijalankan secara simbolik oleh aktor pelaksana.

Karena itu, pemimpin organisasi perlu memahami bahwa keputusan yang baik tidak cukup dengan analisis yang baik. Keputusan juga membutuhkan legitimasi, komunikasi, koalisi, dan desain implementasi.

4.7 Resource Dependence dan Politik Eksternal Organisasi

Kekuasaan tidak hanya berada di dalam organisasi. Organisasi juga berada dalam hubungan ketergantungan dengan lingkungan eksternal. Perspektif resource dependence menyatakan bahwa organisasi bergantung pada aktor eksternal untuk memperoleh sumber daya penting. Ketergantungan ini menciptakan ketidakpastian dan kekuasaan eksternal.

Pfeffer dan Salancik menjelaskan bahwa organisasi tidak sepenuhnya otonom karena dikendalikan oleh lingkungan melalui ketergantungan sumber daya. Organisasi berusaha mengelola ketergantungan tersebut melalui merger, aliansi, joint venture, kooptasi, board interlocks, lobbying, diversifikasi pemasok, dan strategi hubungan eksternal. (SSRN)

Contohnya, universitas bergantung pada mahasiswa, pemerintah, akreditasi, dosen, dana riset, reputasi akademik, dan dunia kerja. Rumah sakit bergantung pada pasien, dokter, asuransi, regulator, pemasok obat,

teknologi medis, dan kepercayaan publik. Perusahaan bergantung pada pelanggan, pemasok, investor, platform digital, data, dan regulasi.

Ketergantungan menciptakan kekuasaan. Jika organisasi hanya memiliki satu pemasok kritis, pemasok tersebut memiliki kekuasaan besar. Jika rumah sakit bergantung pada beberapa dokter spesialis langka, dokter tersebut memiliki posisi tawar tinggi. Jika perusahaan bergantung pada platform digital tertentu, platform tersebut dapat memengaruhi strategi perusahaan. Jika universitas sangat bergantung pada akreditasi, lembaga akreditasi menjadi aktor kuat.

Teori resource dependence mengajarkan bahwa desain organisasi harus mencakup strategi boundary management. Organisasi perlu mengelola hubungan eksternal, bukan hanya struktur internal. Unit public affairs, partnership office, government relations, alumni relations, supplier management, dan ecosystem management menjadi penting karena organisasi hidup dalam jaringan ketergantungan.

Hillman dan koleganya menunjukkan bahwa resource dependence theory telah digunakan luas untuk menjelaskan bagaimana organisasi mengurangi interdependensi dan ketidakpastian lingkungan. (Sage Journals) Dalam era digital, ketergantungan baru muncul pada data, cloud infrastructure, platform, algoritma, cybersecurity vendor, dan ekosistem teknologi. Karena itu, resource dependence tetap relevan, bahkan semakin penting.

4.8 Strategic Choice dan Agency Manajerial

Walaupun organisasi dipengaruhi oleh lingkungan dan ketergantungan sumber daya, manajer tidak sepenuhnya pasif. John Child memperkenalkan gagasan strategic choice, yang menekankan bahwa struktur organisasi tidak hanya ditentukan oleh lingkungan, tetapi juga oleh pilihan strategis para pemimpin. Artikel Child tentang organizational structure,

environment, and performance memiliki DOI dan menjadi rujukan penting karena mengembalikan peran agency manajerial dalam teori organisasi. (ResearchGate)

Strategic choice berarti pemimpin dapat memilih bagaimana menafsirkan lingkungan, memilih strategi, membentuk struktur, membangun koalisi, dan memengaruhi hubungan eksternal. Lingkungan memberi batas, tetapi tidak sepenuhnya menentukan. Dua organisasi yang menghadapi lingkungan sama dapat memilih respons berbeda karena memiliki visi, nilai, kepemimpinan, sumber daya, dan keberanian berbeda.

Namun, strategic choice juga bersifat politis. Pilihan strategis sering merefleksikan kepentingan dan interpretasi kelompok dominan. Pemimpin dapat membingkai lingkungan sebagai ancaman untuk memperoleh dukungan perubahan. Pemimpin juga dapat membingkai lingkungan sebagai peluang untuk mendorong inovasi. Dengan demikian, strategi bukan hanya respons objektif terhadap lingkungan, tetapi juga konstruksi sosial dan politik.

Dalam desain organisasi, agency manajerial harus diimbangi akuntabilitas. Pemimpin perlu ruang untuk memilih dan mengubah organisasi, tetapi pilihan tersebut harus transparan, berbasis data, etis, dan mempertimbangkan pemangku kepentingan. Tanpa akuntabilitas, strategic choice dapat berubah menjadi dominasi elite.

4.9 Teori Institusional: Organisasi dalam Lingkungan Sosial

Teori institusional menggeser perhatian dari efisiensi teknis menuju legitimasi sosial. Menurut teori ini, organisasi tidak hanya berusaha menjadi efektif, tetapi juga berusaha sesuai dengan norma, aturan, nilai, dan keyakinan yang dilembagakan dalam lingkungan.

Meyer dan Rowan menunjukkan bahwa organisasi sering mengadopsi struktur formal yang mencerminkan mitos rasional dalam masyarakat. Struktur formal seperti prosedur, audit, komite, sertifikasi, perencanaan strategis, laporan mutu, atau unit kepatuhan dapat memberi legitimasi karena menunjukkan bahwa organisasi bertindak secara rasional dan modern. (Chicago Journals)

Teori institusional sangat penting untuk memahami organisasi pendidikan, kesehatan, pemerintahan, keuangan, dan organisasi profesional. Dalam sektor-sektor ini, legitimasi sering sama pentingnya dengan efisiensi teknis. Universitas harus tampak akademik, terakreditasi, memenuhi standar, dan mengikuti norma ilmiah. Rumah sakit harus tampak aman, profesional, tersertifikasi, dan mematuhi standar klinis. Perusahaan publik harus tampak transparan, akuntabel, dan patuh pada tata kelola.

Namun, teori institusional juga mengingatkan bahwa organisasi dapat mengadopsi struktur secara simbolik. Sebuah organisasi dapat memiliki komite etika, tetapi komite tersebut tidak berpengaruh. Organisasi dapat memiliki laporan keberlanjutan, tetapi praktik operasionalnya tidak berkelanjutan. Universitas dapat memiliki pusat inovasi, tetapi tidak memberi ruang nyata bagi inovasi. Rumah sakit dapat memiliki sistem mutu, tetapi budaya keselamatan pasien lemah.

Karena itu, desain organisasi harus membedakan antara **legitimasi simbolik** dan **efektivitas substantif**. Struktur yang legitimate secara simbolik perlu dihubungkan dengan praktik nyata agar tidak menjadi ritual kosong.

4.10 Institutional Isomorphism: Mengapa Organisasi Menjadi Mirip

DiMaggio dan Powell mengembangkan konsep institutional isomorphism untuk menjelaskan mengapa organisasi dalam satu bidang cenderung

menjadi mirip. Mereka mengidentifikasi tiga mekanisme utama: coercive, mimetic, dan normative isomorphism. Artikel mereka "The Iron Cage Revisited" memiliki DOI dan menjadi salah satu karya paling berpengaruh dalam teori institusional. (ResearchGate)

Coercive isomorphism terjadi karena tekanan regulasi, hukum, pemerintah, investor, atau aktor kuat lain. Misalnya, rumah sakit mengikuti standar akreditasi karena tuntutan regulator. Perguruan tinggi menyusun kurikulum, sistem penjaminan mutu, dan laporan kinerja sesuai ketentuan kementerian atau lembaga akreditasi.

Mimetic isomorphism terjadi karena organisasi meniru organisasi lain, terutama dalam kondisi ketidakpastian. Ketika organisasi tidak yakin strategi mana yang terbaik, ia meniru organisasi yang dianggap sukses. Misalnya, banyak organisasi membentuk digital transformation office, innovation lab, ESG unit, atau AI task force karena organisasi lain melakukannya.

Normative isomorphism terjadi karena pengaruh profesi, pendidikan, asosiasi profesional, konsultan, dan standar keahlian. Misalnya, lulusan sekolah bisnis membawa bahasa manajemen serupa ke berbagai organisasi. Profesi akuntansi, kedokteran, hukum, engineering, dan akademik membentuk norma yang membuat organisasi menjadi mirip.

Isomorphism tidak selalu buruk. Ia dapat menyebarkan standar profesional, meningkatkan kepatuhan, dan memperkuat akuntabilitas. Namun, isomorphism juga dapat menciptakan homogenitas yang tidak kritis. Organisasi dapat meniru struktur tanpa memahami konteks. Akibatnya, desain organisasi menjadi kosmetik.

Dalam desain organisasi, pemimpin harus bertanya: apakah struktur ini diadopsi karena benar-benar sesuai kebutuhan, atau karena tekanan untuk tampak modern? Apakah praktik ini meningkatkan kinerja, atau hanya meningkatkan legitimasi? Apakah kita meniru organisasi lain tanpa memahami kontingensi kita sendiri?

4.11 Legitimasi: Pragmatis, Moral, dan Kognitif

Legitimasi adalah sumber daya penting bagi organisasi. Tanpa legitimasi, organisasi dapat kehilangan dukungan, kepercayaan, akses sumber daya, dan keberlanjutan. Suchman membedakan tiga bentuk legitimasi: pragmatis, moral, dan kognitif. (Academy of Management Journals)

Legitimasi pragmatis didasarkan pada kepentingan langsung pemangku kepentingan. Organisasi dianggap sah karena memberi manfaat. Pelanggan mendukung perusahaan karena produknya berguna. Mahasiswa memilih universitas karena memberi pendidikan berkualitas. Pasien mempercayai rumah sakit karena pelayanannya baik.

Legitimasi moral didasarkan pada penilaian normatif bahwa tindakan organisasi benar, adil, atau pantas. Organisasi memperoleh legitimasi moral ketika dianggap berintegritas, bertanggung jawab, memperhatikan keselamatan, melindungi lingkungan, menghormati manusia, dan menjalankan tata kelola yang baik.

Legitimasi kognitif terjadi ketika organisasi atau praktiknya dianggap masuk akal, dapat dipahami, dan taken-for-granted. Sesuatu dianggap sah karena "memang begitulah seharusnya". Misalnya, universitas dianggap wajar memiliki senat akademik, kurikulum, dosen, penelitian, dan akreditasi. Rumah sakit dianggap wajar memiliki dokter, rekam medis, SOP klinis, dan instalasi gawat darurat.

Dalam transformasi organisasi, legitimasi perlu dibangun pada ketiga tingkat tersebut. Transformasi digital, misalnya, harus menunjukkan manfaat pragmatis, yaitu pelayanan lebih cepat atau pembelajaran lebih baik. Ia juga harus memiliki legitimasi moral, yaitu melindungi privasi dan tidak merugikan manusia. Selain itu, ia harus masuk akal secara kognitif, yaitu dipahami sebagai bagian wajar dari masa depan organisasi.

Krisis legitimasi terjadi ketika organisasi kehilangan salah satu atau lebih bentuk legitimasi. Perusahaan yang menguntungkan tetapi merusak lingkungan dapat kehilangan legitimasi moral. Universitas yang memiliki izin formal tetapi mutu akademiknya rendah dapat kehilangan legitimasi pragmatis. Rumah sakit yang canggih tetapi tidak dipercaya pasien dapat kehilangan legitimasi sosial.

4.12 Decoupling: Ketika Struktur Formal Terpisah dari Praktik Nyata

Salah satu konsep penting dalam teori institusional adalah **decoupling**. Decoupling terjadi ketika organisasi mengadopsi struktur formal untuk memperoleh legitimasi, tetapi struktur tersebut tidak sepenuhnya terhubung dengan praktik kerja sehari-hari. Meyer dan Rowan menjelaskan bahwa organisasi dapat mempertahankan struktur formal yang sesuai mitos institusional sambil melonggarkan hubungan dengan aktivitas teknis internal agar tetap berjalan. (Chicago Journals)

Decoupling sangat umum dalam organisasi. Contohnya:

1. Organisasi memiliki SOP, tetapi pekerjaan nyata dilakukan dengan cara berbeda.
2. Organisasi memiliki komite risiko, tetapi keputusan strategis tidak mempertimbangkan risiko.
3. Universitas memiliki dokumen kurikulum berbasis outcome, tetapi pembelajaran masih berpusat pada ceramah.
4. Rumah sakit memiliki program patient safety, tetapi budaya menyalahkan masih kuat.
5. Perusahaan memiliki laporan ESG, tetapi keputusan investasi tidak mempertimbangkan keberlanjutan.

6. Organisasi memiliki kebijakan AI ethics, tetapi tidak memiliki audit algoritmik.

Decoupling dapat memberi perlindungan jangka pendek karena organisasi tampak patuh dan legitimate. Namun, dalam jangka panjang, decoupling dapat merusak kepercayaan. Ketika pemangku kepentingan menemukan kesenjangan antara dokumen dan praktik, legitimasi organisasi jatuh.

Dalam desain organisasi, tugas manajer adalah mengurangi decoupling. Struktur formal harus dihubungkan dengan proses, anggaran, kompetensi, insentif, data, evaluasi, dan akuntabilitas. Jika organisasi membuat unit keberlanjutan, unit tersebut harus memiliki mandat, sumber daya, indikator, dan akses keputusan. Jika organisasi membuat kebijakan integritas akademik, kebijakan tersebut harus masuk ke desain asesmen, pelatihan dosen, literasi mahasiswa, dan sistem disiplin.

4.13 Strategic Responses to Institutional Pressures

Organisasi tidak selalu pasif terhadap tekanan institusional. Christine Oliver menjelaskan bahwa organisasi dapat merespons tekanan institusional secara strategis melalui beberapa bentuk: acquiescence, compromise, avoidance, defiance, dan manipulation. Artikel Oliver tentang strategic responses to institutional processes memiliki DOI dan menjadi rujukan penting karena menghubungkan teori institusional dengan strategic choice. (SCIRP)

Acquiescence berarti organisasi menerima tekanan institusional dan menyesuaikan diri. Misalnya, rumah sakit mengikuti standar akreditasi secara penuh.

Compromise berarti organisasi bernegosiasi atau menyeimbangkan berbagai tekanan. Misalnya, universitas menyesuaikan kurikulum dengan kebijakan nasional, tetapi tetap mempertahankan karakter akademiknya.

Avoidance berarti organisasi mencoba menghindari tekanan, misalnya melalui decoupling atau simbolisme.

Defiance berarti organisasi menolak tekanan institusional. Ini dapat terjadi bila organisasi memiliki sumber daya, legitimasi alternatif, atau keyakinan kuat bahwa tekanan tersebut keliru.

Manipulation berarti organisasi berusaha membentuk atau memengaruhi institusi, misalnya melalui asosiasi profesi, lobbying, standard-setting, atau wacana publik.

Kerangka Oliver penting karena menunjukkan bahwa organisasi bukan korban pasif institusi. Organisasi dapat memilih respons. Namun, pilihan tersebut tergantung pada kekuasaan, sumber daya, legitimasi, dan risiko. Organisasi kecil mungkin lebih banyak menerima tekanan. Organisasi besar atau sangat legitimate dapat memengaruhi aturan main.

Dalam desain organisasi, kemampuan merespons tekanan institusional perlu dilembagakan. Organisasi perlu unit kepatuhan, hubungan regulator, asosiasi profesi, intelligence kebijakan, dan kemampuan komunikasi publik. Namun, organisasi juga perlu integritas agar respons strategis tidak berubah menjadi manipulasi yang merusak kepercayaan.

4.14 Institutional Entrepreneurship dan Institutional Work

Teori institusional awal sering dianggap terlalu menekankan kesamaan dan kepatuhan. Perkembangan berikutnya memberi perhatian pada perubahan institusional dan peran aktor. Konsep **institutional entrepreneurship** menjelaskan aktor yang memiliki kepentingan terhadap perubahan institusi dan mampu memobilisasi sumber daya untuk menciptakan praktik baru.

Maguire, Hardy, dan Lawrence mempelajari institutional entrepreneurship dalam bidang advokasi pengobatan HIV/AIDS di Kanada. Mereka

menunjukkan bahwa institutional entrepreneurship melibatkan posisi subjek yang legitimate, kemampuan menjembatani pemangku kepentingan, teorisasi praktik baru, serta institusionalisasi praktik tersebut ke dalam rutinitas dan nilai. Artikel mereka memiliki DOI dan menjadi rujukan penting dalam studi perubahan institusional. (ResearchGate)

Konsep **institutional work** kemudian dikembangkan oleh Lawrence dan Suddaby. Institutional work mengacu pada tindakan purposif individu dan organisasi untuk menciptakan, memelihara, dan mengganggu institusi. Bab mereka dalam *Sage Handbook of Organization Studies* memiliki DOI dan menjadi rujukan penting untuk memahami agency dalam institusi. (ResearchGate)

Institutional work penting bagi desain organisasi karena perubahan organisasi sering membutuhkan perubahan aturan, norma, dan makna. Transformasi digital bukan hanya mengganti teknologi, tetapi menciptakan norma baru tentang data, kerja, keputusan, dan akuntabilitas. Transformasi ESG bukan hanya membuat laporan, tetapi mengubah pemahaman tentang tanggung jawab organisasi. Reformasi universitas bukan hanya mengganti kurikulum, tetapi mengubah norma pembelajaran, riset, dan integritas akademik.

Institutional work dapat berupa menciptakan aturan baru, membangun jaringan pendukung, mendidik aktor, membingkai ulang masalah, mengadvokasi standar baru, mempertahankan nilai lama yang penting, atau mengganggu praktik usang. Dalam organisasi modern, pemimpin bukan hanya desainer struktur, tetapi juga pekerja institusional yang membentuk makna dan legitimasi.

4.15 Kekuasaan, Institusi, dan Desain Organisasi

Desain organisasi sering dipresentasikan sebagai masalah teknis: memilih struktur fungsional, divisional, matriks, jaringan, atau platform. Namun, desain organisasi juga merupakan tindakan politik dan institusional. Setiap desain mendistribusikan kekuasaan.

Struktur fungsional memberi kekuasaan pada kepala fungsi. Struktur divisional memberi otonomi pada unit bisnis atau wilayah. Struktur matriks membagi kekuasaan antara fungsi dan proyek. Struktur platform memberi kekuasaan pada arsitektur digital dan governance rules. Struktur jaringan memberi kekuasaan pada aktor yang menguasai koneksi.

Perubahan struktur juga mengubah kepentingan. Jika organisasi membentuk shared services, unit-unit mungkin kehilangan kontrol atas fungsi administrasi. Jika organisasi membentuk data governance office, unit yang sebelumnya menguasai data secara lokal mungkin merasa kehilangan kekuasaan. Jika organisasi mengadopsi agile squads, manajer menengah mungkin kehilangan sebagian otoritas tradisional. Jika universitas memperkuat pusat riset lintas disiplin, fakultas mungkin merasa otonominya terganggu.

Karena itu, redesign organisasi memerlukan strategi politik. Strategi politik tidak berarti manipulasi, tetapi kemampuan membangun dukungan, menjelaskan manfaat, mengelola kekhawatiran, memberi ruang partisipasi, dan menciptakan legitimasi. Desain yang baik secara teknis dapat gagal bila aktor kunci merasa terancam dan tidak dilibatkan.

Desain organisasi juga harus memperhatikan tekanan institusional. Misalnya, organisasi sektor publik harus memenuhi prinsip akuntabilitas, transparansi, dan legalitas. Rumah sakit harus mematuhi standar keselamatan pasien. Universitas harus menjaga kebebasan akademik dan integritas ilmiah. Perusahaan publik harus mematuhi tata kelola korporasi. Dengan demikian, desain organisasi harus menyeimbangkan efisiensi teknis, distribusi kekuasaan, dan legitimasi institusional.

4.16 Tata Kelola sebagai Mekanisme Pengelolaan Kekuasaan

Governance atau tata kelola adalah mekanisme untuk mengarahkan, mengawasi, dan mempertanggungjawabkan organisasi. Tata kelola berfungsi mengelola kekuasaan agar tidak terkonsentrasi secara merusak. Dalam organisasi modern, tata kelola mencakup struktur dewan, komite, audit, manajemen risiko, transparansi, kebijakan etika, sistem pengendalian internal, dan mekanisme partisipasi pemangku kepentingan.

Tata kelola yang baik tidak bertujuan menghapus kekuasaan. Kekuasaan diperlukan untuk membuat keputusan dan menjalankan strategi. Yang perlu dicegah adalah penyalahgunaan kekuasaan, konflik kepentingan, informasi tertutup, dan keputusan yang tidak akuntabel.

Dalam universitas, tata kelola akademik melibatkan rektorat, senat akademik, fakultas, program studi, komite etik, lembaga penjaminan mutu, dosen, mahasiswa, dan pemangku kepentingan eksternal. Jika kekuasaan terlalu sentralistik, kebebasan akademik dapat terganggu. Jika terlalu terfragmentasi, koordinasi strategis melemah. Desain tata kelola harus menyeimbangkan otonomi akademik, akuntabilitas, mutu, dan inovasi.

Dalam rumah sakit, tata kelola klinis sangat penting karena menyangkut keselamatan pasien. Dokter memiliki otonomi profesional, tetapi keputusan klinis harus berada dalam kerangka mutu, etika, evidence-based medicine, dan patient safety. Jika manajemen terlalu mendominasi aspek klinis, profesi medis dapat menolak. Jika profesi medis terlalu otonom tanpa akuntabilitas, keselamatan pasien dapat terganggu.

Dalam organisasi digital, tata kelola data dan AI menjadi semakin penting. Siapa boleh mengakses data? Siapa bertanggung jawab atas keputusan algoritmik? Bagaimana bias dicegah? Bagaimana privasi dijaga? Bagaimana

audit dilakukan? Pertanyaan ini menunjukkan bahwa desain organisasi modern harus mengelola kekuasaan teknologi.

4.17 Politik Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi hampir selalu bersifat politis karena perubahan mengganggu distribusi kekuasaan, identitas, rutinitas, dan kepentingan. Resistensi terhadap perubahan tidak selalu berarti orang tidak mau maju. Resistensi sering muncul karena aktor merasa tidak dilibatkan, tidak percaya pada motif perubahan, takut kehilangan kompetensi, khawatir kehilangan status, atau melihat ketidakkonsistenan antara retorika dan praktik.

Politik perubahan dapat dikelola melalui beberapa cara.

Pertama, **diagnosis kepentingan**. Pemimpin perlu memahami siapa yang diuntungkan, siapa yang dirugikan, siapa yang dapat menghambat, dan siapa yang dapat menjadi sponsor perubahan.

Kedua, **pembangunan koalisi**. Perubahan besar membutuhkan koalisi lintas unit. Koalisi tidak hanya dibentuk di tingkat pimpinan, tetapi juga di tingkat pelaksana.

Ketiga, **framing perubahan**. Perubahan harus dijelaskan dalam narasi yang masuk akal, bernilai, dan legitimate. Narasi yang baik menjawab pertanyaan: mengapa berubah, apa manfaatnya, apa risikonya, dan bagaimana manusia dilindungi.

Keempat, **partisipasi**. Orang lebih mudah menerima perubahan bila memiliki ruang untuk berkontribusi.

Kelima, **quick wins dan bukti manfaat**. Legitimasi pragmatis dibangun melalui hasil awal yang terlihat.

Keenam, **perlindungan terhadap kelompok terdampak**. Transformasi digital, misalnya, perlu disertai reskilling agar tidak dipersepsikan sebagai ancaman.

Ketujuh, **konsistensi simbol dan tindakan**. Jika pimpinan berbicara tentang kolaborasi tetapi sistem insentif tetap individualistik, legitimasi perubahan melemah.

Politik perubahan tidak dapat dihindari. Yang penting adalah menjadikannya transparan, etis, dan diarahkan pada tujuan organisasi.

4.18 Kekuasaan dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai, norma, dan asumsi yang memandu perilaku. Budaya tidak netral terhadap kekuasaan. Budaya dapat memperkuat kekuasaan tertentu dan melemahkan suara lain.

Misalnya, budaya “jangan membantah atasan” memperkuat hierarki dan melemahkan pembelajaran. Budaya “asal bapak senang” membuat informasi negatif tidak naik ke pimpinan. Budaya “silo profesional” membuat kolaborasi lintas fungsi sulit. Budaya “prestasi individu” dapat melemahkan kerja tim. Sebaliknya, budaya psychological safety dapat mengurangi ketimpangan kekuasaan dalam komunikasi karena orang merasa aman menyampaikan risiko, kesalahan, dan ide.

Budaya juga dapat menjadi sumber legitimasi kekuasaan. Pemimpin yang dianggap mewakili nilai budaya organisasi lebih mudah diterima. Namun, budaya dapat pula digunakan untuk mempertahankan status quo. Ungkapan seperti “di sini memang selalu begitu” sering menjadi mekanisme institusional untuk menolak perubahan.

Dalam desain organisasi, budaya harus dilihat sebagai medan kekuasaan. Mengubah budaya bukan hanya membuat slogan nilai, tetapi mengubah

praktik kekuasaan: siapa didengar, siapa diberi ruang, siapa diberi penghargaan, siapa dilindungi, siapa dimintai pertanggungjawaban, dan bagaimana konflik diselesaikan.

4.19 Kekuasaan, Etika, dan Kepemimpinan

Kekuasaan dalam organisasi selalu memiliki dimensi etis. Kekuasaan dapat digunakan untuk menciptakan nilai, melindungi orang lemah, mempercepat inovasi, dan menjaga integritas. Namun, kekuasaan juga dapat digunakan untuk dominasi, manipulasi, eksploitasi, dan perlindungan kepentingan sempit.

Kepemimpinan etis tidak berarti menghindari kekuasaan. Pemimpin justru harus memahami kekuasaan agar dapat menggunakannya secara bertanggung jawab. Pemimpin yang naif terhadap politik organisasi mudah dikendalikan oleh aktor lain atau gagal menjalankan perubahan. Sebaliknya, pemimpin yang terlalu sinis terhadap politik dapat menjadi manipulatif.

Kepemimpinan etis dalam konteks kekuasaan mencakup beberapa prinsip.

Pertama, **transparansi**. Keputusan penting harus dijelaskan alasan, data, dan konsekuensinya.

Kedua, **akuntabilitas**. Pemegang kekuasaan harus dapat dimintai pertanggungjawaban.

Ketiga, **keadilan prosedural**. Proses keputusan harus adil, bukan hanya hasilnya.

Keempat, **partisipasi**. Pemangku kepentingan terdampak perlu didengar.

Kelima, **perlindungan terhadap dissent**. Organisasi sehat memberi ruang bagi kritik yang bertanggung jawab.

Keenam, **pengendalian konflik kepentingan**. Keputusan tidak boleh didominasi kepentingan pribadi atau kelompok.

Ketujuh, **orientasi pada misi**. Kekuasaan harus diarahkan pada tujuan organisasi dan kepentingan publik, bukan pada ego pemimpin.

Dalam era AI dan data, etika kekuasaan semakin penting. Data memberi kekuasaan baru. Organisasi dapat memantau karyawan, memprediksi perilaku pelanggan, mengklasifikasi pasien, atau menilai mahasiswa. Tanpa tata kelola etis, data dapat menjadi instrumen kontrol yang tidak adil.

4.20 Implikasi bagi Desain Organisasi Modern

Pembahasan kekuasaan, politik, institusi, dan legitimasi memiliki beberapa implikasi bagi desain organisasi.

Pertama, desain organisasi harus memasukkan analisis kekuasaan. Sebelum mengubah struktur, manajer perlu memahami siapa yang memiliki sumber daya, informasi, otoritas, keahlian, dan jaringan.

Kedua, desain organisasi harus mengelola konflik kepentingan. Konflik tidak selalu buruk, tetapi perlu mekanisme penyelesaian yang adil.

Ketiga, desain organisasi harus membangun legitimasi. Struktur baru harus dapat dijelaskan secara pragmatis, moral, dan kognitif.

Keempat, desain organisasi harus menghindari decoupling. Struktur formal harus dihubungkan dengan praktik nyata melalui sumber daya, proses, insentif, dan evaluasi.

Kelima, desain organisasi harus memperhatikan tekanan institusional tanpa sekadar meniru. Organisasi harus mampu membedakan antara kepatuhan substantif dan simbolik.

Keenam, desain organisasi harus menciptakan tata kelola yang membatasi penyalahgunaan kekuasaan. Ini mencakup audit, transparansi, komite etik, manajemen risiko, dan partisipasi.

Ketujuh, desain organisasi harus mendukung institutional work. Pemimpin dan aktor organisasi perlu mampu menciptakan, memelihara, atau mengubah institusi sesuai kebutuhan strategis dan etis.

Kedelapan, desain organisasi digital harus memperhatikan kekuasaan data dan algoritma. Data governance dan AI governance bukan isu teknis semata, melainkan isu kekuasaan dan legitimasi.

4.21 Kasus Ilustratif 1: Transformasi Digital Universitas

Sebuah universitas memutuskan untuk menerapkan sistem pembelajaran berbasis AI. Secara formal, kebijakan ini bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran, personalisasi materi, efisiensi administrasi, dan daya saing institusi. Namun, implementasi menghadapi resistensi.

Sebagian dosen senior merasa keahliannya terancam. Unit IT merasa kekurangan otoritas untuk mengubah proses akademik. Program studi khawatir kehilangan otonomi kurikulum. Mahasiswa khawatir data belajarnya digunakan tanpa transparansi. Pimpinan universitas ingin menunjukkan modernitas kepada publik dan akreditasi. Vendor teknologi mempromosikan platform tertentu.

Dari perspektif Bab 4, masalah ini bukan hanya masalah teknologi. Ini adalah masalah kekuasaan, politik, institusi, dan legitimasi. Siapa mengontrol data pembelajaran? Siapa menentukan standar penggunaan AI? Siapa bertanggung jawab atas kesalahan rekomendasi algoritmik? Apakah AI digunakan untuk memperkuat dosen atau mengawasi dosen? Apakah kebijakan AI memiliki legitimasi moral dan akademik?

Solusi desain organisasi harus mencakup tata kelola AI, komite etika akademik, partisipasi dosen dan mahasiswa, literasi AI, pilot project, evaluasi, dan kebijakan privasi. Transformasi digital hanya legitimate bila memberi manfaat, adil, transparan, dan sesuai nilai akademik.

4.22 Kasus Ilustratif 2: Rumah Sakit dan Clinical Governance

Sebuah rumah sakit ingin memperkuat clinical governance untuk meningkatkan keselamatan pasien. Manajemen ingin menerapkan audit klinis, standar prosedur, indikator mutu, dan sistem pelaporan insiden. Namun, sebagian dokter melihat kebijakan ini sebagai intervensi administratif terhadap otonomi profesional. Perawat mendukung karena sering mengalami beban koordinasi, tetapi khawatir disalahkan bila melaporkan insiden. Unit manajemen risiko ingin data lengkap, tetapi unit pelayanan takut reputasinya buruk.

Kasus ini menunjukkan bahwa desain governance klinis bukan hanya persoalan prosedur. Ia menyangkut kekuasaan profesi, budaya menyalahkan, legitimasi manajemen, kepercayaan, dan keselamatan pasien. Jika audit klinis dipersepsikan sebagai alat kontrol manajemen, resistensi muncul. Jika dipersepsikan sebagai pembelajaran sistemik untuk melindungi pasien dan tenaga kesehatan, legitimasi meningkat.

Desain organisasi yang tepat harus membedakan antara akuntabilitas dan penghukuman. Sistem pelaporan insiden harus non-punitive untuk kesalahan sistemik, tetapi tetap tegas terhadap kelalaian serius. Komite mutu harus melibatkan profesi klinis agar legitimate. Data mutu harus digunakan untuk pembelajaran, bukan sekadar peringkat unit. Dengan demikian, kekuasaan manajemen dan kekuasaan profesi dapat diarahkan pada tujuan bersama: keselamatan pasien.

4.23 Kasus Ilustratif 3: ESG sebagai Legitimasi atau Transformasi Substantif

Banyak organisasi membentuk unit ESG, menerbitkan laporan keberlanjutan, dan menggunakan bahasa sustainability. Secara institusional, ini dapat meningkatkan legitimasi karena investor, regulator, pelanggan, dan masyarakat semakin menuntut tanggung jawab sosial dan lingkungan. Namun, terdapat risiko decoupling: ESG menjadi simbol, bukan perubahan substantif.

Jika unit ESG tidak memiliki akses ke keputusan investasi, rantai pasok, operasi, dan strategi, maka ESG hanya menjadi fungsi komunikasi. Jika indikator ESG tidak masuk ke KPI manajemen, perilaku organisasi tidak berubah. Jika laporan keberlanjutan tidak diverifikasi dan tidak memengaruhi keputusan, legitimasi dapat menjadi rapuh.

Dari perspektif teori institusional, ESG dapat dipahami sebagai praktik yang dilembagakan melalui tekanan koersif, normatif, dan mimetik. Namun, dari perspektif desain organisasi, tantangannya adalah menghubungkan legitimasi eksternal dengan perubahan internal. ESG harus menjadi bagian dari governance, risk management, innovation, procurement, HR, operations, dan stakeholder engagement.

4.24 Sintesis Konseptual Bab 4

Bab ini dapat disintesis dalam beberapa proposisi utama.

Pertama, organisasi adalah sistem rasional sekaligus sistem politik. Struktur formal tidak menghapus kepentingan, konflik, dan kekuasaan.

Kedua, kekuasaan bersumber dari ketergantungan. Aktor yang menguasai sumber daya kritis, informasi, keahlian, jaringan, aturan, atau legitimasi memiliki pengaruh besar.

Ketiga, politik organisasi tidak selalu buruk. Politik dapat menjadi sarana perubahan, tetapi perlu etika dan akuntabilitas.

Keempat, organisasi mencari legitimasi, bukan hanya efisiensi. Struktur formal sering mencerminkan tekanan institusional.

Kelima, institutional isomorphism menjelaskan mengapa organisasi menjadi mirip melalui tekanan koersif, normatif, dan mimetik.

Keenam, legitimasi memiliki dimensi pragmatis, moral, dan kognitif. Organisasi perlu membangun ketiganya.

Ketujuh, decoupling terjadi ketika struktur formal terpisah dari praktik nyata. Ini dapat memberi legitimasi jangka pendek tetapi merusak kepercayaan jangka panjang.

Kedelapan, organisasi dapat merespons tekanan institusional secara strategis melalui penerimaan, kompromi, penghindaran, penolakan, atau manipulasi.

Kesembilan, institutional work menunjukkan bahwa aktor organisasi dapat menciptakan, memelihara, dan mengubah institusi.

Kesepuluh, desain organisasi modern harus mengintegrasikan efisiensi, distribusi kekuasaan, governance, dan legitimasi.

4.25 Penutup

Bab ini menegaskan bahwa organisasi tidak dapat dipahami hanya sebagai sistem teknis atau struktur rasional. Organisasi adalah arena kekuasaan, politik, institusi, dan legitimasi. Kekuasaan muncul dari ketergantungan

sumber daya, jabatan, keahlian, informasi, jaringan, aturan, budaya, dan legitimasi. Politik organisasi muncul karena sumber daya terbatas, tujuan majemuk, informasi tidak sempurna, dan kepentingan berbeda. Institusi membentuk organisasi melalui norma, aturan, profesi, regulasi, dan keyakinan sosial. Legitimasi menjadi syarat penting agar organisasi dapat memperoleh dukungan dan bertahan.

Dalam desain organisasi, dimensi ini sangat penting. Struktur yang tampak efisien dapat gagal bila mengabaikan kekuasaan informal. Transformasi digital dapat gagal bila tidak memiliki legitimasi moral. Reformasi tata kelola dapat menjadi simbol kosong bila tidak terhubung dengan praktik. ESG dapat menjadi ceremonial compliance bila tidak masuk ke keputusan strategis. Kebijakan AI dapat menjadi risiko bila tidak disertai tata kelola data dan akuntabilitas algoritmik.

Oleh karena itu, desain organisasi modern harus melampaui pertanyaan "struktur apa yang efisien?" menuju pertanyaan yang lebih dalam: "bagaimana kekuasaan didistribusikan?", "bagaimana kepentingan dinegosiasikan?", "bagaimana legitimasi dibangun?", "bagaimana institusi dipelihara atau diubah?", dan "bagaimana tata kelola mencegah penyalahgunaan kekuasaan?"

Bab berikutnya akan melanjutkan pembahasan ke **Knowledge, Learning, Dynamic Capabilities, and Organizational Ambidexterity**, yaitu bagaimana organisasi membangun kemampuan belajar, memperbarui kapabilitas, dan menyeimbangkan eksploitasi serta eksplorasi dalam lingkungan yang berubah cepat.

Glossarium

Accountability
Kewajiban individu atau unit organisasi untuk mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, dan penggunaan sumber daya.

Authority
Hak formal yang melekat pada jabatan untuk membuat keputusan, memberi instruksi, atau mengalokasikan sumber daya.

Coercive Isomorphism
Keserupaan organisasi yang muncul karena tekanan regulasi, hukum, pemerintah, investor, atau aktor kuat lainnya.

Coalition
Kelompok aktor yang bekerja sama untuk memengaruhi keputusan, memperoleh sumber daya, atau mendorong agenda tertentu.

Decoupling
Kondisi ketika struktur formal organisasi terpisah dari praktik kerja nyata; organisasi tampak patuh secara simbolik tetapi belum berubah secara substantif.

Governance
Sistem tata kelola untuk mengarahkan, mengawasi, dan mempertanggungjawabkan organisasi.

Institution
Aturan, norma, nilai, keyakinan, dan pola praktik yang telah dilembagakan dan memandu perilaku sosial.

Institutional Entrepreneurship
Tindakan aktor yang memobilisasi sumber daya untuk menciptakan, mengubah, atau melembagakan praktik baru dalam suatu bidang.

Institutional Isomorphism
Kecenderungan organisasi dalam satu bidang menjadi semakin mirip karena tekanan koersif, normatif, atau mimetik.

Institutional Work
Tindakan purposif individu atau organisasi untuk menciptakan, memelihara, atau mengganggu institusi.

Legitimacy
Penerimaan sosial bahwa tindakan, struktur, atau organisasi tertentu dianggap sah, pantas, benar, atau sesuai norma.

Mimetic Isomorphism
Keserupaan organisasi yang muncul karena organisasi meniru organisasi lain, terutama dalam situasi ketidakpastian.

Moral Legitimacy
Legitimasi yang didasarkan pada penilaian bahwa tindakan organisasi benar secara normatif dan etis.

Normative Isomorphism
Keserupaan organisasi yang muncul karena pengaruh profesi, pendidikan, asosiasi, standar keahlian, dan norma profesional.

Power
Kemampuan aktor untuk memengaruhi perilaku, keputusan, sumber daya, atau makna dalam organisasi.

Power-Dependence
Relasi kekuasaan yang muncul dari ketergantungan satu aktor terhadap sumber daya yang dikendalikan aktor lain.

Pragmatic Legitimacy
Legitimasi yang muncul karena organisasi memberikan manfaat langsung kepada pemangku kepentingan.

Resource Dependence Theory
Teori yang menjelaskan bahwa organisasi bergantung pada sumber daya eksternal dan berusaha mengelola ketergantungan tersebut untuk mengurangi ketidakpastian.

Strategic Choice
Pandangan bahwa pemimpin organisasi memiliki ruang agency untuk menafsirkan lingkungan, memilih strategi, dan membentuk struktur organisasi.

Symbolic Compliance
Kepatuhan yang bersifat simbolik atau formal, tetapi tidak selalu diikuti perubahan nyata dalam praktik.

Daftar Pustaka

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology, 6*(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/003803857200600101

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly, 17*(1), 1–25. https://doi.org/10.2307/2392088

Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. University of Chicago Press. DOI tidak tersedia.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31–41. https://doi.org/10.2307/2089716

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal, 45*(1), 58–80. https://doi.org/10.2307/3069285

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management, 35*(6), 1404–1427. https://doi.org/10.1177/0149206309343469

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed., pp. 215–254). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7

Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal, 47*(5), 657–679. https://doi.org/10.2307/20159610

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review, 16*(1), 145–179. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002

Pettigrew, A. M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. Tavistock. https://doi.org/10.4324/9781315824116

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman. DOI tidak tersedia.

Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review, 34*(2), 29–50. https://doi.org/10.1177/000812569203400201

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row. DOI tidak tersedia.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications. DOI tidak tersedia.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row. DOI tidak tersedia.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Bab 5. Knowledge, Learning, Dynamic Capabilities, and Organizational Ambidexterity

Advanced Management Theory and Organizational Design

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1 CORE PREMISE



Sustainable organizational performance depends on how organizations create, absorb, share, renew, and apply knowledge.

2 KNOWLEDGE FOUNDATIONS

TACIT KNOWLEDGE



- Personal, context-specific and experience-based
- Hard to articulate and codify
- Examples: intuition, insight, skills, know-how

EXPLICIT KNOWLEDGE



- Codified, documented, and transferable
- Easy to store and communicate
- Examples: manuals, reports, data, procedures

Organizations need both—and the ability to connect and convert.

3 ORGANIZATIONAL LEARNING





Learning can be:

- **Single-loop:** improve actions within existing assumptions.
- **Double-loop:** question and revise underlying assumptions and norms.

4 ABSORPTIVE CAPACITY



External knowledge becomes innovation only when the organization can absorb and use it effectively.

5 DYNAMIC CAPABILITIES



6 EXPLORATION vs. EXPLOITATION

EXPLORATION



- Experimentation
- Discovery
- Innovation
- Future opportunities



EXPLOITATION



- Efficiency
- Refinement
- Execution
- Current performance

Both are essential and must be balanced over time.

7 ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

EXPLORATION EXPLOITATION



Ambidextrous organizations align present performance with future renewal.

8 MANAGERIAL IMPLICATIONS

- Build a learning culture
- Encourage knowledge sharing
- Invest in digital and AI literacy
- Strengthen cross-functional collaboration
- Measure learning as well as performance
- Balance innovation with operational discipline

9 STRATEGIC OUTCOME



Knowledge + Learning + Dynamic Capabilities + Ambidexterity = **Organizational Renewal and Sustainable Advantage**



Bab 5. Knowledge, Learning, Dynamic Capabilities, and Organizational Ambidexterity

******

Pengetahuan, Pembelajaran, Kapabilitas Dinamis, dan Ambidexterity Organisasi

---

Rujukan utama untuk bab ini disusun dari literatur inti tentang **organizational learning, knowledge creation, absorptive capacity, dynamic capabilities, dan organizational ambidexterity**, termasuk March, Nonaka, Cohen & Levinthal, Teece dkk., Zahra & George, Crossan dkk., serta Gibson & Birkinshaw yang DOI-nya telah diverifikasi. (PubsOnline)

Abstrak

Bab ini membahas pengetahuan, pembelajaran organisasi, dynamic capabilities, dan organizational ambidexterity sebagai fondasi penting bagi desain organisasi modern. Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, keunggulan organisasi tidak lagi terutama ditentukan oleh aset fisik, ukuran, atau struktur formal, melainkan oleh kemampuan organisasi untuk menciptakan, menyerap, mengintegrasikan, menyebarkan, melindungi, dan memperbarui pengetahuan. Pengetahuan menjadi sumber daya strategis karena melekat pada manusia, rutinitas, proses, teknologi, budaya, jaringan, dan pengalaman organisasi. Namun, pengetahuan tidak otomatis menciptakan keunggulan. Organisasi harus memiliki mekanisme pembelajaran agar pengalaman dapat diubah menjadi pemahaman, pemahaman menjadi kapabilitas, dan kapabilitas menjadi tindakan strategis.

Bab ini menjelaskan teori knowledge-based view, organizational knowledge creation, absorptive capacity, organizational learning, dynamic capabilities, dan ambidexterity. Nonaka menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan organisasi terjadi melalui dialog antara tacit knowledge dan explicit knowledge. Cohen dan Levinthal menekankan pentingnya absorptive capacity, yaitu kemampuan organisasi mengenali nilai pengetahuan eksternal, menyerapnya, dan menggunakannya untuk inovasi. Crossan, Lane, dan White memandang pembelajaran organisasi sebagai proses multi-level melalui intuition, interpretation, integration, dan institutionalization. Teece, Pisano, dan Shuen menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya dalam lingkungan yang berubah cepat. March memperkenalkan dilema exploration dan exploitation sebagai persoalan mendasar dalam pembelajaran organisasi.

Bab ini juga membahas organizational ambidexterity, yaitu kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi kompetensi yang sudah ada sambil mengeksplorasi peluang baru. Organisasi yang hanya mengeksploitasi akan menjadi efisien tetapi berisiko kaku dan tertinggal. Organisasi yang hanya mengeksplorasi akan kreatif tetapi berisiko kehilangan disiplin operasional dan kapasitas menangkap nilai. Karena itu, organisasi modern membutuhkan keseimbangan antara efisiensi dan inovasi, stabilitas dan perubahan, rutinitas dan eksperimen, serta alignment dan adaptability.

Bab ini menegaskan bahwa desain organisasi berbasis pengetahuan memerlukan struktur, budaya, kepemimpinan, teknologi, insentif, dan tata kelola yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dalam era digital dan AI, tantangan organisasi bukan hanya mengumpulkan data, tetapi mengubah data menjadi pengetahuan, pengetahuan menjadi kapabilitas, dan kapabilitas menjadi pembaruan strategis. Dengan demikian, organisasi masa depan harus menjadi learning, adaptive, and ambidextrous organization.

Kata Kunci

Pengetahuan organisasi, knowledge management, organizational learning, tacit knowledge, explicit knowledge, absorptive capacity, dynamic capabilities, exploration, exploitation, organizational ambidexterity, innovation, learning organization, knowledge-based view, sensing, seizing, transforming, organizational renewal.

5.1 Pendahuluan

Dalam era industri klasik, organisasi unggul karena mampu mengendalikan aset fisik: pabrik, mesin, bahan baku, tenaga kerja, distribusi, modal, dan lokasi. Keunggulan kompetitif banyak ditentukan oleh skala produksi, efisiensi operasional, struktur birokratis, dan kemampuan mengendalikan proses. Namun, dalam ekonomi modern, terutama dalam era digital dan artificial intelligence, sumber keunggulan semakin bergeser ke arah pengetahuan. Organisasi unggul bukan hanya karena memiliki aset, tetapi karena mampu belajar lebih cepat, memahami perubahan lebih dalam, mengubah data menjadi keputusan, mengubah pengalaman menjadi kapabilitas, dan mengubah kapabilitas menjadi inovasi.

Pengetahuan menjadi inti organisasi karena hampir semua aktivitas bernilai tinggi bergantung pada kemampuan memahami, menafsirkan, dan bertindak. Rumah sakit tidak hanya memerlukan alat medis, tetapi juga pengetahuan klinis, koordinasi antarprofesi, data pasien, pengalaman tindakan, dan pembelajaran dari insiden. Universitas tidak hanya memerlukan gedung, tetapi juga pengetahuan akademik, riset, pedagogi, kurikulum, jejaring ilmiah, dan budaya intelektual. Perusahaan digital tidak hanya memerlukan server dan aplikasi, tetapi juga data, algoritma, desain

pengalaman pengguna, keahlian rekayasa, wawasan pasar, dan kemampuan berinovasi.

Dalam teori manajemen lanjutan, pengetahuan tidak lagi dipandang sebagai informasi pasif yang tersimpan dalam dokumen. Pengetahuan adalah kapasitas untuk bertindak secara bermakna dalam konteks tertentu. Ia dapat melekat pada individu, tim, prosedur, budaya, teknologi, rutinitas, relasi sosial, dan memori organisasi. Pengetahuan juga dapat bersifat eksplisit, yaitu mudah dituliskan dalam dokumen, manual, rumus, database, SOP, dan laporan; tetapi juga dapat bersifat tacit, yaitu melekat dalam pengalaman, intuisi, keterampilan, kebijaksanaan praktis, dan kepekaan profesional.

Bab ini membahas empat gagasan besar. Pertama, **knowledge**, yaitu pengetahuan sebagai sumber daya strategis organisasi. Kedua, **learning**, yaitu proses organisasi mengubah pengalaman menjadi pengetahuan dan pengetahuan menjadi tindakan yang lebih baik. Ketiga, **dynamic capabilities**, yaitu kemampuan organisasi memperbarui sumber daya dan kapabilitas ketika lingkungan berubah. Keempat, **organizational ambidexterity**, yaitu kemampuan organisasi mengelola dua tuntutan yang sering bertentangan: eksploitasi kompetensi lama dan eksplorasi peluang baru.

Keempat gagasan ini sangat penting bagi desain organisasi. Struktur organisasi yang baik bukan hanya struktur yang membagi pekerjaan, tetapi struktur yang memungkinkan pengetahuan mengalir. Budaya organisasi yang baik bukan hanya budaya yang menjaga harmoni, tetapi budaya yang mendorong pembelajaran, refleksi, keberanian bertanya, dan eksperimen. Teknologi organisasi yang baik bukan hanya teknologi yang mempercepat proses, tetapi teknologi yang memperkuat pembelajaran dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan organisasi yang baik bukan hanya kepemimpinan yang mengontrol, tetapi kepemimpinan yang membangun kapasitas adaptif.

Dengan demikian, Bab 5 ini menempatkan organisasi sebagai sistem pengetahuan dan pembelajaran. Bila Bab 4 membahas kekuasaan, politik, institusi, dan legitimasi, maka Bab 5 membahas bagaimana organisasi menciptakan kemampuan untuk belajar, beradaptasi, dan memperbarui diri. Tanpa pembelajaran, organisasi akan menjadi birokrasi yang mengulang masa lalu. Tanpa dynamic capabilities, organisasi akan sulit menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Tanpa ambidexterity, organisasi akan terjebak dalam salah satu ekstrem: terlalu efisien tetapi kaku, atau terlalu inovatif tetapi tidak disiplin.

5.2 Pengetahuan sebagai Sumber Daya Strategis Organisasi

Pengetahuan merupakan sumber daya yang unik. Berbeda dari aset fisik, pengetahuan tidak selalu berkurang ketika dibagikan. Sebaliknya, pengetahuan sering bertambah ketika digunakan, diuji, dikombinasikan, dan dibagikan. Namun, pengetahuan juga sulit dikelola karena tidak seluruhnya terlihat. Sebagian pengetahuan tersimpan dalam dokumen dan sistem informasi, tetapi sebagian lain berada dalam pikiran, pengalaman, kebiasaan, relasi, dan keterampilan manusia.

Dalam perspektif knowledge-based view, organisasi dipahami sebagai institusi untuk mengintegrasikan pengetahuan. Grant menjelaskan bahwa perusahaan dapat dipahami sebagai mekanisme integrasi pengetahuan spesialis yang dimiliki oleh individu-individu dalam organisasi. Pengetahuan menjadi sumber daya strategis karena produksi modern membutuhkan koordinasi berbagai keahlian yang tidak dapat dimiliki oleh satu orang saja. Organisasi menjadi penting karena ia menyediakan mekanisme untuk menggabungkan pengetahuan yang tersebar.

Pengetahuan organisasi dapat muncul dalam beberapa bentuk. Pertama, **pengetahuan individual**, yaitu kompetensi, pengalaman, intuisi, dan

keterampilan yang dimiliki seseorang. Kedua, **pengetahuan kelompok**, yaitu pemahaman bersama yang berkembang dalam tim melalui interaksi, dialog, dan kerja sama. Ketiga, **pengetahuan organisasi**, yaitu pengetahuan yang telah dilembagakan dalam rutinitas, prosedur, teknologi, budaya, struktur, dan sistem. Keempat, **pengetahuan ekosistem**, yaitu pengetahuan yang tersebar dalam jaringan eksternal: pelanggan, pemasok, mitra, regulator, komunitas profesi, universitas, dan platform digital.

Organisasi yang cerdas bukan organisasi yang sekadar mempekerjakan orang pintar. Organisasi yang cerdas adalah organisasi yang mampu mengubah pengetahuan individual menjadi pengetahuan kolektif. Banyak organisasi memiliki individu cerdas, tetapi gagal belajar karena pengetahuan mereka tidak dibagikan, tidak terdokumentasi, tidak diintegrasikan, atau tidak memengaruhi keputusan. Dalam organisasi seperti ini, pengetahuan berhenti pada individu dan hilang ketika individu pindah, pensiun, atau tidak lagi terlibat.

Sebaliknya, organisasi pembelajar mampu mengubah pengalaman menjadi sistem. Jika seorang dokter menemukan praktik klinis yang lebih efektif, rumah sakit pembelajar akan mengkaji, memvalidasi, menyebarkan, dan memasukkan praktik itu ke dalam protokol bila terbukti baik. Jika seorang dosen menemukan metode pembelajaran yang efektif, universitas pembelajar akan menjadikannya bahan diskusi pedagogis, pelatihan dosen, dan inovasi kurikulum. Jika sebuah tim pemasaran menemukan pola perilaku pelanggan baru, perusahaan pembelajar akan mengubah strategi segmentasi, desain produk, dan komunikasi pasar.

Dengan demikian, pengetahuan harus dipahami sebagai aset strategis sekaligus proses sosial. Ia bukan hanya sesuatu yang dimiliki organisasi, tetapi sesuatu yang terus diciptakan melalui interaksi, refleksi, eksperimen, dan tindakan.

5.3 Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge

Salah satu pembedaan paling penting dalam teori pengetahuan organisasi adalah antara **tacit knowledge** dan **explicit knowledge**. Explicit knowledge adalah pengetahuan yang dapat dikodifikasi, dituliskan, disimpan, dan ditransfer melalui dokumen, manual, laporan, database, video pelatihan, SOP, atau sistem informasi. Tacit knowledge adalah pengetahuan yang melekat pada pengalaman, intuisi, keterampilan, kepekaan, dan praktik. Tacit knowledge sering sulit diungkapkan sepenuhnya dengan kata-kata.

Dalam organisasi, kedua jenis pengetahuan ini sama-sama penting. Explicit knowledge memungkinkan standardisasi, dokumentasi, pelatihan, akuntabilitas, dan replikasi. Tanpa explicit knowledge, organisasi sangat bergantung pada individu. Namun, explicit knowledge saja tidak cukup. Banyak pekerjaan profesional membutuhkan tacit knowledge. Dokter berpengalaman sering memiliki intuisi klinis yang berkembang dari ribuan kasus. Dosen berpengalaman dapat membaca dinamika kelas dan menyesuaikan cara mengajar. Manajer berpengalaman dapat merasakan ketegangan organisasi sebelum konflik muncul secara formal. Pengusaha berpengalaman dapat membaca peluang pasar dari sinyal kecil.

Nonaka menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan organisasi terjadi melalui interaksi dinamis antara tacit knowledge dan explicit knowledge. Proses ini sering dijelaskan melalui model SECI: socialization, externalization, combination, dan internalization. Socialization adalah proses berbagi tacit knowledge melalui pengalaman bersama. Externalization adalah proses mengartikulasikan tacit knowledge menjadi konsep, model, atau dokumen. Combination adalah proses menggabungkan berbagai explicit knowledge menjadi sistem pengetahuan

baru. Internalization adalah proses mengubah explicit knowledge menjadi tacit knowledge melalui praktik dan pengalaman.

Model SECI sangat berguna untuk desain organisasi. Bila organisasi hanya mengandalkan dokumentasi, ia mungkin gagal menangkap pengetahuan tacit. Bila organisasi hanya mengandalkan pengalaman, ia mungkin gagal melakukan replikasi dan pembelajaran sistemik. Organisasi pembelajar perlu menciptakan ruang agar tacit dan explicit knowledge saling berinteraksi.

Dalam rumah sakit, socialization terjadi ketika dokter muda belajar dari dokter senior melalui observasi dan diskusi kasus. Externalization terjadi ketika pengalaman klinis ditulis menjadi pedoman atau protokol. Combination terjadi ketika data pasien, riset medis, dan pedoman klinis digabungkan menjadi clinical pathway. Internalization terjadi ketika tenaga kesehatan menggunakan protokol tersebut dalam praktik sampai menjadi kebiasaan profesional.

Dalam universitas, socialization terjadi dalam komunitas akademik, seminar, bimbingan riset, dan diskusi informal. Externalization terjadi ketika gagasan akademik ditulis dalam artikel, modul, buku, atau kurikulum. Combination terjadi ketika berbagai literatur dan hasil riset disusun menjadi teori atau model pembelajaran. Internalization terjadi ketika mahasiswa dan dosen mempraktikkan pengetahuan itu dalam analisis, riset, dan tindakan profesional.

Dalam organisasi bisnis, socialization terjadi dalam mentoring, proyek lintas fungsi, dan komunitas praktik. Externalization terjadi dalam lesson learned, playbook, dan dokumentasi proses. Combination terjadi dalam integrasi data pasar, riset pelanggan, dan strategi produk. Internalization terjadi ketika tim menggunakan pengetahuan tersebut untuk mengambil keputusan yang lebih baik.

5.4 Knowledge Management: Dari Penyimpanan Informasi ke Penciptaan Nilai

Knowledge management sering disalahpahami sebagai kegiatan menyimpan dokumen dalam repository. Padahal, knowledge management yang sejati adalah proses menciptakan nilai dari pengetahuan. Ia mencakup identifikasi pengetahuan kritis, penciptaan pengetahuan baru, penyimpanan, distribusi, penggunaan, perlindungan, dan pembaruan pengetahuan.

Knowledge management memiliki dua dimensi utama: dimensi teknis dan dimensi sosial. Dimensi teknis mencakup database, intranet, learning management system, knowledge portal, enterprise systems, document management, AI search, dan analytics. Dimensi sosial mencakup budaya berbagi, kepercayaan, komunitas praktik, mentoring, pembelajaran tim, kepemimpinan, dan insentif.

Banyak inisiatif knowledge management gagal karena terlalu teknologis. Organisasi membangun portal pengetahuan, tetapi orang tidak menggunakannya. Dokumen tersedia, tetapi tidak relevan. Database penuh, tetapi tidak terkurasi. Pegawai enggan berbagi karena takut kehilangan kekuasaan. Pengetahuan tidak diperbarui. Sistem menjadi arsip mati.

Karena itu, knowledge management harus dikaitkan dengan pekerjaan nyata. Pertanyaannya bukan “bagaimana menyimpan semua pengetahuan?”, tetapi “pengetahuan apa yang kritis bagi kinerja dan masa depan organisasi?”, “siapa yang memiliki pengetahuan itu?”, “bagaimana pengetahuan berpindah?”, “di mana terjadi kehilangan pengetahuan?”, “bagaimana pengetahuan digunakan dalam keputusan?”, dan “bagaimana pembelajaran dilembagakan?”

Organisasi juga harus membedakan antara **knowledge stock** dan **knowledge flow**. Knowledge stock adalah kumpulan pengetahuan yang dimiliki organisasi: dokumen, paten, database, prosedur, pengalaman, dan keahlian. Knowledge flow adalah pergerakan pengetahuan antarindividu, tim, unit, dan organisasi. Organisasi dengan knowledge stock besar tetapi knowledge flow lemah akan mengalami silo pengetahuan. Organisasi dengan knowledge flow kuat dapat belajar lebih cepat meskipun aset awalnya terbatas.

Dalam era AI, knowledge management memperoleh dimensi baru. AI dapat membantu mencari dokumen, merangkum informasi, menemukan pola, mendukung keputusan, dan mempercepat pembelajaran. Namun, AI juga dapat menghasilkan informasi keliru bila data buruk, konteks tidak dipahami, atau validasi manusia lemah. Oleh karena itu, AI harus ditempatkan dalam sistem knowledge governance: kualitas data, kurasi sumber, validasi ahli, etika, keamanan, dan akuntabilitas.

5.5 Absorptive Capacity: Kemampuan Menyerap Pengetahuan Eksternal

Tidak semua pengetahuan berasal dari dalam organisasi. Banyak pengetahuan penting berasal dari luar: pelanggan, pemasok, pesaing, universitas, lembaga riset, konsultan, regulator, startup, komunitas profesional, dan platform digital. Namun, organisasi tidak otomatis mampu menggunakan pengetahuan eksternal. Diperlukan kemampuan untuk mengenali, menyerap, mengasimilasi, dan menerapkan pengetahuan tersebut. Inilah yang disebut **absorptive capacity**.

Cohen dan Levinthal menjelaskan absorptive capacity sebagai kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai informasi eksternal baru, mengasimilasikannya, dan menerapkannya untuk tujuan komersial. Mereka

menekankan bahwa kemampuan ini sangat bergantung pada prior related knowledge. Artinya, organisasi yang sudah memiliki basis pengetahuan terkait akan lebih mudah memahami dan memanfaatkan pengetahuan baru.

Zahra dan George kemudian mengembangkan konsep ini menjadi dua dimensi besar: **potential absorptive capacity** dan **realized absorptive capacity**. Potential absorptive capacity mencakup acquisition dan assimilation, yaitu kemampuan memperoleh dan memahami pengetahuan eksternal. Realized absorptive capacity mencakup transformation dan exploitation, yaitu kemampuan mengubah dan menerapkan pengetahuan tersebut menjadi inovasi atau nilai.

Konsep ini sangat penting. Banyak organisasi mengikuti seminar, membeli laporan konsultan, mengirim pegawai pelatihan, atau mengadopsi teknologi baru, tetapi tidak berubah. Mengapa? Karena mereka mungkin memiliki acquisition tetapi tidak memiliki assimilation, transformation, dan exploitation. Mereka memperoleh informasi, tetapi tidak mengubahnya menjadi praktik.

Dalam universitas, absorptive capacity terlihat ketika dosen dan pimpinan mampu menyerap perkembangan AI, riset pendidikan, kebutuhan industri, dan kebijakan nasional, lalu mengubahnya menjadi kurikulum baru, metode pembelajaran baru, dan tata kelola akademik baru. Dalam rumah sakit, absorptive capacity terlihat ketika organisasi mampu menyerap perkembangan evidence-based medicine, teknologi digital, patient safety, dan pengalaman pasien, lalu mengubahnya menjadi clinical pathway dan layanan yang lebih baik. Dalam perusahaan, absorptive capacity terlihat ketika informasi pasar dan teknologi baru diterjemahkan menjadi inovasi produk atau model bisnis.

Absorptive capacity juga memiliki dimensi organisasi. Individu dapat belajar, tetapi organisasi perlu struktur untuk menangkap pembelajaran itu. Unit riset, kerja sama eksternal, forum inovasi, komunitas praktik, data

analytics, dan sistem pelatihan merupakan mekanisme absorptive capacity. Budaya juga penting. Organisasi yang tertutup, arogan, atau terlalu percaya pada keberhasilan masa lalu akan sulit menyerap pengetahuan baru.

5.6 Organizational Learning: Dari Pengalaman ke Pembaruan

Pembelajaran organisasi adalah proses melalui mana organisasi mengubah pengalaman menjadi pengetahuan dan pengetahuan menjadi perubahan tindakan. Organisasi belajar ketika terjadi perubahan dalam pemahaman kolektif, rutinitas, strategi, struktur, atau budaya berdasarkan pengalaman dan informasi baru.

Namun, pengalaman tidak otomatis menghasilkan pembelajaran. Organisasi dapat mengalami krisis tanpa belajar. Organisasi dapat mengulang kesalahan yang sama. Organisasi dapat memiliki data tetapi tidak menggunakannya. Organisasi dapat melakukan evaluasi hanya sebagai formalitas administratif. Oleh karena itu, pembelajaran organisasi memerlukan mekanisme refleksi.

Argyris dan Schön membedakan antara **single-loop learning** dan **double-loop learning**. Single-loop learning terjadi ketika organisasi memperbaiki tindakan tanpa mempertanyakan asumsi dasar. Double-loop learning terjadi ketika organisasi mempertanyakan nilai, asumsi, kebijakan, atau kerangka berpikir yang mendasari tindakan. Dalam single-loop learning, organisasi bertanya: “bagaimana memperbaiki cara kita mencapai target?” Dalam double-loop learning, organisasi bertanya: “apakah target, asumsi, dan cara berpikir kita masih benar?”

Contoh dalam universitas: jika mahasiswa kurang aktif, single-loop learning mungkin mendorong dosen menambah tugas diskusi. Double-loop learning bertanya apakah desain pembelajaran, sistem asesmen, relasi

dosen-mahasiswa, budaya kelas, dan tujuan kurikulum sudah tepat. Dalam rumah sakit, jika waktu tunggu panjang, single-loop learning mungkin menambah petugas. Double-loop learning bertanya apakah alur pasien, sistem janji, pembagian tugas, teknologi informasi, dan desain layanan sudah tepat.

Crossan, Lane, dan White mengembangkan kerangka 4I: **intuiting, interpreting, integrating, dan institutionalizing**. Intuiting terjadi pada tingkat individu ketika seseorang melihat pola atau peluang baru. Interpreting terjadi ketika individu menjelaskan intuisi itu kepada orang lain. Integrating terjadi ketika kelompok membangun pemahaman bersama dan mulai bertindak bersama. Institutionalizing terjadi ketika pembelajaran menjadi rutinitas, sistem, prosedur, atau struktur organisasi.

Kerangka 4I menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi bergerak dari individu ke kelompok dan organisasi, tetapi juga sebaliknya. Organisasi yang sudah memiliki rutinitas dan sistem memengaruhi cara individu berpikir. Karena itu, pembelajaran organisasi memiliki dua arus: feed-forward dan feed-back. Feed-forward membawa pembelajaran baru dari individu ke organisasi. Feed-back membawa pengetahuan yang sudah dilembagakan dari organisasi kembali ke individu.

Masalah sering terjadi ketika feed-forward terhambat. Pegawai garis depan melihat masalah, tetapi suaranya tidak naik. Dosen muda memiliki gagasan inovatif, tetapi tidak diberi ruang. Perawat mengetahui risiko pasien, tetapi budaya hierarkis membuatnya takut berbicara. Tim digital melihat peluang, tetapi birokrasi anggaran menahan eksperimen. Dalam kondisi ini, organisasi gagal belajar dari bawah.

5.7 Learning Organization: Organisasi sebagai Sistem Pembelajar

Konsep learning organization merujuk pada organisasi yang secara sadar membangun kapasitas untuk belajar secara terus-menerus. Organisasi semacam ini tidak hanya mengadakan pelatihan, tetapi mendesain struktur, budaya, proses, dan kepemimpinan agar pembelajaran menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari.

Organisasi pembelajar memiliki beberapa ciri. Pertama, memiliki visi bersama yang mendorong pembelajaran. Kedua, mendorong dialog dan refleksi. Ketiga, memperlakukan kesalahan sebagai sumber pembelajaran, bukan hanya dasar hukuman. Keempat, membangun sistem berbagi pengetahuan. Kelima, memperkuat pemikiran sistemik. Keenam, memberi ruang eksperimen. Ketujuh, menghubungkan pembelajaran individu dengan perubahan organisasi.

Pembelajaran organisasi juga sangat bergantung pada **psychological safety**. Tanpa rasa aman untuk bertanya, mengakui kesalahan, menyampaikan risiko, atau mengusulkan ide berbeda, organisasi hanya belajar secara permukaan. Orang akan menyembunyikan kesalahan, menyaring informasi buruk, dan mengikuti prosedur meskipun tahu prosedur itu tidak efektif. Dalam organisasi seperti ini, data resmi tampak baik, tetapi realitas lapangan memburuk.

Learning organization harus mengembangkan mekanisme seperti after-action review, case conference, reflective meeting, communities of practice, mentoring, knowledge sharing forum, internal academy, innovation lab, dan learning analytics. Namun, mekanisme ini harus hidup, bukan ceremonial. Rapat evaluasi yang hanya mencari siapa yang salah tidak akan menghasilkan pembelajaran. Forum pengetahuan yang hanya bersifat formal tidak akan menarik partisipasi. Pelatihan yang tidak terkait pekerjaan tidak akan mengubah perilaku.

Dalam desain organisasi, pembelajaran harus masuk ke struktur waktu dan insentif. Jika organisasi meminta pegawai belajar tetapi seluruh waktu habis untuk target operasional, pembelajaran tidak akan terjadi. Jika

organisasi mengharapkan inovasi tetapi hanya menghargai kepatuhan, inovasi tidak akan tumbuh. Jika organisasi menginginkan knowledge sharing tetapi promosi didasarkan pada penguasaan eksklusif atas informasi, orang akan menahan pengetahuan.

5.8 Knowledge, Routine, dan Organizational Memory

Pembelajaran organisasi sering dilembagakan dalam rutinitas. Rutinitas adalah pola tindakan berulang yang memungkinkan organisasi bekerja secara stabil. Rutinitas dapat berupa SOP, prosedur klinis, metode pengajaran, proses produksi, pola rapat, sistem anggaran, cara menangani pelanggan, atau kebiasaan koordinasi.

Rutinitas memiliki dua sisi. Di satu sisi, rutinitas membantu efisiensi. Ia mengurangi kebutuhan berpikir dari awal setiap saat. Ia memungkinkan koordinasi dan prediktabilitas. Di sisi lain, rutinitas dapat menjadi sumber kekakuan. Rutinitas yang dulu efektif dapat menjadi tidak relevan ketika lingkungan berubah. Organisasi sering terjebak dalam rutinitas sukses masa lalu.

Organizational memory adalah pengetahuan yang tersimpan dalam organisasi melalui dokumen, pengalaman, sistem, struktur, budaya, dan rutinitas. Memori organisasi membantu organisasi tidak mengulang kesalahan dan mempertahankan kompetensi. Namun, memori organisasi juga dapat menjadi beban bila membuat organisasi sulit melihat peluang baru. Organisasi yang terlalu menghormati masa lalu dapat kehilangan kemampuan bereksperimen.

Dalam organisasi yang sehat, memori dan pembaruan harus seimbang. Organisasi tidak boleh melupakan semua pengalaman lama, tetapi juga tidak boleh terperangkap di dalamnya. Desain organisasi perlu menyediakan mekanisme untuk mengevaluasi rutinitas: mana yang harus

dipertahankan, mana yang perlu diperbaiki, mana yang harus dihentikan, dan mana yang harus diganti.

Dalam universitas, tradisi akademik merupakan memori penting. Namun, tradisi tidak boleh menjadi alasan menolak pedagogi baru, AI literacy, atau kolaborasi industri. Dalam rumah sakit, protokol klinis merupakan memori keselamatan. Namun, protokol harus diperbarui berdasarkan bukti baru. Dalam perusahaan, proses operasi inti penting untuk efisiensi. Namun, proses tersebut harus cukup fleksibel untuk merespons pelanggan dan teknologi baru.

5.9 Dynamic Capabilities: Kemampuan Memperbarui Kapabilitas

Kapabilitas biasa atau ordinary capabilities memungkinkan organisasi menjalankan operasi sehari-hari secara efektif. Misalnya, kemampuan produksi, pelayanan, administrasi, pengajaran, pengelolaan keuangan, atau pemasaran. Namun, dalam lingkungan yang berubah cepat, ordinary capabilities saja tidak cukup. Organisasi juga membutuhkan **dynamic capabilities**, yaitu kemampuan memperbarui, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang sumber daya serta kapabilitas.

Teece, Pisano, dan Shuen menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi lingkungan yang berubah cepat. Teece kemudian mengembangkan microfoundations dynamic capabilities melalui tiga kelompok proses: **sensing**, **seizing**, dan **transforming**.

Sensing adalah kemampuan membaca peluang dan ancaman. Organisasi harus mampu melihat perubahan teknologi, pelanggan, regulasi, kompetisi, sosial, dan lingkungan. Sensing membutuhkan riset, data, dialog

pelanggan, jejaring eksternal, scanning teknologi, serta keterbukaan terhadap sinyal lemah.

Seizing adalah kemampuan menangkap peluang melalui keputusan strategis, investasi, model bisnis, pengembangan produk, kemitraan, dan alokasi sumber daya. Banyak organisasi dapat melihat peluang, tetapi gagal menangkapnya karena lambat, terlalu birokratis, atau tidak berani mengambil risiko.

Transforming adalah kemampuan mengubah organisasi agar sesuai dengan arah baru. Ini mencakup redesign struktur, proses, budaya, teknologi, kompetensi, dan sistem insentif. Transforming adalah bagian tersulit karena menyentuh kekuasaan, identitas, rutinitas, dan kepentingan.

Dynamic capabilities bukan sekadar kemampuan berubah secara spontan. Ia adalah kemampuan yang sengaja dibangun. Organisasi perlu struktur untuk sensing, proses untuk seizing, dan governance untuk transforming. Dynamic capabilities juga tidak hanya berada di puncak organisasi. Unit garis depan, tim proyek, analis data, dosen, dokter, perawat, engineer, dan customer service dapat menjadi sumber sensing. Namun, organisasi harus mampu menangkap sinyal dari mereka dan mengubahnya menjadi tindakan strategis.

5.10 Dynamic Capabilities dan Desain Organisasi

Jika dynamic capabilities penting, bagaimana organisasi harus didesain? Pertama, organisasi perlu mekanisme sensing. Ini dapat berupa unit strategic intelligence, riset pasar, customer insight, technology scouting, academic benchmarking, regulatory monitoring, atau forum pemangku kepentingan. Namun, sensing tidak boleh hanya menjadi fungsi elit. Organisasi harus membuka saluran informasi dari lapangan.

Kedua, organisasi perlu mekanisme seizing. Sensing tanpa seizing menghasilkan pengetahuan tanpa tindakan. Organisasi perlu proses pengambilan keputusan yang cepat, alokasi sumber daya untuk eksperimen, portofolio inovasi, business case yang fleksibel, dan kepemimpinan yang berani.

Ketiga, organisasi perlu mekanisme transforming. Perubahan strategi harus diikuti perubahan struktur, proses, sistem, dan budaya. Bila tidak, strategi baru akan ditelan rutinitas lama. Transforming membutuhkan change management, reskilling, redesign pekerjaan, komunikasi, dan evaluasi.

Keempat, organisasi perlu integrasi lintas fungsi. Dynamic capabilities jarang lahir dalam silo. Peluang baru biasanya berada di persimpangan fungsi: teknologi dan pasar, klinik dan digital, akademik dan industri, data dan pelayanan. Karena itu, organisasi membutuhkan tim lintas fungsi, komunitas praktik, dan platform kolaborasi.

Kelima, organisasi perlu budaya pembelajaran. Dynamic capabilities tidak akan tumbuh dalam budaya takut salah, terlalu hierarkis, atau tertutup. Organisasi harus memberi ruang untuk eksperimen terkendali.

Keenam, organisasi perlu tata kelola portofolio. Tidak semua inovasi harus berhasil. Yang penting adalah organisasi mengelola portofolio eksplorasi, mengevaluasi pembelajaran, dan mengalihkan sumber daya dari proyek yang tidak menjanjikan ke proyek yang lebih bernilai.

5.11 Exploration dan Exploitation

James G. March memperkenalkan dilema fundamental dalam pembelajaran organisasi: **exploration** dan **exploitation**. Exploration berkaitan dengan pencarian hal baru: eksperimen, variasi, risiko, pencarian, fleksibilitas, penemuan, dan inovasi. Exploitation berkaitan dengan penggunaan dan

penyempurnaan hal yang sudah diketahui: efisiensi, implementasi, eksekusi, seleksi, produksi, dan perbaikan bertahap.

Kedua aktivitas ini sama-sama penting, tetapi sering bersaing. Exploration membutuhkan sumber daya, toleransi ketidakpastian, dan hasil jangka panjang. Exploitation menghasilkan hasil lebih cepat, lebih terukur, dan lebih aman. Karena tekanan kinerja jangka pendek, organisasi sering condong pada exploitation. Ia memperbaiki produk lama, memperketat prosedur, meningkatkan efisiensi, dan mengejar target saat ini. Namun, jika terlalu lama hanya mengeksploitasi, organisasi dapat kehilangan masa depan.

Sebaliknya, organisasi yang terlalu banyak melakukan exploration dapat kehilangan disiplin. Ia terus bereksperimen tetapi tidak pernah menangkap nilai. Banyak ide muncul tetapi tidak masuk pasar. Banyak pilot project dilakukan tetapi tidak diskalakan. Banyak inovasi dibicarakan tetapi operasi inti memburuk. Organisasi seperti ini kreatif tetapi rapuh.

Dilema exploration–exploitation sangat relevan bagi organisasi modern. Perusahaan harus menjalankan bisnis inti sambil mencari model bisnis baru. Universitas harus mempertahankan mutu akademik sambil mengembangkan pembelajaran digital dan AI. Rumah sakit harus menjalankan protokol klinis sambil mengadopsi telemedicine dan data analytics. Pemerintah harus menjaga stabilitas pelayanan publik sambil melakukan inovasi kebijakan.

March menegaskan bahwa tantangannya bukan memilih salah satu, tetapi mengelola alokasi sumber daya antara keduanya. Exploration dan exploitation memiliki logika waktu yang berbeda. Exploitation memberi hasil lebih cepat, sedangkan exploration sering memberi manfaat jangka panjang. Karena itu, manajemen yang hanya berbasis indikator jangka pendek cenderung mengorbankan exploration.

5.12 Organizational Ambidexterity

Organizational ambidexterity adalah kemampuan organisasi untuk melakukan exploration dan exploitation secara simultan. Istilah "ambidexterity" berarti kemampuan menggunakan dua tangan. Dalam organisasi, ini berarti kemampuan menjalankan dua logika yang berbeda: efisiensi dan inovasi, stabilitas dan perubahan, alignment dan adaptability.

Ambidexterity penting karena organisasi menghadapi tuntutan ganda. Di satu sisi, organisasi harus efisien, konsisten, andal, dan mampu mengeksekusi. Di sisi lain, organisasi harus inovatif, adaptif, kreatif, dan mampu menemukan peluang baru. Organisasi yang hanya kuat pada satu sisi akan mengalami masalah. Eksploitasi tanpa eksplorasi menghasilkan competency trap. Eksplorasi tanpa eksploitasi menghasilkan innovation trap.

Terdapat beberapa bentuk ambidexterity.

Pertama, **structural ambidexterity**. Organisasi memisahkan unit eksplorasi dan unit eksploitasi. Unit operasi inti fokus pada efisiensi, sedangkan unit inovasi fokus pada eksperimen. Pemisahan ini membantu karena exploration dan exploitation membutuhkan struktur, budaya, dan metrik berbeda. Namun, tantangannya adalah integrasi. Unit inovasi dapat terisolasi dan gagal memengaruhi bisnis inti.

Kedua, **contextual ambidexterity**. Organisasi menciptakan konteks yang memungkinkan individu dan tim menyeimbangkan alignment dan adaptability dalam pekerjaan sehari-hari. Gibson dan Birkinshaw menjelaskan contextual ambidexterity sebagai kapasitas unit bisnis untuk mencapai alignment dan adaptability secara simultan. Konteks yang mendukung ambidexterity mencakup stretch, discipline, support, dan trust.

Ketiga, **sequential atau temporal ambidexterity**. Organisasi berganti fokus dari exploration ke exploitation sesuai fase. Misalnya, fase awal proyek berfokus pada eksperimen, lalu setelah model terbukti, organisasi berfokus pada standardisasi dan skala.

Keempat, **network ambidexterity**. Organisasi menggunakan jaringan eksternal untuk menyeimbangkan exploration dan exploitation. Misalnya, perusahaan menjalankan operasi inti secara internal, tetapi mengeksplorasi inovasi melalui startup, universitas, aliansi, atau ekosistem.

Kelima, **digital ambidexterity**. Organisasi memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasi sekaligus menciptakan inovasi baru. Misalnya, AI digunakan untuk otomasi proses rutin dan sekaligus untuk menciptakan layanan prediktif baru.

5.13 Struktur, Budaya, dan Kepemimpinan Ambidextrous

Ambidexterity tidak terjadi secara otomatis. Ia memerlukan desain organisasi yang tepat.

Dari sisi struktur, organisasi perlu menentukan apakah exploration dan exploitation dipisahkan atau digabung. Jika dipisahkan, dibutuhkan mekanisme integrasi di tingkat senior leadership. Jika digabung, dibutuhkan budaya dan sistem yang memungkinkan orang mengelola ketegangan dalam pekerjaan sehari-hari. Struktur matriks, tim lintas fungsi, innovation lab, venture unit, dan agile squads dapat mendukung ambidexterity bila dirancang dengan baik.

Dari sisi budaya, ambidexterity membutuhkan paradoks: disiplin dan kebebasan, target dan eksperimen, akuntabilitas dan psychological safety. Budaya terlalu ketat membunuh exploration. Budaya terlalu longgar melemahkan exploitation. Karena itu, pemimpin perlu membangun budaya “both/and”, bukan “either/or”.

Dari sisi kepemimpinan, ambidexterity membutuhkan **paradoxical leadership**. Pemimpin harus mampu menjaga bisnis inti sekaligus mendorong masa depan. Ia harus mendukung efisiensi tetapi tidak mematikan eksperimen. Ia harus memberi arah tetapi tidak mengontrol semua detail. Ia harus mengalokasikan sumber daya pada operasi yang menghasilkan hari ini dan inovasi yang mungkin menghasilkan besok.

Kepemimpinan ambidextrous juga memerlukan kemampuan framing. Orang di unit operasi sering memandang inovasi sebagai gangguan. Orang di unit inovasi sering memandang operasi sebagai konservatif. Pemimpin harus membangun narasi bahwa keduanya saling membutuhkan. Inovasi tanpa operasi tidak menciptakan nilai. Operasi tanpa inovasi tidak menciptakan masa depan.

5.14 Ambidexterity dan Dynamic Capabilities

Dynamic capabilities dan ambidexterity saling terkait. Dynamic capabilities menjelaskan kemampuan organisasi untuk sensing, seizing, dan transforming. Ambidexterity menjelaskan kemampuan organisasi menyeimbangkan exploration dan exploitation. Keduanya bertemu dalam pembaruan strategis.

Sensing sering berkaitan dengan exploration karena organisasi mencari peluang dan ancaman baru. Seizing dapat berkaitan dengan exploration maupun exploitation karena organisasi memilih peluang mana yang akan dikembangkan dan bagaimana menangkap nilai. Transforming berkaitan dengan ambidexterity karena organisasi harus mengubah struktur dan kapabilitas tanpa menghancurkan operasi inti.

O'Reilly dan Tushman menjelaskan ambidexterity sebagai dynamic capability karena organisasi ambidextrous mampu secara sengaja mengelola alignment dan adaptation. Organisasi ambidextrous tidak hanya

memiliki dua aktivitas, tetapi memiliki kemampuan manajerial untuk mengalokasikan sumber daya, mengintegrasikan unit, dan mengubah desain ketika dibutuhkan.

Dalam praktik, organisasi dapat menggunakan dynamic capabilities untuk mengelola ambidexterity. Sensing membantu organisasi menemukan area eksplorasi. Seizing membantu memilih inovasi mana yang layak dikembangkan. Transforming membantu mengintegrasikan inovasi ke organisasi inti atau menciptakan struktur baru. Tanpa transforming, eksplorasi tetap berada di laboratorium dan tidak menciptakan dampak.

5.15 Desain Organisasi Berbasis Pengetahuan

Organisasi berbasis pengetahuan memerlukan desain yang berbeda dari organisasi berbasis mesin. Dalam organisasi berbasis pengetahuan, pekerjaan tidak hanya dapat dikontrol melalui prosedur. Banyak pekerjaan membutuhkan otonomi, interpretasi, kolaborasi, dan pembelajaran. Karena itu, desain organisasi perlu memperhatikan aliran pengetahuan.

Pertama, struktur harus mengurangi silo. Pengetahuan sering terjebak dalam unit. Organisasi perlu mekanisme lintas fungsi seperti komunitas praktik, proyek bersama, platform kolaborasi, dan rotasi peran.

Kedua, proses harus menangkap pembelajaran. Setiap proyek penting harus menghasilkan lesson learned. Setiap krisis harus menghasilkan perubahan sistem. Setiap inovasi harus dievaluasi dan didokumentasikan.

Ketiga, teknologi harus mendukung pencarian dan penggunaan pengetahuan. Knowledge repository, AI search, data analytics, collaboration tools, dan learning platforms harus dirancang sesuai kebutuhan pengguna.

Keempat, budaya harus mendorong berbagi pengetahuan. Dalam organisasi politik, pengetahuan sering ditahan sebagai sumber kekuasaan. Organisasi pembelajar harus memberi insentif pada knowledge sharing, bukan knowledge hoarding.

Kelima, kepemimpinan harus menjadi role model pembelajaran. Pemimpin yang tidak mau belajar akan menciptakan organisasi defensif. Pemimpin harus menunjukkan kerendahan hati intelektual, keterbukaan terhadap data, dan keberanian mengubah keputusan.

Keenam, sistem penghargaan harus selaras. Jika individu hanya dinilai berdasarkan output pribadi, mereka enggan membantu orang lain belajar. Organisasi perlu menghargai kontribusi pada pembelajaran kolektif.

Ketujuh, organisasi perlu melindungi pengetahuan kritis. Knowledge retention penting ketika ahli pensiun atau pindah. Mentoring, dokumentasi, succession planning, dan komunitas praktik dapat mengurangi kehilangan pengetahuan.

5.16 Digitalisasi, AI, dan Pembelajaran Organisasi

Digitalisasi dan AI mengubah cara organisasi belajar. Data yang dulu sulit diperoleh kini dapat dikumpulkan secara real-time. AI dapat membantu menganalisis pola, merangkum dokumen, memprediksi risiko, mendukung keputusan, dan mempercepat pembelajaran. Namun, teknologi digital tidak otomatis menciptakan learning organization.

Tantangan pertama adalah **data-to-knowledge gap**. Organisasi memiliki banyak data, tetapi tidak selalu memiliki pengetahuan. Data harus dibersihkan, dianalisis, ditafsirkan, dan dikaitkan dengan konteks. Dashboard tidak sama dengan pemahaman. AI output tidak sama dengan kebijaksanaan.

Tantangan kedua adalah **algorithmic opacity**. Jika organisasi menggunakan AI tanpa memahami cara kerjanya, pembelajaran dapat menjadi dangkal. Orang mengikuti rekomendasi sistem tanpa memahami alasan. Ini dapat melemahkan keahlian manusia.

Tantangan ketiga adalah **bias**. Data masa lalu dapat memuat bias. Jika AI dilatih pada data yang bias, rekomendasi dapat memperkuat ketidakadilan. Dalam organisasi pembelajar, AI harus dievaluasi secara kritis.

Tantangan keempat adalah **deskilling**. Bila AI mengambil alih tugas analitis tanpa memberi ruang pembelajaran, manusia dapat kehilangan kemampuan. Karena itu, AI harus digunakan untuk augmentasi, bukan sekadar substitusi.

Tantangan kelima adalah **knowledge governance**. Organisasi perlu mengatur siapa boleh menggunakan data, bagaimana keamanan dijaga, bagaimana validasi dilakukan, dan siapa bertanggung jawab atas keputusan.

Dalam universitas, AI dapat memperkuat pembelajaran melalui personalisasi, analitik pembelajaran, tutor virtual, dan dukungan riset. Namun, AI juga menantang integritas akademik. Universitas perlu mengajarkan AI literacy, bukan hanya melarang atau membebaskan penggunaan AI. Dalam rumah sakit, AI dapat membantu diagnosis dan prediksi risiko, tetapi keputusan klinis tetap membutuhkan pertimbangan profesional, konteks pasien, dan akuntabilitas.

Organisasi pembelajar di era AI harus mengembangkan kemampuan baru: data literacy, AI literacy, critical thinking, ethical reasoning, dan human-AI collaboration.

5.17 Kasus Ilustratif 1: Universitas sebagai Learning and Ambidextrous Organization

Universitas modern menghadapi dilema exploration dan exploitation. Di satu sisi, universitas harus mengeksploitasi sistem akademik yang sudah terbukti: kurikulum, akreditasi, publikasi, pembimbingan, tata kelola mutu, dan tradisi ilmiah. Di sisi lain, universitas harus mengeksplorasi pembelajaran digital, AI, micro-credentials, kolaborasi industri, riset transdisipliner, dan model pendidikan sepanjang hayat.

Jika universitas hanya mengeksploitasi tradisi lama, ia berisiko kehilangan relevansi. Mahasiswa berubah, dunia kerja berubah, teknologi berubah, dan cara pengetahuan diproduksi berubah. Namun, jika universitas hanya mengejar tren baru tanpa menjaga standar akademik, ia dapat kehilangan identitas dan legitimasi ilmiah.

Universitas ambidextrous perlu melakukan beberapa hal. Pertama, menjaga kualitas akademik inti melalui standar kurikulum, integritas riset, dan mutu dosen. Kedua, membangun ruang eksplorasi melalui innovation lab, teaching experimentation, AI-assisted learning pilots, dan riset lintas disiplin. Ketiga, menghubungkan unit inovasi dengan struktur akademik inti agar inovasi tidak terisolasi. Keempat, mengembangkan absorptive capacity terhadap perkembangan ilmu, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Kelima, membangun budaya pembelajaran dosen dan mahasiswa.

Dalam konteks ini, dynamic capabilities universitas mencakup sensing perubahan pendidikan dan teknologi, seizing peluang pembelajaran baru, dan transforming kurikulum, asesmen, kompetensi dosen, serta tata kelola akademik.

5.18 Kasus Ilustratif 2: Rumah Sakit sebagai Organisasi Pembelajar

Rumah sakit merupakan organisasi pengetahuan yang sangat kompleks. Pengetahuan klinis, teknologi medis, pengalaman pasien, data

laboratorium, protokol keselamatan, koordinasi antarprofesi, dan pembelajaran dari insiden semuanya menentukan kinerja. Rumah sakit yang tidak belajar dapat membahayakan pasien.

Pembelajaran rumah sakit terjadi ketika data insiden, keluhan pasien, audit klinis, hasil pengobatan, dan pengalaman tenaga kesehatan diubah menjadi perbaikan sistem. Jika infeksi rumah sakit meningkat, organisasi pembelajar tidak hanya menyalahkan perawat atau dokter. Ia memeriksa alur kerja, kepatuhan hand hygiene, ketersediaan alat, desain ruang, beban kerja, budaya pelaporan, dan sistem monitoring.

Rumah sakit juga membutuhkan ambidexterity. Exploitation diperlukan dalam protokol klinis, keselamatan pasien, standardisasi obat, dan kepatuhan regulasi. Exploration diperlukan dalam telemedicine, AI diagnosis support, patient experience innovation, integrated care, dan model layanan baru.

Dynamic capabilities rumah sakit terlihat dalam kemampuan membaca perubahan epidemiologi, teknologi medis, regulasi, dan kebutuhan pasien; menangkap peluang melalui investasi teknologi dan layanan baru; serta mentransformasi proses klinis dan administratif. Tanpa dynamic capabilities, rumah sakit akan tertinggal meskipun memiliki fasilitas fisik baik.

5.19 Kasus Ilustratif 3: Perusahaan Digital dan Platform Learning

Perusahaan digital beroperasi dalam lingkungan yang sangat dinamis. Perubahan perilaku pengguna dapat terjadi cepat. Teknologi baru dapat menggantikan model lama. Kompetitor dapat muncul dari luar industri. Karena itu, perusahaan digital harus menjadi organisasi pembelajar.

Dalam perusahaan digital, data pengguna menjadi sumber pembelajaran penting. A/B testing, user analytics, feedback pelanggan, dan eksperimen

produk memungkinkan organisasi belajar cepat. Namun, pembelajaran digital harus dikelola secara etis. Tidak semua eksperimen terhadap pengguna dapat dibenarkan. Privasi, transparansi, dan dampak sosial harus diperhatikan.

Perusahaan digital juga harus ambidextrous. Ia harus mengeksploitasi platform yang sudah berjalan: menjaga uptime, keamanan, efisiensi, pengalaman pengguna, dan monetisasi. Namun, ia juga harus mengeksplorasi fitur baru, model bisnis baru, AI, dan pasar baru. Jika terlalu fokus pada operasi inti, ia dapat terganggu oleh inovator baru. Jika terlalu banyak bereksperimen, platform inti dapat tidak stabil.

Desain organisasi perusahaan digital sering menggunakan agile teams, product squads, data teams, platform governance, dan innovation portfolios. Namun, agile bukan sekadar metode kerja; ia membutuhkan budaya pembelajaran, otonomi, akuntabilitas, dan integrasi strategis.

5.20 Hambatan Pembelajaran Organisasi

Meskipun banyak organisasi mengklaim ingin belajar, pembelajaran sering terhambat. Hambatan pertama adalah **defensive routines**. Organisasi menghindari informasi yang mengancam citra diri. Kesalahan disembunyikan. Kritik dianggap serangan. Evaluasi menjadi formalitas.

Hambatan kedua adalah **silo pengetahuan**. Unit-unit menyimpan pengetahuan masing-masing dan tidak berbagi. Silo dapat muncul karena struktur, insentif, politik, atau identitas profesional.

Hambatan ketiga adalah **short-termism**. Tekanan hasil jangka pendek membuat organisasi mengabaikan eksplorasi dan pembelajaran jangka panjang.

Hambatan keempat adalah **knowledge hoarding**. Pengetahuan ditahan sebagai sumber kekuasaan. Orang takut kehilangan nilai jika membagikan keahliannya.

Hambatan kelima adalah **overload informasi**. Organisasi memiliki terlalu banyak data, tetapi tidak memiliki kapasitas analisis. Informasi berlimpah justru membuat keputusan lambat.

Hambatan keenam adalah **kegagalan institutionalization**. Banyak pembelajaran muncul di tingkat individu atau tim, tetapi tidak menjadi rutinitas organisasi.

Hambatan ketujuh adalah **kegagalan unlearning**. Organisasi sulit meninggalkan pengetahuan lama yang tidak lagi relevan. Unlearning sama pentingnya dengan learning.

Hambatan kedelapan adalah **budaya takut salah**. Tanpa psychological safety, orang tidak akan bereksperimen dan tidak akan melaporkan masalah.

Mengatasi hambatan ini memerlukan desain organisasi yang sengaja mendukung pembelajaran: struktur, budaya, kepemimpinan, teknologi, insentif, dan tata kelola.

5.21 Unlearning dan Relearning

Pembelajaran organisasi bukan hanya menambah pengetahuan baru. Kadang organisasi harus melakukan **unlearning**, yaitu melepaskan asumsi, rutinitas, dan praktik lama yang tidak lagi sesuai. Setelah itu, organisasi perlu **relearning**, yaitu membangun pola berpikir dan kapabilitas baru.

Unlearning sulit karena pengetahuan lama sering terkait dengan identitas, kekuasaan, dan keberhasilan masa lalu. Organisasi yang pernah sukses dengan model tertentu cenderung mempertahankannya. Semakin besar

keberhasilan masa lalu, semakin kuat godaan untuk mengulang cara lama. Inilah yang disebut success trap.

Contoh: sebuah universitas yang lama berhasil dengan kuliah tatap muka tradisional mungkin sulit menerima pembelajaran hybrid. Rumah sakit yang terbiasa dengan layanan berbasis kunjungan fisik mungkin sulit mengembangkan telemedicine. Perusahaan yang sukses dengan penjualan offline mungkin lambat membangun kanal digital.

Unlearning bukan berarti membuang semua warisan lama. Organisasi perlu membedakan antara prinsip inti dan praktik historis. Prinsip inti seperti integritas, kualitas, keselamatan, dan pelayanan harus dipertahankan. Praktik lama yang tidak lagi efektif harus diperbarui. Dengan demikian, organisasi dapat menjaga identitas sambil berubah.

Relearning memerlukan pelatihan, eksperimen, komunitas praktik, pembimbingan, teknologi, dan dukungan kepemimpinan. Relearning juga memerlukan waktu. Organisasi tidak dapat hanya mengumumkan perubahan lalu berharap perilaku berubah. Kapabilitas baru harus dilatih dan dilembagakan.

5.22 Pengukuran Pembelajaran, Kapabilitas Dinamis, dan Ambidexterity

Apa yang tidak diukur sering tidak dikelola. Namun, mengukur pembelajaran organisasi tidak mudah. Pelatihan yang banyak tidak selalu berarti organisasi belajar. Jumlah dokumen tidak selalu berarti pengetahuan digunakan. Jumlah inovasi tidak selalu berarti nilai tercipta.

Beberapa indikator pembelajaran organisasi dapat mencakup: jumlah lesson learned yang digunakan kembali, kecepatan perbaikan setelah kesalahan, tingkat partisipasi knowledge sharing, kualitas after-action

review, adopsi praktik baru, pengurangan pengulangan kesalahan, dan kecepatan transfer pengetahuan antarunit.

Dynamic capabilities dapat diukur melalui kemampuan sensing, seizing, dan transforming. Sensing dapat dilihat dari kapasitas membaca lingkungan, penggunaan data, keterlibatan pelanggan, dan scanning teknologi. Seizing dapat dilihat dari kecepatan keputusan, investasi inovasi, portofolio proyek, dan kemampuan menangkap peluang. Transforming dapat dilihat dari kemampuan redesign proses, reskilling, perubahan struktur, dan integrasi teknologi baru.

Ambidexterity dapat diukur melalui keseimbangan exploration dan exploitation. Exploration dapat mencakup eksperimen, inovasi radikal, produk baru, pasar baru, kemitraan baru, dan pembelajaran teknologi baru. Exploitation dapat mencakup efisiensi, kualitas, penyempurnaan proses, produktivitas, dan optimalisasi kompetensi inti.

Namun, pengukuran harus hati-hati. Jika exploration diukur dengan indikator yang terlalu jangka pendek, organisasi akan menghindari eksperimen berisiko. Jika exploitation diukur terlalu sempit, organisasi dapat mengorbankan pembelajaran. Oleh karena itu, sistem kinerja harus mencakup indikator jangka pendek dan jangka panjang, output dan pembelajaran, efisiensi dan inovasi.

5.23 Implikasi bagi Desain Organisasi

Bab ini memiliki beberapa implikasi bagi desain organisasi.

Pertama, organisasi harus dirancang sebagai sistem pengetahuan. Struktur harus memungkinkan pengetahuan mengalir lintas batas.

Kedua, organisasi harus membangun absorptive capacity. Hubungan eksternal, riset, kemitraan, dan benchmarking harus dihubungkan dengan pembelajaran internal.

Ketiga, organisasi harus membangun learning loops. Feedback dari pelanggan, pasien, mahasiswa, pegawai, audit, dan data operasional harus masuk ke proses perbaikan.

Keempat, organisasi harus mengintegrasikan tacit dan explicit knowledge. Mentoring, komunitas praktik, dokumentasi, dan sistem digital harus saling melengkapi.

Kelima, organisasi harus membangun dynamic capabilities. Sensing, seizing, dan transforming harus menjadi rutinitas strategis.

Keenam, organisasi harus ambidextrous. Struktur, budaya, dan kepemimpinan harus mendukung exploitation dan exploration.

Ketujuh, organisasi harus mengelola AI sebagai alat pembelajaran, bukan sekadar otomasi. Data dan AI harus dikelola secara etis, kritis, dan human-centered.

Kedelapan, organisasi harus menghargai unlearning. Perubahan tidak hanya memerlukan pengetahuan baru, tetapi keberanian meninggalkan cara lama.

Kesembilan, organisasi harus mengukur pembelajaran. Indikator kinerja harus memasukkan pembelajaran, inovasi, dan adaptasi.

Kesepuluh, organisasi harus membangun kepemimpinan pembelajar. Pemimpin harus menjadi arsitek pembelajaran, bukan hanya pengendali kinerja.

5.24 Implikasi bagi Riset Manajemen

Bab ini membuka banyak agenda riset. Peneliti dapat menguji hubungan antara knowledge management capability dan innovation performance. Peneliti dapat meneliti peran absorptive capacity sebagai mediator antara external knowledge sourcing dan organizational performance. Peneliti dapat menguji dynamic capabilities sebagai mediator antara digital transformation dan strategic agility. Peneliti juga dapat menguji organizational ambidexterity sebagai moderator antara environmental uncertainty dan innovation performance.

Dalam konteks PLS-SEM, beberapa model riset dapat dikembangkan. Misalnya: **AI readiness → knowledge sharing → organizational learning → innovation performance**. Model lain: **external collaboration → absorptive capacity → dynamic capabilities → organizational resilience**. Dalam rumah sakit, model dapat berupa **clinical knowledge sharing → learning culture → patient safety performance**, dengan leadership support sebagai moderator. Dalam pendidikan tinggi, model dapat berupa **AI literacy → pedagogical innovation → learning effectiveness**, dengan organizational learning sebagai mediator.

Pendekatan kualitatif juga penting. Grounded theory dapat digunakan untuk memahami bagaimana organisasi membangun ambidexterity dalam konteks lokal. Studi kasus dapat menggali bagaimana universitas melakukan unlearning dalam era AI. Etnografi organisasi dapat mengungkap bagaimana tacit knowledge berpindah dalam komunitas profesional. Action research dapat membantu organisasi mengembangkan sistem pembelajaran sambil meneliti prosesnya.

Dalam konteks Indonesia, topik ini sangat relevan bagi perguruan tinggi, rumah sakit, BUMN, UMKM, lembaga pemerintah, organisasi keagamaan, dan organisasi sosial. Banyak organisasi menghadapi tekanan digitalisasi, perubahan generasi tenaga kerja, tuntutan akuntabilitas, dan disrupsi teknologi. Penelitian tentang pembelajaran organisasi dan dynamic

capabilities dapat memberi kontribusi besar bagi peningkatan kapasitas manajemen nasional.

5.25 Sintesis Konseptual Bab 5

Bab ini dapat diringkas dalam satu alur konseptual. Organisasi hidup dalam lingkungan yang berubah. Perubahan menciptakan kebutuhan pengetahuan baru. Pengetahuan dapat berasal dari dalam dan luar organisasi. Agar pengetahuan menjadi nilai, organisasi memerlukan absorptive capacity dan learning processes. Pembelajaran menghasilkan kapabilitas. Dalam lingkungan dinamis, kapabilitas harus terus diperbarui melalui dynamic capabilities. Untuk bertahan dan berkembang, organisasi harus menyeimbangkan exploitation dan exploration melalui ambidexterity.

Dengan demikian, alur utama Bab 5 adalah:

Knowledge → Learning → Absorptive Capacity → Dynamic Capabilities → Ambidexterity → Organizational Renewal

Pengetahuan menjadi bahan baku. Pembelajaran menjadi proses. Absorptive capacity menjadi pintu masuk pengetahuan eksternal. Dynamic capabilities menjadi kemampuan memperbarui. Ambidexterity menjadi kemampuan menjaga masa kini dan menciptakan masa depan. Organizational renewal menjadi hasil yang diharapkan.

5.26 Penutup

Bab ini menegaskan bahwa organisasi masa depan harus menjadi organisasi pembelajar, adaptif, dan ambidextrous. Pengetahuan adalah sumber daya strategis, tetapi pengetahuan hanya bernilai jika digunakan,

dibagikan, dikombinasikan, dan diperbarui. Pembelajaran organisasi menjadi mekanisme untuk mengubah pengalaman menjadi kapabilitas. Dynamic capabilities memungkinkan organisasi membaca perubahan, menangkap peluang, dan mentransformasi dirinya. Ambidexterity memungkinkan organisasi menjalankan operasi hari ini sambil menciptakan masa depan.

Dalam era digital dan AI, tantangan organisasi bukan hanya memperoleh teknologi baru. Tantangan yang lebih mendalam adalah membangun kapasitas belajar. Organisasi harus mampu mengubah data menjadi insight, insight menjadi keputusan, keputusan menjadi tindakan, dan tindakan menjadi pembelajaran baru. AI dapat mempercepat proses ini, tetapi tidak menggantikan kebutuhan akan budaya pembelajaran, etika, kepemimpinan, dan judgment manusia.

Organisasi yang gagal belajar akan menjadi korban perubahan. Organisasi yang belajar tetapi tidak mampu bertindak akan menjadi organisasi reflektif tetapi lemah. Organisasi yang bertindak tetapi tidak belajar akan mengulang kesalahan. Organisasi yang hanya mengeksploitasi akan efisien tetapi rapuh. Organisasi yang hanya mengeksplorasi akan kreatif tetapi tidak stabil. Karena itu, organisasi modern harus membangun keseimbangan: belajar dan mengeksekusi, menjaga dan memperbarui, mengeksploitasi dan mengeksplorasi.

Bab berikutnya akan melanjutkan pembahasan ke **Organizational Structure: Hierarchy, Matrix, Network, Platform, and Ecosystem Design**, yaitu bagaimana struktur organisasi berkembang dari hierarki tradisional menuju bentuk-bentuk organisasi modern yang lebih fleksibel, terhubung, digital, dan berbasis ekosistem.

Glossarium

Absorptive Capacity
Kemampuan organisasi untuk mengenali nilai pengetahuan eksternal, menyerapnya, mengasimilasikannya, mengubahnya, dan menggunakannya untuk menciptakan nilai.

Ambidexterity
Kemampuan organisasi untuk melakukan eksploitasi kompetensi lama dan eksplorasi peluang baru secara simultan.

Combination
Proses menggabungkan berbagai explicit knowledge menjadi sistem pengetahuan baru.

Contextual Ambidexterity
Kemampuan individu dan tim dalam organisasi untuk menyeimbangkan alignment dan adaptability dalam pekerjaan sehari-hari.

Dynamic Capabilities
Kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya serta kapabilitas dalam lingkungan yang berubah cepat.

Double-Loop Learning
Pembelajaran yang tidak hanya memperbaiki tindakan, tetapi juga mempertanyakan asumsi, nilai, dan kerangka berpikir yang mendasari tindakan.

Explicit Knowledge
Pengetahuan yang dapat dikodifikasi, ditulis, disimpan, dan ditransfer melalui dokumen, data, manual, atau sistem informasi.

Exploration
Aktivitas mencari peluang baru, melakukan eksperimen, berinovasi, mengambil risiko, dan membangun pengetahuan baru.

Exploitation
Aktivitas menggunakan, menyempurnakan, dan mengoptimalkan pengetahuan, proses, serta kapabilitas yang sudah ada.

Externalization
Proses mengubah tacit knowledge menjadi explicit knowledge melalui artikulasi, model, konsep, atau dokumentasi.

Internalization
Proses mengubah explicit knowledge menjadi tacit knowledge melalui praktik, pengalaman, dan pembiasaan.

Knowledge-Based View
Pandangan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis utama dan organisasi merupakan mekanisme untuk mengintegrasikan pengetahuan.

Knowledge Flow
Pergerakan pengetahuan antarindividu, tim, unit, dan organisasi.

Knowledge Management
Proses sistematis untuk menciptakan, menyimpan, membagikan, menggunakan, melindungi, dan memperbarui pengetahuan organisasi.

Knowledge Stock
Kumpulan pengetahuan yang dimiliki organisasi, termasuk dokumen, data, pengalaman, prosedur, paten, dan keahlian.

Learning Organization
Organisasi yang secara sadar membangun struktur, budaya, sistem, dan kepemimpinan untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Organizational Learning
Proses organisasi mengubah pengalaman dan informasi menjadi pengetahuan, rutinitas, kapabilitas, dan tindakan yang lebih baik.

Organizational Memory
Pengetahuan yang tersimpan dalam struktur, dokumen, rutinitas, budaya, sistem, dan pengalaman organisasi.

Psychological Safety
Kondisi ketika anggota organisasi merasa aman untuk bertanya, mengakui kesalahan, menyampaikan ide, dan memberi kritik tanpa takut dihukum secara tidak adil.

Sensing
Kemampuan organisasi membaca perubahan, peluang, ancaman, dan sinyal lingkungan.

Seizing
Kemampuan organisasi menangkap peluang melalui keputusan, investasi, inovasi, dan alokasi sumber daya.

Single-Loop Learning
Pembelajaran yang memperbaiki tindakan tanpa mempertanyakan asumsi dasar.

Socialization
Proses berbagi tacit knowledge melalui pengalaman bersama, observasi, praktik, dan interaksi sosial.

Structural Ambidexterity
Bentuk ambidexterity ketika organisasi memisahkan unit eksplorasi dan unit eksploitasi secara struktural.

Tacit Knowledge
Pengetahuan yang sulit dikodifikasi karena melekat pada pengalaman, intuisi, keterampilan, dan praktik manusia.

Transforming
Kemampuan organisasi mengubah struktur, proses, budaya, teknologi, dan kapabilitas agar sesuai dengan peluang atau perubahan lingkungan.

Unlearning
Proses melepaskan asumsi, rutinitas, dan praktik lama yang tidak lagi relevan.

Daftar Pustaka

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review, 55*(5), 115–125. DOI tidak tersedia.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley. DOI tidak tersedia.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review, 24*(3), 522–537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*(2), 209–226. https://doi.org/10.5465/20159573

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109–122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science, 52*(11), 1661–1674. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science, 3*(3), 383–397. https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14–37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior, 28*, 185–206. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002

O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives, 27*(4), 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management, 34*(3), 375–409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185–203. https://doi.org/10.2307/4134351

Bab 6. Organizational Structure: Hierarchy, Matrix, Network, Platform, and Ecosystem Design

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1 KONSEP INTI

Struktur organisasi adalah arsitektur koordinasi yang mengatur pembagian kerja, aliran informasi, otoritas, integrasi, dan penciptaan nilai.



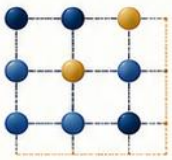
2 BENTUK STRUKTUR

1 HIERARKI



- Otoritas jelas.
- Kontrol dan akuntabilitas tinggi.

2 MATRIKS



- Koordinasi ganda lintas fungsi/proyek.
- Fleksibel tetapi kompleks.

3 JARINGAN



- Kolaborasi lintas batas, kemitraan, dan fleksibilitas tinggi.

4 PLATFORM



- Infrastruktur interaksi, data, aturan akses, dan efek jejaring.

5 EKOSISTEM



- Interdependensi banyak aktor untuk penciptaan nilai bersama.

3 PRINSIP DESAIN

1. Structure follows strategy
2. Diferensiasi dan integrasi
3. Kejelasan *decision rights*
4. Aliran informasi yang cepat
5. *Governance* yang adaptif

4 TANTANGAN UTAMA

- silo antarunit
- konflik otoritas
- duplikasi sumber daya
- kompleksitas koordinasi
- tata kelola data dan teknologi

5 ARAH MASA DEPAN

Struktur organisasi modern cenderung hibrida: memadukan hierarki, tim lintas fungsi, jaringan mitra, platform digital, dan orkestrasi ekosistem.



Advanced Management Theory and Organizational Design

Bab 6. Organizational Structure: Hierarchy, Matrix, Network, Platform, and Ecosystem Design ******

Struktur Organisasi: Hierarki, Matriks, Jaringan, Platform, dan Desain Ekosistem

---

Abstrak

Bab ini membahas evolusi dan ragam struktur organisasi dari hierarki klasik menuju bentuk-bentuk desain modern seperti struktur matriks, jaringan, platform, dan ekosistem. Dalam teori manajemen dan desain organisasi, struktur tidak hanya dipahami sebagai bagan formal yang menunjukkan hubungan atasan-bawahan, melainkan sebagai arsitektur koordinasi yang menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, otoritas didistribusikan, informasi mengalir, keputusan dibuat, sumber daya dialokasikan, dan akuntabilitas dibangun. Struktur organisasi merupakan jawaban terhadap persoalan mendasar organisasi: bagaimana membuat banyak orang, unit, fungsi, teknologi, dan mitra eksternal dapat bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai secara individual.

Bab ini menunjukkan bahwa setiap bentuk struktur memiliki logika, keunggulan, dan keterbatasan. Hierarki memberi kejelasan otoritas, stabilitas, kontrol, dan akuntabilitas, tetapi dapat menjadi lamban dan birokratis bila menghadapi lingkungan yang cepat berubah. Struktur fungsional memperkuat spesialisasi, tetapi berisiko menciptakan silo. Struktur divisional meningkatkan fokus pada produk, pasar, wilayah, atau pelanggan, tetapi dapat menimbulkan duplikasi sumber daya. Struktur matriks memungkinkan koordinasi ganda antara fungsi dan proyek, atau

antara produk dan wilayah, tetapi menuntut kedewasaan kolaborasi. Struktur jaringan membuka organisasi terhadap kemitraan, aliansi, outsourcing, dan kolaborasi lintas batas. Struktur platform menciptakan infrastruktur yang memungkinkan berbagai aktor menciptakan nilai bersama melalui modularitas, aturan akses, data, dan efek jejaring. Desain ekosistem memperluas perhatian organisasi dari batas internal menuju interdependensi antaraktor dalam penciptaan nilai.

Bab ini juga menekankan bahwa struktur organisasi tidak boleh dipilih karena tren, tetapi karena kesesuaian strategis. Dalam era digital, AI, globalisasi, keberlanjutan, dan ketidakpastian, organisasi sering membutuhkan struktur hibrida: sebagian hierarkis untuk akuntabilitas, sebagian matriks untuk integrasi, sebagian jaringan untuk fleksibilitas, sebagian platform untuk skalabilitas, dan sebagian ekosistem untuk inovasi lintas batas. Dengan demikian, desain struktur organisasi modern bukanlah pencarian satu bentuk terbaik, melainkan kemampuan merancang arsitektur koordinasi yang kontekstual, adaptif, etis, dan berkelanjutan.

Kata Kunci

Struktur organisasi, hierarki, struktur fungsional, struktur divisional, struktur matriks, organisasi jaringan, platform organization, ecosystem design, modularity, governance, coordination, specialization, integration, organizational design, digital organization, hybrid structure.

6.1 Pendahuluan

Struktur organisasi merupakan salah satu konsep paling mendasar dalam ilmu manajemen. Setiap organisasi, baik perusahaan, universitas, rumah sakit, lembaga pemerintah, organisasi sosial, maupun platform digital,

memerlukan cara untuk membagi pekerjaan dan mengoordinasikan tindakan. Tanpa struktur, organisasi akan menjadi kumpulan aktivitas yang tidak terarah. Namun, struktur yang terlalu kaku juga dapat membatasi pembelajaran, inovasi, dan respons terhadap perubahan. Karena itu, desain struktur organisasi selalu menghadapi ketegangan antara **stabilitas dan fleksibilitas**, **kontrol dan otonomi**, **spesialisasi dan integrasi**, serta **efisiensi internal dan adaptasi eksternal**.

Dalam manajemen klasik, struktur organisasi sering dibayangkan sebagai piramida. Di bagian atas terdapat pemimpin puncak, di tengah terdapat manajer, dan di bawah terdapat pelaksana. Bentuk ini memberi kejelasan otoritas dan tanggung jawab. Namun, organisasi abad ke-21 menghadapi realitas yang lebih kompleks. Banyak organisasi tidak lagi hanya bekerja melalui unit internal, tetapi melalui jejaring pemasok, mitra, komunitas pengguna, platform digital, regulator, lembaga riset, konsultan, dan ekosistem bisnis. Akibatnya, struktur organisasi tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai bagan hierarkis. Struktur juga mencakup relasi horizontal, relasi antarfungsi, relasi antarorganisasi, arsitektur digital, governance platform, dan desain ekosistem.

Perkembangan literatur organization design menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak hanya menyangkut bentuk formal, tetapi juga mekanisme koordinasi, sistem informasi, pengambilan keputusan, proses integrasi, dan arsitektur hubungan antaraktor. Galbraith, misalnya, melihat organisasi dari sudut pandang pemrosesan informasi: semakin tinggi ketidakpastian tugas, semakin besar kebutuhan organisasi untuk memproses informasi melalui sistem, hubungan lateral, tim, atau matriks. (Online Library) Dalam konteks jaringan, Gulati, Nohria, dan Zaheer menjelaskan bahwa strategic networks menjadi penting karena perusahaan tertanam dalam jaringan relasi yang memengaruhi akses sumber daya, informasi, dan peluang strategis. (Online Library) Dalam konteks platform dan ekosistem, Parker dan Van Alstyne menunjukkan pentingnya efek jejaring dua sisi dalam desain produk informasi, sedangkan Adner serta Jacobides, Cennamo, dan Gawer

menjelaskan bahwa ekosistem perlu dipahami sebagai struktur interdependensi antaraktor dalam penciptaan nilai. (PubsOnline)

Bab ini membahas evolusi struktur organisasi dari bentuk hierarki menuju bentuk-bentuk modern. Pembahasan dimulai dari pengertian struktur organisasi, fungsi struktur, hierarki, struktur fungsional, divisional, matriks, jaringan, platform, dan ekosistem. Bab ini juga membahas struktur hibrida, digitalisasi, governance, desain organisasi berbasis proyek, serta implikasi bagi organisasi pendidikan tinggi, rumah sakit, dan perusahaan digital.

Argumen utama bab ini adalah bahwa struktur organisasi harus dipahami sebagai **arsitektur koordinasi dan penciptaan nilai**. Struktur yang baik bukan hanya indah di atas kertas, tetapi mampu menjawab kebutuhan organisasi: siapa membuat keputusan, bagaimana informasi mengalir, bagaimana konflik diselesaikan, bagaimana pengetahuan dibagikan, bagaimana teknologi digunakan, bagaimana mitra eksternal dikelola, dan bagaimana organisasi menjaga akuntabilitas.

6.2 Hakikat Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah pola formal dan informal yang mengatur pembagian kerja, otoritas, koordinasi, komunikasi, akuntabilitas, dan hubungan antarbagian dalam organisasi. Struktur menjawab beberapa pertanyaan mendasar. Siapa bertanggung jawab atas apa? Siapa melapor kepada siapa? Bagaimana keputusan dibuat? Bagaimana sumber daya dialokasikan? Bagaimana konflik antarunit diselesaikan? Bagaimana informasi mengalir? Bagaimana organisasi menyeimbangkan spesialisasi dan integrasi?

Struktur organisasi memiliki beberapa fungsi utama.

Pertama, struktur menyediakan **pembagian kerja**. Organisasi tidak dapat melakukan semua hal secara seragam. Pekerjaan perlu dibagi berdasarkan

fungsi, produk, wilayah, pelanggan, proyek, proses, atau kompetensi. Pembagian kerja memungkinkan spesialisasi, efisiensi, dan keahlian.

Kedua, struktur menyediakan **koordinasi**. Setelah pekerjaan dibagi, organisasi harus menyatukannya kembali. Inilah paradoks dasar organisasi: untuk efektif, pekerjaan harus dibagi; tetapi setelah dibagi, pekerjaan harus diintegrasikan. Tanpa koordinasi, spesialisasi berubah menjadi silo.

Ketiga, struktur menyediakan **otoritas dan akuntabilitas**. Struktur menentukan siapa memiliki hak mengambil keputusan, siapa bertanggung jawab atas hasil, dan siapa mengevaluasi kinerja.

Keempat, struktur menyediakan **aliran informasi**. Struktur memengaruhi apakah informasi mengalir secara vertikal, horizontal, diagonal, atau melalui platform digital. Dalam organisasi modern, aliran informasi sering sama pentingnya dengan aliran otoritas.

Kelima, struktur membentuk **identitas dan budaya kerja**. Orang sering mengidentifikasi dirinya dengan unit, profesi, departemen, proyek, atau komunitas tertentu. Struktur dapat memperkuat kolaborasi, tetapi juga dapat memperkuat fragmentasi.

Keenam, struktur memengaruhi **kecepatan adaptasi**. Struktur yang terlalu hierarkis dapat lambat merespons perubahan. Struktur yang terlalu longgar dapat cepat bergerak tetapi kehilangan akuntabilitas.

Ketujuh, struktur membentuk **distribusi kekuasaan**. Setiap desain struktur menguntungkan sebagian aktor dan mengurangi pengaruh aktor lain. Struktur fungsional memberi kekuasaan pada kepala fungsi. Struktur divisional memberi kekuasaan pada pemimpin unit bisnis. Struktur matriks membagi kekuasaan. Struktur platform memberi kekuasaan pada pemilik arsitektur digital dan governance rules.

Dengan demikian, struktur organisasi bukan sekadar alat administratif. Ia adalah instrumen strategis, sosial, politik, teknologis, dan kultural.

Mendesain struktur berarti mendesain cara organisasi berpikir, bekerja, berkoordinasi, dan beradaptasi.

6.3 Diferensiasi dan Integrasi sebagai Masalah Dasar Struktur

Setiap struktur organisasi menghadapi dua kebutuhan: diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi adalah proses membedakan unit, peran, keahlian, dan tanggung jawab. Integrasi adalah proses menyatukan perbedaan tersebut agar mendukung tujuan bersama.

Diferensiasi diperlukan karena organisasi menghadapi tugas yang kompleks. Unit keuangan membutuhkan keahlian akuntansi dan kontrol. Unit pemasaran membutuhkan pemahaman pelanggan. Unit operasi membutuhkan efisiensi proses. Unit teknologi membutuhkan kompetensi digital. Unit SDM membutuhkan pemahaman perilaku manusia. Unit riset membutuhkan eksplorasi pengetahuan. Setiap unit memiliki bahasa, orientasi waktu, prioritas, dan metrik kinerja yang berbeda.

Namun, semakin tinggi diferensiasi, semakin besar risiko fragmentasi. Unit-unit dapat menjadi silo. Mereka lebih loyal kepada fungsi masing-masing daripada tujuan organisasi. Data tidak dibagikan. Keputusan lambat karena konflik antarunit. Pelanggan atau pengguna layanan harus berpindah dari satu unit ke unit lain tanpa pengalaman terpadu.

Integrasi diperlukan untuk mengatasi risiko ini. Integrasi dapat dilakukan melalui hierarki, prosedur, rapat koordinasi, sistem informasi, peran liaison, tim lintas fungsi, struktur matriks, platform digital, budaya kolaborasi, dan tujuan bersama. Tantangan desain organisasi adalah menentukan bentuk integrasi yang sesuai.

Organisasi yang terlalu menekankan diferensiasi akan cerdas secara lokal tetapi lemah secara sistemik. Organisasi yang terlalu menekankan integrasi akan seragam tetapi kurang responsif terhadap kebutuhan khusus. Struktur

yang baik menciptakan diferensiasi yang cukup untuk menghadapi kompleksitas tugas dan integrasi yang cukup untuk menjaga kesatuan arah.

Dalam rumah sakit, diferensiasi terlihat pada unit IGD, ICU, farmasi, laboratorium, radiologi, rawat inap, rekam medis, keuangan, dan pemasaran. Integrasi diperlukan agar perjalanan pasien tidak terputus. Dalam universitas, diferensiasi terlihat pada fakultas, program studi, pusat riset, biro akademik, keuangan, dan kemahasiswaan. Integrasi diperlukan agar visi akademik dan mutu institusi tetap terjaga. Dalam perusahaan digital, diferensiasi terlihat pada engineering, product, data science, marketing, legal, dan customer success. Integrasi diperlukan agar produk sesuai kebutuhan pengguna dan tetap aman secara regulatif.

6.4 Hierarki sebagai Bentuk Dasar Organisasi

Hierarki adalah bentuk struktur organisasi yang paling klasik dan paling luas digunakan. Dalam hierarki, otoritas disusun bertingkat dari atas ke bawah. Setiap orang atau unit memiliki posisi tertentu, garis komando, tanggung jawab, dan hubungan pelaporan. Hierarki memberi kejelasan siapa berwenang mengambil keputusan dan siapa bertanggung jawab atas pelaksanaan.

Hierarki memiliki beberapa keunggulan. Pertama, ia memberi **kejelasan otoritas**. Dalam situasi darurat atau tugas rutin, kejelasan komando sangat penting. Kedua, hierarki memberi **akuntabilitas**. Tanggung jawab dapat ditelusuri melalui garis pelaporan. Ketiga, hierarki mendukung **standardisasi dan kontrol**. Organisasi besar membutuhkan prosedur, aturan, dan pengawasan. Keempat, hierarki membantu **koordinasi skala besar**. Tanpa tingkat manajemen, organisasi besar sulit mengelola banyak aktivitas.

Namun, hierarki juga memiliki keterbatasan. Pertama, ia dapat menciptakan **kelambanan keputusan** karena keputusan harus naik-turun melalui banyak lapisan. Kedua, hierarki dapat menghambat **aliran informasi dari bawah ke atas**. Informasi buruk sering disaring sebelum sampai ke pimpinan. Ketiga, hierarki dapat memperkuat **jarak kekuasaan** sehingga orang enggan menyampaikan kritik. Keempat, hierarki dapat menciptakan **silo vertikal**, yaitu unit-unit bekerja berdasarkan garis komando masing-masing dan sulit berkolaborasi lintas fungsi. Kelima, hierarki dapat membuat organisasi kurang adaptif dalam lingkungan cepat berubah.

Meskipun sering dikritik, hierarki tidak akan hilang. Bahkan organisasi digital dan agile tetap membutuhkan bentuk hierarki tertentu, terutama untuk akuntabilitas, prioritas strategis, alokasi sumber daya, dan governance. Yang berubah adalah bentuk hierarki. Hierarki modern perlu lebih ramping, lebih transparan, lebih berbasis informasi, dan lebih mendukung keputusan dekat dengan masalah.

Hierarki yang baik bukan hierarki yang mengendalikan semua hal dari atas, tetapi hierarki yang menentukan arah, prinsip, batas, dan akuntabilitas sambil memberi ruang otonomi bagi unit dan tim. Dengan kata lain, hierarki modern harus bergerak dari **command hierarchy** menuju **enabling hierarchy**.

6.5 Struktur Fungsional: Keunggulan Spesialisasi dan Risiko Silo

Struktur fungsional mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi utama organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan, SDM, teknologi informasi, riset, operasi, dan legal. Struktur ini sangat umum karena sederhana, jelas, dan mendukung spesialisasi.

Keunggulan struktur fungsional terletak pada kedalaman keahlian. Orang dengan kompetensi serupa bekerja bersama sehingga mudah berbagi

pengetahuan teknis. Unit keuangan dapat mengembangkan standar akuntansi yang kuat. Unit pemasaran dapat memahami pelanggan. Unit operasi dapat memperbaiki proses. Unit SDM dapat membangun sistem talenta. Unit IT dapat mengelola infrastruktur teknologi.

Struktur fungsional juga efisien karena mengurangi duplikasi. Semua aktivitas keuangan dikelola satu fungsi. Semua aktivitas SDM dikelola satu fungsi. Ini cocok untuk organisasi dengan produk atau layanan relatif homogen dan lingkungan cukup stabil.

Namun, struktur fungsional memiliki risiko besar: silo. Setiap fungsi dapat mengoptimalkan tujuannya sendiri dan mengabaikan tujuan organisasi. Pemasaran ingin memenuhi janji pelanggan, tetapi operasi tidak siap. Keuangan ingin mengendalikan biaya, tetapi inovasi membutuhkan investasi. IT menjaga keamanan sistem, tetapi pengguna membutuhkan kemudahan. SDM membuat kebijakan umum, tetapi unit bisnis memiliki kebutuhan berbeda.

Silo fungsional sering menyebabkan pelanggan atau pengguna layanan mengalami friksi. Dalam rumah sakit, pasien harus berhubungan dengan pendaftaran, poliklinik, laboratorium, farmasi, kasir, dan rekam medis secara terpisah. Dalam universitas, mahasiswa harus berurusan dengan akademik, keuangan, program studi, perpustakaan, dan kemahasiswaan tanpa integrasi layanan. Dalam perusahaan, pelanggan menerima jawaban berbeda dari sales, customer service, billing, dan teknis.

Karena itu, struktur fungsional perlu dilengkapi mekanisme integrasi: proses lintas fungsi, customer journey management, service blueprint, project teams, process owner, dan platform data bersama. Tanpa integrasi, struktur fungsional menjadi efisien secara internal tetapi buruk dalam pengalaman pengguna.

6.6 Struktur Divisional: Fokus Produk, Pasar, Wilayah, dan Pelanggan

Struktur divisional mengelompokkan organisasi berdasarkan produk, pasar, wilayah geografis, atau segmen pelanggan. Setiap divisi biasanya memiliki tanggung jawab lebih lengkap atas kinerja unitnya. Struktur ini banyak digunakan oleh organisasi besar yang memiliki variasi bisnis atau wilayah operasi.

Keunggulan struktur divisional adalah fokus. Divisi produk dapat lebih responsif terhadap kebutuhan pasar produk tertentu. Divisi wilayah dapat menyesuaikan strategi dengan konteks lokal. Divisi pelanggan dapat memahami kebutuhan segmen tertentu. Akuntabilitas juga lebih jelas karena kinerja dapat diukur pada tingkat divisi.

Struktur divisional cocok ketika organisasi telah berkembang besar dan kompleks. Chandler terkenal dengan tesis bahwa struktur mengikuti strategi: ketika perusahaan berkembang dari satu lini produk menjadi multi-produk dan multi-wilayah, struktur fungsional sederhana tidak lagi cukup. Meskipun karya Chandler berbentuk buku klasik dan tidak memiliki DOI modern, pengaruhnya besar dalam teori strategi dan struktur organisasi.

Namun, struktur divisional juga memiliki kelemahan. Pertama, dapat terjadi **duplikasi sumber daya**. Setiap divisi memiliki fungsi keuangan, SDM, pemasaran, atau IT sendiri. Kedua, terjadi risiko **fragmentasi strategi**. Divisi dapat mengejar kepentingan masing-masing dan mengabaikan sinergi korporat. Ketiga, transfer pengetahuan antar divisi dapat lemah. Keempat, identitas divisi dapat menjadi lebih kuat daripada identitas organisasi secara keseluruhan.

Untuk mengatasi kelemahan ini, organisasi divisional sering menggunakan mekanisme corporate center, shared services, center of excellence, knowledge platform, dan governance korporat. Fungsi tertentu dapat

distandardisasi di pusat, sementara keputusan pasar atau pelanggan diberi otonomi pada divisi.

Dalam pendidikan tinggi, struktur divisional dapat tampak pada fakultas atau sekolah yang memiliki otonomi akademik. Dalam rumah sakit jaringan, struktur divisional dapat berbentuk cabang rumah sakit berdasarkan wilayah. Dalam perusahaan multinasional, struktur divisional dapat berbasis negara, wilayah, produk, atau lini bisnis.

6.7 Struktur Matriks: Koordinasi Ganda dalam Organisasi Kompleks

Struktur matriks muncul ketika organisasi harus mengelola dua atau lebih dimensi koordinasi secara simultan. Misalnya, organisasi perlu mengoordinasikan fungsi dan produk, fungsi dan proyek, produk dan wilayah, atau global dan lokal. Dalam struktur matriks, seseorang dapat memiliki dua garis pelaporan: kepada kepala fungsi dan kepada manajer proyek atau unit bisnis.

Galbraith merupakan salah satu tokoh penting dalam desain matriks. Ia melihat matriks sebagai jawaban terhadap kebutuhan pemrosesan informasi yang meningkat ketika organisasi menghadapi ketidakpastian dan interdependensi tinggi. Struktur matriks membantu meningkatkan komunikasi lateral dan integrasi lintas dimensi, tetapi juga menciptakan tuntutan koordinasi yang lebih kompleks. (Semantic Scholar)

Keunggulan matriks adalah kemampuannya menggabungkan spesialisasi fungsional dengan fokus proyek, produk, atau wilayah. Engineer tetap berkembang dalam komunitas teknisnya, tetapi juga berkontribusi pada proyek produk. Dosen tetap berada dalam program studi atau fakultas, tetapi juga dapat terlibat dalam pusat riset lintas disiplin. Dokter tetap berada dalam departemen klinis, tetapi juga bekerja dalam tim layanan terpadu pasien.

Namun, matriks memiliki risiko. Pertama, konflik otoritas dapat muncul karena dua atasan memiliki prioritas berbeda. Kedua, keputusan dapat menjadi lambat karena membutuhkan negosiasi. Ketiga, beban rapat dan koordinasi meningkat. Keempat, pegawai dapat mengalami kebingungan peran. Kelima, politik organisasi dapat meningkat bila batas kewenangan tidak jelas.

Karena itu, matriks tidak dapat hanya dibuat melalui bagan organisasi. Matriks memerlukan budaya kolaborasi, kejelasan decision rights, mekanisme penyelesaian konflik, sistem insentif bersama, dan kedewasaan kepemimpinan. Matriks juga membutuhkan pemimpin yang mampu bekerja melalui pengaruh, bukan hanya otoritas formal.

Matriks cocok ketika organisasi menghadapi kompleksitas yang tidak dapat diselesaikan oleh struktur fungsional atau divisional murni. Namun, jika organisasi belum memiliki disiplin koordinasi dan budaya kolaborasi, matriks dapat menjadi sumber kekacauan.

6.8 Struktur Berbasis Proyek dan Adhocracy

Selain fungsional, divisional, dan matriks, organisasi modern semakin banyak menggunakan struktur berbasis proyek. Dalam struktur ini, pekerjaan diorganisasikan melalui tim sementara atau semi-permanen yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Struktur proyek cocok untuk pekerjaan inovatif, kompleks, lintas fungsi, dan berbatas waktu.

Adhocracy adalah bentuk organisasi yang fleksibel, organik, dan berbasis keahlian. Dalam adhocracy, koordinasi dilakukan melalui tim, komunikasi informal, keahlian profesional, dan penyesuaian bersama. Bentuk ini cocok untuk organisasi kreatif, riset, konsultansi, teknologi, desain, dan inovasi.

Keunggulan struktur proyek adalah fleksibilitas dan fokus pada hasil. Tim dapat dibentuk sesuai kebutuhan. Berbagai keahlian dapat digabungkan.

Keputusan dapat dibuat lebih dekat dengan masalah. Pembelajaran dapat terjadi cepat melalui eksperimen.

Namun, struktur proyek juga memiliki tantangan. Pertama, pengetahuan proyek dapat hilang setelah proyek selesai. Kedua, pegawai dapat mengalami overload karena terlibat dalam banyak proyek. Ketiga, prioritas proyek dapat konflik dengan fungsi permanen. Keempat, karier dan evaluasi kinerja dapat menjadi tidak jelas. Kelima, tanpa governance, portofolio proyek dapat terlalu banyak dan tidak strategis.

Organisasi berbasis proyek memerlukan project management office, portofolio governance, lesson learned system, resource allocation mechanism, dan komunitas praktik. Dalam universitas, proyek riset lintas disiplin membutuhkan dukungan administrasi, pembiayaan, etika riset, dan pengelolaan output. Dalam rumah sakit, proyek improvement perlu dihubungkan dengan mutu dan keselamatan pasien. Dalam perusahaan digital, product squads perlu dihubungkan dengan arsitektur platform dan strategi bisnis.

6.9 Struktur Jaringan: Organisasi Melampaui Batas Formal

Struktur jaringan muncul ketika organisasi tidak lagi mengandalkan semua sumber daya secara internal. Organisasi bekerja melalui hubungan dengan pemasok, pelanggan, mitra, aliansi, konsultan, universitas, komunitas, startup, regulator, dan bahkan pesaing tertentu. Dalam jaringan, koordinasi tidak hanya dilakukan melalui hierarki atau pasar, tetapi melalui kepercayaan, kontrak, reputasi, norma, interdependensi, dan pembelajaran bersama.

Powell menjelaskan network forms of organization sebagai bentuk koordinasi yang berbeda dari pasar dan hierarki. Dalam jaringan, relasi bersifat lebih kolaboratif, berulang, dan berbasis pertukaran informasi serta

kepercayaan. (ResearchGate) Gulati, Nohria, dan Zaheer menekankan bahwa strategic networks memengaruhi perilaku dan kinerja perusahaan karena organisasi tertanam dalam jaringan hubungan antarperusahaan yang membentuk akses terhadap informasi, sumber daya, pasar, dan peluang. (Online Library)

Keunggulan struktur jaringan adalah fleksibilitas. Organisasi tidak harus memiliki semua sumber daya. Ia dapat mengakses kompetensi eksternal. Jaringan juga mempercepat inovasi karena pengetahuan mengalir dari berbagai pihak. Dalam industri teknologi, bioteknologi, pendidikan, kesehatan, dan ekonomi kreatif, inovasi sering muncul dari kolaborasi banyak aktor.

Namun, jaringan juga memiliki risiko. Pertama, koordinasi menjadi kompleks. Kedua, organisasi dapat bergantung pada mitra kritis. Ketiga, konflik kepentingan dapat muncul. Keempat, pengetahuan strategis dapat bocor. Kelima, kualitas layanan dapat sulit dikendalikan bila banyak mitra terlibat. Keenam, akuntabilitas dapat kabur.

Karena itu, organisasi jaringan memerlukan governance yang baik. Governance jaringan mencakup pemilihan mitra, kontrak, norma kolaborasi, standar data, mekanisme konflik, perlindungan pengetahuan, dan evaluasi kinerja. Kepercayaan penting, tetapi kepercayaan tanpa akuntabilitas dapat berisiko. Kontrak penting, tetapi kontrak tanpa kepercayaan dapat terlalu kaku.

Dalam pendidikan tinggi, struktur jaringan tampak dalam konsorsium riset, kerja sama industri, pertukaran mahasiswa, kemitraan internasional, dan kolaborasi publik-swasta. Dalam rumah sakit, jaringan tampak dalam sistem rujukan, kerja sama laboratorium, asuransi, pemasok obat, telemedicine, dan jejaring klinis. Dalam perusahaan, jaringan tampak dalam supply chain, innovation partnership, outsourcing, dan alliance management.

6.10 Platform Organization: Struktur sebagai Infrastruktur Interaksi

Platform organization adalah bentuk organisasi yang menciptakan infrastruktur, aturan, teknologi, dan governance untuk memungkinkan berbagai aktor berinteraksi dan menciptakan nilai. Platform bukan sekadar aplikasi digital. Platform adalah arsitektur yang mempertemukan pengguna, penyedia, pengembang, mitra, data, dan layanan dalam satu sistem interaksi.

Dalam platform digital, nilai sering muncul melalui **network effects**. Semakin banyak pengguna di satu sisi platform, semakin bernilai platform bagi sisi lain. Parker dan Van Alstyne mengembangkan teori efek jejaring dua sisi dalam produk informasi dan menjelaskan bagaimana desain produk, harga, dan partisipasi pengguna dipengaruhi oleh interaksi antarsisi pasar. (PubsOnline)

Platform memiliki beberapa elemen kunci. Pertama, **core architecture**, yaitu komponen inti yang stabil. Kedua, **interfaces**, yaitu aturan dan standar yang memungkinkan pihak lain terhubung. Ketiga, **complements**, yaitu produk, layanan, aplikasi, atau konten yang dibuat oleh pihak lain. Keempat, **governance**, yaitu aturan siapa boleh bergabung, bagaimana data digunakan, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana nilai dibagi. Kelima, **data infrastructure**, yaitu sistem yang mengumpulkan, memproses, dan mengelola informasi.

Baldwin dan Woodard menjelaskan platform sebagai arsitektur yang memungkinkan variasi dan evolvability melalui pembagian sistem menjadi komponen stabil dan komponen yang dapat berubah. (InK) Tiwana, Konsynski, dan Bush menjelaskan bahwa evolusi platform terjadi melalui ko-evolusi antara arsitektur platform, governance, dan dinamika lingkungan. (SCIRP)

Platform organization berbeda dari organisasi hierarkis. Dalam hierarki, manajemen mengarahkan aktivitas internal. Dalam platform, organisasi mendesain aturan main agar aktor eksternal dapat menciptakan nilai. Pemilik platform tidak mengontrol semua produksi, tetapi mengontrol arsitektur, standar, data, akses, dan governance. Karena itu, kekuasaan dalam platform sering berada pada desain aturan dan data.

Platform dapat ditemukan dalam marketplace, sistem pembayaran, learning platform, health platform, ride-hailing, app store, cloud ecosystem, dan platform riset. Namun, platform juga memiliki risiko: monopoli data, ketergantungan pengguna, ketidakadilan algoritmik, konflik dengan complementors, dan masalah regulasi.

Desain platform yang baik harus menyeimbangkan **openness** dan **control**. Terlalu tertutup, platform sulit tumbuh. Terlalu terbuka, kualitas dan keamanan dapat terganggu. Platform juga harus menyeimbangkan kepentingan berbagai sisi: pengguna, penyedia, pengembang, regulator, dan pemilik platform.

6.11 Desain Ekosistem: Dari Organisasi ke Interdependensi Penciptaan Nilai

Ekosistem organisasi adalah kumpulan aktor yang saling bergantung dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Dalam desain ekosistem, perhatian tidak lagi hanya pada struktur internal organisasi atau hubungan bilateral, tetapi pada konfigurasi interdependensi antaraktor.

Adner menjelaskan ecosystem as structure sebagai pendekatan untuk memahami ekosistem melalui alignment structure dari aktor-aktor yang saling bergantung dalam mewujudkan proposisi nilai. Pendekatan ini memandang ekosistem bukan sekadar metafora biologis, tetapi struktur strategis yang dapat dianalisis: siapa aktornya, apa aktivitasnya, bagaimana

hubungan interdependensinya, dan apa proposisi nilai bersama. (Sage Journals) Jacobides, Cennamo, dan Gawer mengembangkan teori ekosistem dengan menekankan hubungan antara modularity, complementarities, coordination, dan governance dalam menciptakan nilai lintas organisasi. (Online Library)

Ekosistem berbeda dari jaringan biasa. Dalam jaringan, fokusnya adalah hubungan antaraktor. Dalam ekosistem, fokusnya adalah sistem penciptaan nilai bersama yang memerlukan kontribusi komplementer. Misalnya, ekosistem kendaraan listrik melibatkan produsen kendaraan, baterai, stasiun pengisian, regulator, penyedia energi, software, konsumen, pembiayaan, dan infrastruktur kota. Nilai kendaraan listrik tidak hanya ditentukan oleh produsen mobil, tetapi oleh kesiapan seluruh ekosistem.

Dalam pendidikan tinggi, ekosistem pembelajaran melibatkan universitas, mahasiswa, dosen, industri, pemerintah, platform digital, lembaga akreditasi, komunitas alumni, dan penyedia teknologi. Dalam rumah sakit, ekosistem kesehatan melibatkan rumah sakit, klinik, pasien, keluarga, dokter, perawat, laboratorium, asuransi, regulator, farmasi, teknologi kesehatan, dan komunitas. Dalam ekonomi digital, ekosistem platform melibatkan pemilik platform, pengguna, complementors, pengembang, data providers, payment providers, dan regulator.

Tantangan utama desain ekosistem adalah koordinasi tanpa hierarki penuh. Tidak ada satu aktor yang sepenuhnya mengendalikan semua pihak. Karena itu, ekosistem membutuhkan governance, standar, insentif, kepercayaan, data sharing, alignment visi, dan mekanisme penyelesaian konflik.

Desain ekosistem juga menuntut organisasi berpikir melampaui keunggulan internal. Organisasi dapat memiliki produk bagus, tetapi gagal bila ekosistem pendukung belum siap. Sebaliknya, organisasi dapat memenangkan pasar dengan membangun ekosistem yang kuat meskipun tidak memiliki semua komponen secara internal.

6.12 Modularity sebagai Prinsip Desain Struktur Modern

Modularity adalah prinsip desain yang membagi sistem kompleks menjadi komponen-komponen yang relatif independen tetapi terhubung melalui interface standar. Dalam organisasi, modularity memungkinkan fleksibilitas, skalabilitas, dan inovasi. Unit, proses, teknologi, atau layanan dapat dikembangkan secara relatif mandiri selama mengikuti standar integrasi.

Dalam platform, modularity sangat penting. Komponen inti platform harus stabil, sedangkan complementors dapat mengembangkan variasi. Dalam organisasi besar, modularity dapat terlihat dalam shared services, service-oriented architecture, microservices, product teams, dan unit bisnis modular. Dalam universitas, modularity dapat terlihat pada micro-credentials, program lintas disiplin, dan kurikulum berbasis modul. Dalam rumah sakit, modularity dapat terlihat pada layanan terpadu yang tetap terhubung melalui data pasien dan standar klinis.

Keunggulan modularity adalah kemampuan menyeimbangkan stabilitas dan perubahan. Komponen inti dapat dijaga, sementara bagian lain dapat berevolusi. Namun, modularity membutuhkan standar interface yang jelas. Tanpa standar, modul tidak dapat terhubung. Terlalu banyak modularity tanpa integrasi dapat menciptakan fragmentasi.

Dalam desain organisasi, modularity harus dipadukan dengan integrasi. Organisasi perlu menentukan apa yang menjadi core, apa yang menjadi modular, dan apa yang dapat dibuka kepada mitra eksternal. Platform digital, misalnya, harus menentukan API, standar data, kebijakan keamanan, aturan akses, dan governance complementors.

6.13 Governance dalam Struktur Jaringan, Platform, dan Ekosistem

Semakin organisasi bergerak dari hierarki menuju jaringan, platform, dan ekosistem, semakin penting governance. Dalam hierarki, governance relatif jelas karena otoritas formal menentukan keputusan. Dalam jaringan dan ekosistem, otoritas tersebar. Dalam platform, governance bekerja melalui aturan akses, standar teknis, data, algoritma, insentif, dan sanksi.

Governance menjawab pertanyaan: siapa boleh ikut? Apa hak dan kewajiban setiap aktor? Bagaimana kualitas dijaga? Bagaimana data dibagikan? Bagaimana konflik diselesaikan? Bagaimana risiko dikelola? Bagaimana nilai dibagi? Bagaimana aktor yang melanggar aturan ditangani?

Dalam jaringan, governance dapat berbasis kontrak, kepercayaan, reputasi, norma, dan koordinasi bersama. Dalam platform, governance mencakup terms of service, API rules, ranking algorithms, moderation, data policies, pricing, access rules, dan dispute resolution. Dalam ekosistem, governance dapat berbentuk orchestrator, standard-setting body, consortium, regulator, atau hybrid governance.

Governance yang terlalu ketat dapat menghambat partisipasi dan inovasi. Governance yang terlalu longgar dapat menciptakan risiko kualitas, keamanan, penyalahgunaan, dan konflik. Karena itu, desain governance harus dinamis dan kontekstual.

Dalam ekosistem pendidikan, governance harus menjaga mutu akademik, kebebasan intelektual, integritas data, dan relevansi industri. Dalam ekosistem kesehatan, governance harus melindungi keselamatan pasien, privasi data, etika klinis, dan koordinasi layanan. Dalam ekosistem digital, governance harus mengatur data, algoritma, kompetisi, privasi, dan tanggung jawab sosial.

6.14 Struktur Hibrida: Kombinasi Hierarki, Matriks, Jaringan, Platform, dan Ekosistem

Organisasi modern jarang menggunakan satu bentuk struktur murni. Banyak organisasi menggunakan struktur hibrida. Misalnya, perusahaan besar dapat memiliki hierarki korporat, divisi produk, fungsi global, tim matriks, jaringan mitra, platform digital, dan ekosistem inovasi secara bersamaan.

Struktur hibrida muncul karena organisasi menghadapi tuntutan yang beragam. Operasi inti membutuhkan hierarki dan standardisasi. Inovasi membutuhkan tim lintas fungsi dan jaringan eksternal. Pelayanan pelanggan membutuhkan integrasi proses. Digitalisasi membutuhkan platform dan data governance. Ekspansi global membutuhkan koordinasi wilayah dan produk. Keberlanjutan membutuhkan ekosistem pemasok, regulator, dan komunitas.

Puranam, Alexy, dan Reitzig menjelaskan bahwa bentuk baru organizing sering tidak sepenuhnya baru dalam elemen individualnya, tetapi baru dalam bundel elemen yang muncul bersama. Mereka membahas contoh seperti Linux, Wikipedia, dan Oticon untuk menunjukkan bahwa kesempatan teori baru muncul ketika kita memahami kombinasi elemen organizing yang berbeda dari bentuk tradisional. (SSRN)

Struktur hibrida memiliki kekuatan karena dapat menyesuaikan desain dengan kebutuhan berbeda. Namun, struktur hibrida juga menimbulkan kompleksitas. Orang dapat bingung siapa berwenang. Sistem insentif dapat bertentangan. Data dapat tersebar. Prioritas dapat konflik. Governance menjadi penting.

Karena itu, organisasi hibrida memerlukan beberapa prinsip. Pertama, kejelasan tujuan setiap bentuk struktur. Kedua, kejelasan decision rights. Ketiga, integrasi data dan proses. Keempat, mekanisme penyelesaian konflik. Kelima, budaya kolaborasi. Keenam, kepemimpinan yang mampu

mengelola paradoks. Ketujuh, arsitektur organisasi yang dapat dijelaskan secara sederhana meskipun kompleks.

6.15 Struktur Digital dan AI-Augmented Organization

Digitalisasi dan AI mengubah struktur organisasi. Pertama, teknologi digital mengurangi biaya koordinasi. Informasi dapat mengalir lebih cepat. Tim lintas lokasi dapat bekerja bersama. Data dapat dipantau real-time. Platform kolaborasi memperkuat koordinasi horizontal.

Kedua, AI mengubah distribusi pekerjaan. Tugas rutin dapat diotomasi. Analisis data dapat dipercepat. Keputusan tertentu dapat didukung algoritma. Ini dapat mengurangi beberapa lapisan administratif, tetapi juga menciptakan kebutuhan baru: data governance, AI ethics, cybersecurity, model validation, dan human-AI collaboration.

Ketiga, digitalisasi menciptakan struktur berbasis produk dan platform. Banyak organisasi digital mengorganisasi pekerjaan berdasarkan product teams, squads, chapters, tribes, atau platform teams. Bentuk ini berupaya menggabungkan otonomi tim dengan standar teknis dan arsitektur bersama.

Keempat, digitalisasi memperkuat transparansi, tetapi juga memperluas pengawasan. Dashboard dapat membantu pembelajaran, tetapi juga dapat menjadi alat kontrol berlebihan. AI dapat memperkuat keputusan, tetapi juga dapat menciptakan bias dan ketidakjelasan akuntabilitas.

Karena itu, AI-augmented organization membutuhkan struktur baru. Organisasi perlu menentukan peran seperti chief data officer, AI governance board, data steward, model risk manager, product owner, cybersecurity leader, dan ethics committee. Namun, pembentukan jabatan saja tidak cukup. Organisasi perlu mendesain alur keputusan: kapan AI

memberi rekomendasi, siapa memvalidasi, siapa bertanggung jawab, bagaimana audit dilakukan, dan bagaimana pengguna diberi pemahaman.

Struktur digital yang sehat menempatkan teknologi sebagai penguat pembelajaran dan penciptaan nilai, bukan sekadar alat kontrol. Dalam organisasi pendidikan, AI harus mendukung pembelajaran dan integritas akademik. Dalam rumah sakit, AI harus mendukung keselamatan pasien dan keputusan klinis. Dalam bisnis, AI harus mendukung inovasi dan pelayanan pelanggan sambil menjaga etika.

6.16 Struktur Agile dan Organisasi Lincah

Agile organization adalah organisasi yang mampu merespons perubahan dengan cepat melalui tim kecil, iterasi, eksperimen, feedback cepat, dan otonomi. Agile sering muncul dalam pengembangan perangkat lunak, tetapi prinsipnya meluas ke berbagai organisasi.

Struktur agile biasanya mengandalkan tim lintas fungsi yang bertanggung jawab atas produk, layanan, atau masalah tertentu. Tim diberi otonomi untuk merancang solusi, tetapi bekerja dalam kerangka tujuan strategis dan governance yang jelas. Agile bukan berarti tanpa struktur. Agile justru membutuhkan struktur yang berbeda: tujuan jelas, backlog prioritas, ritme sprint, review, retrospective, product ownership, dan koordinasi antar tim.

Keunggulan agile adalah kecepatan pembelajaran. Organisasi tidak menunggu rencana sempurna, tetapi melakukan eksperimen kecil, memperoleh feedback, dan memperbaiki. Ini cocok untuk lingkungan tidak pasti.

Namun, agile sering disalahpahami. Banyak organisasi mengadopsi istilah agile tetapi tetap mempertahankan budaya hierarkis dan kontrol mikro. Ada juga organisasi yang terlalu mengagungkan agile sehingga mengabaikan kepatuhan, keamanan, dan akuntabilitas. Dalam sektor

kesehatan, pendidikan, keuangan, dan pemerintahan, agile harus disesuaikan dengan standar etika dan regulasi.

Struktur agile paling efektif bila dikombinasikan dengan platform dan governance. Tim agile membutuhkan otonomi, tetapi juga membutuhkan standar arsitektur, data, keamanan, dan strategi. Tanpa standar, agile menciptakan fragmentasi. Tanpa otonomi, agile menjadi birokrasi baru.

6.17 Struktur Organisasi dan Aliran Informasi

Struktur organisasi sangat menentukan aliran informasi. Dalam hierarki tradisional, informasi mengalir vertikal. Dalam struktur fungsional, informasi mengalir dalam fungsi. Dalam matriks, informasi mengalir lintas dimensi. Dalam jaringan, informasi mengalir antarorganisasi. Dalam platform, informasi mengalir melalui infrastruktur digital dan aturan akses. Dalam ekosistem, informasi mengalir melalui interdependensi aktor.

Masalah organisasi sering terjadi bukan karena kurang informasi, tetapi karena informasi tidak mengalir ke tempat yang membutuhkan. Informasi pelanggan berhenti di sales. Informasi risiko berhenti di unit bawah. Informasi teknologi tidak sampai ke strategi. Informasi keuangan tidak dipahami oleh unit operasional. Informasi pasien tidak terintegrasi lintas layanan. Informasi mahasiswa tersebar di sistem akademik, keuangan, dan pembelajaran.

Galbraith menekankan bahwa desain organisasi harus meningkatkan kapasitas pemrosesan informasi ketika ketidakpastian tugas meningkat. Organisasi dapat menggunakan sistem informasi, hubungan lateral, tim, matriks, dan slack resources untuk menghadapi ketidakpastian. (Online Library)

Dalam era digital, tantangannya bukan hanya memiliki sistem informasi, tetapi memastikan interoperabilitas, kualitas data, akses yang tepat,

keamanan, dan kemampuan interpretasi. Data lake, dashboard, CRM, ERP, LMS, EMR, dan AI analytics harus dihubungkan dengan proses keputusan. Data yang tidak digunakan untuk keputusan hanya menjadi beban administratif.

Karena itu, struktur organisasi modern harus didesain sebagai arsitektur informasi. Siapa membutuhkan informasi apa? Kapan? Dalam bentuk apa? Untuk keputusan apa? Dengan hak akses apa? Dengan akuntabilitas apa? Pertanyaan ini menjadi inti desain struktur digital.

6.18 Struktur dan Budaya: Bentuk Formal dan Praktik Nyata

Struktur formal tidak selalu sama dengan praktik nyata. Bagan organisasi dapat menyatakan satu hal, tetapi pekerjaan sehari-hari mengikuti jaringan informal. Dalam banyak organisasi, keputusan sebenarnya dibuat melalui relasi personal, senioritas, reputasi, atau keahlian informal.

Budaya organisasi dapat memperkuat atau melemahkan struktur. Struktur matriks memerlukan budaya kolaboratif. Jika budaya sangat hierarkis, matriks hanya menjadi bagan tanpa perilaku lintas fungsi. Struktur agile memerlukan trust dan psychological safety. Jika budaya menghukum kesalahan, tim tidak akan bereksperimen. Struktur jaringan memerlukan kepercayaan dengan mitra. Jika budaya terlalu tertutup, jaringan tidak menghasilkan pembelajaran.

Karena itu, redesign struktur harus disertai perubahan budaya dan perilaku. Organisasi tidak cukup mengubah kotak dan garis dalam bagan. Ia harus mengubah cara orang mengambil keputusan, berbagi informasi, menyelesaikan konflik, menilai kinerja, dan bekerja lintas batas.

Contoh: sebuah universitas membentuk pusat riset lintas disiplin. Secara formal, struktur baru ada. Namun, jika sistem insentif dosen tetap hanya menghargai kinerja program studi masing-masing, kolaborasi lintas disiplin

akan lemah. Sebuah rumah sakit membentuk patient-centered care team. Namun, jika dokter, perawat, administrasi, dan farmasi tetap bekerja dengan target unit masing-masing, pengalaman pasien tidak berubah. Perusahaan membentuk digital squad. Namun, jika anggaran, persetujuan, dan keputusan tetap mengikuti birokrasi lama, squad tidak akan agile.

6.19 Struktur dan Kekuasaan

Setiap struktur organisasi mendistribusikan kekuasaan. Hierarki memberi kekuasaan pada pemimpin formal. Struktur fungsional memberi kekuasaan pada kepala fungsi. Struktur divisional memberi kekuasaan pada pemimpin unit bisnis. Struktur matriks membagi kekuasaan antar dimensi. Struktur jaringan memberi kekuasaan pada aktor yang menguasai relasi. Platform memberi kekuasaan pada pemilik arsitektur dan data. Ekosistem memberi kekuasaan pada orchestrator atau aktor yang mengendalikan bottleneck strategis.

Karena itu, perubahan struktur sering menimbulkan politik organisasi. Unit yang kehilangan otoritas dapat menolak. Pemimpin yang kehilangan sumber daya dapat memperlambat implementasi. Pegawai yang perannya berubah dapat merasa tidak aman. Mitra eksternal dapat menegosiasikan ulang hubungan.

Desain struktur yang baik harus memperhitungkan peta kekuasaan. Siapa yang akan memperoleh otoritas baru? Siapa yang kehilangan kontrol? Bagaimana konflik dikelola? Bagaimana legitimasi perubahan dibangun? Bagaimana struktur baru menjamin akuntabilitas?

Dalam organisasi digital, kekuasaan data menjadi sangat penting. Unit yang menguasai data dapat memengaruhi keputusan. Jika data tersebar di unit-unit, transformasi digital sulit. Jika data terlalu tersentralisasi tanpa

governance, risiko penyalahgunaan meningkat. Maka struktur data governance adalah bagian dari desain kekuasaan organisasi.

6.20 Struktur Organisasi dalam Pendidikan Tinggi

Perguruan tinggi memiliki struktur yang unik karena menggabungkan birokrasi administratif, otonomi akademik, profesionalisme dosen, governance kolegial, tuntutan akreditasi, dan kebutuhan inovasi. Struktur perguruan tinggi biasanya mencakup rektorat, fakultas, program studi, lembaga riset, lembaga pengabdian, biro administrasi, penjaminan mutu, dan senat akademik.

Struktur hierarkis diperlukan untuk akuntabilitas, administrasi, keuangan, dan kepatuhan regulasi. Namun, universitas juga membutuhkan struktur kolegial karena pengetahuan akademik tidak dapat dikelola sepenuhnya secara komando. Dosen dan peneliti memerlukan otonomi intelektual. Program studi memerlukan ruang pengembangan kurikulum. Fakultas memiliki identitas keilmuan.

Dalam era AI dan digitalisasi, struktur perguruan tinggi perlu semakin hibrida. Pertama, perlu pusat transformasi digital atau unit learning innovation yang mengintegrasikan teknologi dengan pedagogi. Kedua, perlu pusat riset lintas disiplin untuk menjawab masalah kompleks. Ketiga, perlu jaringan kemitraan industri dan global. Keempat, perlu data governance untuk pembelajaran, riset, dan administrasi. Kelima, perlu platform pembelajaran yang mendukung micro-credentials, hybrid learning, dan lifelong learning.

Namun, redesign universitas harus menjaga nilai akademik. Platform digital tidak boleh mereduksi pendidikan menjadi transaksi konten. Struktur riset tidak boleh hanya mengejar publikasi tanpa makna sosial. Kemitraan industri tidak boleh mengorbankan integritas ilmiah. Maka desain

organisasi perguruan tinggi harus menyeimbangkan hierarki, kolegialitas, jaringan, platform, dan ekosistem pengetahuan.

6.21 Struktur Organisasi dalam Rumah Sakit

Rumah sakit adalah organisasi profesional yang sangat kompleks. Struktur rumah sakit mencakup manajemen administratif, departemen klinis, instalasi, unit penunjang, keperawatan, farmasi, laboratorium, radiologi, rekam medis, keuangan, pemasaran, mutu, risiko, dan kepatuhan. Rumah sakit membutuhkan struktur yang mampu menjaga keselamatan pasien, efisiensi operasional, koordinasi profesi, dan respons terhadap perubahan teknologi kesehatan.

Hierarki diperlukan dalam situasi kritis, seperti IGD, ICU, operasi, dan manajemen krisis. Protokol klinis dan garis komando jelas dapat menyelamatkan nyawa. Namun, rumah sakit juga membutuhkan kolaborasi lintas profesi. Patient-centered care tidak dapat dicapai bila dokter, perawat, farmasi, laboratorium, dan administrasi bekerja dalam silo.

Karena itu, rumah sakit modern sering membutuhkan struktur matriks atau tim lintas fungsi. Misalnya, tim stroke, tim kanker, tim infeksi, tim patient safety, atau clinical pathway team. Struktur ini menggabungkan keahlian klinis dari berbagai departemen untuk menangani perjalanan pasien secara terpadu.

Digitalisasi kesehatan juga menuntut struktur baru. Electronic medical record, telemedicine, AI diagnosis support, dan data analytics memerlukan governance lintas klinis dan teknis. Unit IT tidak dapat bekerja sendiri. Dokter, perawat, manajemen risiko, legal, dan pasien harus dilibatkan dalam desain sistem.

Rumah sakit juga merupakan bagian dari ekosistem kesehatan. Ia berhubungan dengan klinik, puskesmas, asuransi, regulator, pemasok obat,

laboratorium eksternal, komunitas pasien, dan teknologi kesehatan. Maka desain rumah sakit tidak cukup internal; ia harus memperhatikan jaringan rujukan, data interoperability, dan koordinasi ekosistem.

6.22 Struktur Organisasi dalam Perusahaan Digital dan Platform

Perusahaan digital sering menggunakan struktur yang berbeda dari perusahaan industri klasik. Banyak perusahaan digital mengorganisasi diri berdasarkan produk, platform, pengguna, data, dan ekosistem. Tim-tim kecil bekerja secara agile, tetapi tetap terhubung dengan arsitektur teknis dan tujuan strategis.

Struktur umum dalam perusahaan digital mencakup product teams, engineering teams, data teams, platform teams, growth teams, trust and safety, cybersecurity, legal, customer success, dan ecosystem partnerships. Product owner atau product manager memainkan peran penting sebagai integrator antara kebutuhan pengguna, strategi bisnis, teknologi, data, dan desain.

Platform business juga membutuhkan governance complementors. Misalnya, app store harus mengatur developer. Marketplace harus mengatur penjual dan pembeli. Learning platform harus mengatur pembuat konten, instruktur, dan peserta. Health platform harus mengatur penyedia layanan, pasien, data, dan regulasi.

Perusahaan digital juga menghadapi dilema antara scale dan control. Platform ingin tumbuh cepat dengan membuka akses kepada banyak aktor, tetapi harus menjaga kualitas, keamanan, kepercayaan, dan kepatuhan. Semakin besar platform, semakin besar tanggung jawab governance.

Dalam era AI, perusahaan digital juga perlu struktur model governance. Model AI harus dipantau, diuji, diaudit, dan diperbarui. Data scientist tidak

boleh bekerja terpisah dari etika, legal, dan user experience. Struktur AI yang baik menghubungkan eksperimen teknis dengan tanggung jawab sosial.

6.23 Diagnosing Structure: Cara Menganalisis Kesesuaian Struktur

Sebelum mengubah struktur organisasi, manajer perlu melakukan diagnosis. Beberapa pertanyaan kunci dapat digunakan.

Pertama, **apa strategi organisasi?** Apakah organisasi mengejar efisiensi, inovasi, kualitas layanan, ekspansi global, digitalisasi, sustainability, atau kombinasi?

Kedua, **bagaimana lingkungan organisasi?** Stabil atau dinamis? Kompleks atau sederhana? Teratur atau turbulen?

Ketiga, **apa sumber utama nilai?** Apakah nilai diciptakan melalui operasi internal, keahlian profesional, hubungan pelanggan, data, platform, jaringan, atau ekosistem?

Keempat, **di mana terjadi bottleneck koordinasi?** Apakah keputusan lambat? Apakah antarunit tidak berbagi data? Apakah pelanggan mengalami friksi? Apakah inovasi tersumbat?

Kelima, **apakah struktur mendukung aliran informasi?** Apakah informasi penting sampai kepada pengambil keputusan? Apakah feedback digunakan?

Keenam, **apakah decision rights jelas?** Siapa berhak memutuskan apa? Siapa harus dikonsultasikan? Siapa bertanggung jawab atas hasil?

Ketujuh, **apakah struktur menciptakan silo?** Jika iya, mekanisme integrasi apa yang diperlukan?

Kedelapan, **apakah sistem insentif selaras dengan struktur?** Jika organisasi ingin kolaborasi tetapi memberi insentif individual, struktur kolaboratif tidak akan berjalan.

Kesembilan, **apakah budaya mendukung struktur?** Matriks, agile, jaringan, dan platform membutuhkan budaya yang berbeda dari hierarki tradisional.

Kesepuluh, **apakah struktur dapat beradaptasi?** Struktur yang cocok hari ini mungkin tidak cocok besok. Organisasi perlu review berkala.

Diagnosis struktur harus berbasis data dan dialog. Bagan organisasi hanya menunjukkan struktur formal. Untuk memahami struktur nyata, organisasi perlu melihat aliran kerja, aliran informasi, aliran keputusan, relasi informal, konflik, dan pengalaman pengguna.

6.24 Prinsip Desain Struktur Organisasi Modern

Berdasarkan pembahasan di atas, beberapa prinsip desain dapat dirumuskan.

Pertama, structure follows purpose and strategy. Struktur harus mengikuti tujuan dan strategi, bukan tradisi atau mode.

Kedua, differentiate and integrate. Organisasi perlu membedakan unit sesuai tugasnya, tetapi menyediakan mekanisme integrasi yang memadai.

Ketiga, design for information flow. Struktur harus mempercepat aliran informasi relevan ke tempat keputusan dibuat.

Keempat, clarify decision rights. Struktur modern yang kompleks membutuhkan kejelasan siapa memutuskan, siapa memberi masukan, dan siapa bertanggung jawab.

Kelima, balance hierarchy and autonomy. Hierarki diperlukan untuk arah dan akuntabilitas; otonomi diperlukan untuk respons cepat dan inovasi.

Keenam, build lateral capability. Organisasi modern membutuhkan kemampuan kerja lintas fungsi, lintas proyek, lintas wilayah, dan lintas organisasi.

Ketujuh, use platforms for scale and integration. Platform digital dapat memperkuat koordinasi, tetapi memerlukan governance yang jelas.

Kedelapan, govern ecosystems intentionally. Organisasi yang bergantung pada ekosistem perlu mengelola aktor eksternal, standar, insentif, dan interdependensi.

Kesembilan, align structure with culture and incentives. Struktur tidak akan berjalan bila budaya dan insentif bertentangan.

Kesepuluh, keep redesign adaptive. Struktur tidak boleh dianggap final. Organisasi perlu meninjau dan memperbarui desainnya sesuai perubahan.

6.25 Kasus Ilustratif 1: Universitas Menuju Ekosistem Pembelajaran Digital

Sebuah universitas ingin menjadi institusi pembelajaran digital yang unggul. Struktur lama sangat fungsional: biro akademik, biro keuangan, fakultas, program studi, unit IT, perpustakaan, dan kemahasiswaan bekerja terpisah. LMS sudah tersedia, tetapi hanya digunakan untuk mengunggah materi. Data mahasiswa tersebar. Inovasi pembelajaran bergantung pada inisiatif pribadi dosen.

Jika universitas ingin menjadi ekosistem pembelajaran digital, struktur harus berubah. Pertama, perlu unit atau pusat learning innovation yang menggabungkan pedagogi, teknologi, instructional design, dan AI literacy. Kedua, perlu data governance yang mengintegrasikan data akademik, LMS,

keuangan, dan kemahasiswaan dengan tetap menjaga privasi. Ketiga, perlu komunitas praktik dosen untuk berbagi metode pembelajaran. Keempat, perlu kemitraan dengan industri untuk micro-credentials dan pembelajaran berbasis proyek. Kelima, perlu governance akademik agar inovasi digital tetap sesuai nilai ilmiah.

Struktur baru tidak harus menghapus fakultas dan program studi. Universitas dapat menggunakan struktur hibrida: hierarki akademik tetap ada, tetapi dilengkapi jaringan pusat inovasi, platform pembelajaran, dan ekosistem mitra. Dengan demikian, universitas menjaga akuntabilitas akademik sambil membangun adaptasi digital.

6.26 Kasus Ilustratif 2: Rumah Sakit Berbasis Patient Journey

Sebuah rumah sakit memiliki struktur fungsional yang kuat. Setiap unit bekerja sesuai prosedur masing-masing. Namun, pasien mengeluh karena perjalanan layanan panjang dan tidak terpadu. Mereka harus mendaftar, menunggu dokter, menjalani laboratorium, kembali ke dokter, menuju farmasi, membayar, dan mengurus administrasi dalam alur yang terputus.

Solusi bukan sekadar menambah petugas, tetapi redesign struktur berbasis patient journey. Rumah sakit dapat membentuk process owner untuk perjalanan pasien rawat jalan, rawat inap, atau penyakit tertentu. Tim lintas fungsi dapat dibentuk untuk mengintegrasikan pendaftaran, klinik, laboratorium, farmasi, rekam medis, dan pembayaran. Data pasien perlu terintegrasi melalui EMR. KPI tidak hanya diukur per unit, tetapi juga berdasarkan pengalaman pasien, waktu tunggu total, keselamatan, dan koordinasi.

Dalam kasus ini, rumah sakit tetap membutuhkan struktur fungsional untuk keahlian klinis dan administrasi, tetapi harus dilengkapi struktur proses dan

tim lintas fungsi. Ini adalah contoh struktur hibrida yang menyeimbangkan spesialisasi dan integrasi.

6.27 Kasus Ilustratif 3: Perusahaan Platform dan Governance Ekosistem

Sebuah perusahaan membangun platform digital yang mempertemukan penyedia jasa dan pengguna. Pada awalnya, pertumbuhan cepat menjadi fokus. Platform membuka akses luas agar banyak penyedia bergabung. Namun, setelah berkembang, muncul masalah kualitas layanan, keluhan pelanggan, penyalahgunaan data, perselisihan transaksi, dan tekanan regulator.

Perusahaan kemudian menyadari bahwa platform bukan hanya teknologi, tetapi organisasi ekosistem. Ia perlu governance. Aturan onboarding penyedia diperjelas. Sistem rating diperbaiki agar tidak bias. Data governance diperkuat. Mekanisme sengketa dibuat. Algoritma rekomendasi diaudit. Tim trust and safety dibentuk. Hubungan dengan regulator dikelola. Complementors diberi panduan dan dukungan.

Kasus ini menunjukkan bahwa platform design tidak hanya soal user interface atau pertumbuhan pengguna. Platform adalah struktur sosial-teknis yang memerlukan governance, legitimasi, dan akuntabilitas.

6.28 Sintesis Konseptual Bab 6

Bab ini dapat disintesis dalam satu alur perkembangan struktur organisasi.

Pertama, **hierarki** memberi kejelasan otoritas, kontrol, dan akuntabilitas. Kedua, **struktur fungsional** memperkuat spesialisasi. Ketiga, **struktur divisional** meningkatkan fokus pasar, produk, wilayah, atau pelanggan.

Keempat, **struktur matriks** memungkinkan koordinasi ganda. Kelima, **struktur proyek dan adhocracy** mendukung inovasi dan fleksibilitas. Keenam, **struktur jaringan** membuka organisasi terhadap kolaborasi lintas batas. Ketujuh, **platform organization** menciptakan infrastruktur interaksi dan efek jejaring. Kedelapan, **ecosystem design** memperluas organisasi menjadi sistem interdependensi penciptaan nilai.

Alur ini tidak berarti bentuk lama ditinggalkan. Hierarki tetap diperlukan. Fungsi tetap penting. Divisi tetap berguna. Matriks tetap relevan. Jaringan, platform, dan ekosistem memperluas kemungkinan desain. Organisasi modern justru memerlukan kemampuan menggabungkan bentuk-bentuk tersebut secara hibrida.

Dengan demikian, desain struktur organisasi masa depan adalah seni mengatur **arsitektur koordinasi**: kapan menggunakan hierarki, kapan memberi otonomi, kapan membangun matriks, kapan membuka jaringan, kapan membangun platform, dan kapan mengorkestrasi ekosistem.

6.29 Penutup

Struktur organisasi adalah fondasi penting dalam advanced management theory dan organizational design. Struktur menentukan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, mengalirkan informasi, mendistribusikan kekuasaan, mengintegrasikan aktivitas, dan menciptakan nilai. Namun, struktur tidak dapat dipahami secara statis. Lingkungan berubah, teknologi berubah, strategi berubah, dan batas organisasi semakin kabur. Karena itu, struktur organisasi juga harus berkembang.

Bab ini telah menunjukkan bahwa setiap bentuk struktur memiliki logika dan keterbatasan. Hierarki memberi akuntabilitas tetapi dapat lamban. Fungsional memberi spesialisasi tetapi dapat menciptakan silo. Divisional memberi fokus tetapi dapat menimbulkan duplikasi. Matriks memberi

integrasi ganda tetapi dapat menciptakan konflik otoritas. Jaringan memberi fleksibilitas tetapi membutuhkan kepercayaan dan governance. Platform memberi skalabilitas tetapi menuntut aturan akses, data governance, dan pengelolaan efek jejaring. Ekosistem memberi peluang penciptaan nilai lintas batas tetapi memerlukan orkestrasi interdependensi.

Dalam era digital dan AI, organisasi perlu berpikir lebih arsitektural. Pertanyaannya bukan lagi hanya "bagaimana bagan organisasi disusun?", tetapi "bagaimana manusia, teknologi, data, proses, mitra, dan ekosistem dihubungkan untuk menciptakan nilai?" Organisasi masa depan perlu struktur yang kontekstual, adaptif, sosioteknikal, dan legitimate.

Bab berikutnya akan melanjutkan pembahasan ke **Culture, Leadership Architecture, and Human-Centered Organizational Design**, yaitu bagaimana budaya, kepemimpinan, nilai, kepercayaan, dan desain kerja manusiawi menjadi fondasi bagi struktur organisasi yang efektif.

Glossarium

Adhocracy
Bentuk organisasi yang fleksibel, organik, berbasis proyek, dan mengandalkan keahlian serta komunikasi informal untuk inovasi.

Agile Organization
Organisasi yang mampu merespons perubahan secara cepat melalui tim kecil, iterasi, feedback, dan otonomi terarah.

Boundary Spanning
Aktivitas menghubungkan organisasi dengan aktor eksternal seperti pelanggan, pemasok, mitra, regulator, komunitas, atau ekosistem.

Coordination
Proses menyatukan aktivitas yang telah dibagi agar menghasilkan tindakan kolektif yang konsisten.

Decision Rights
Hak dan kewenangan untuk membuat keputusan tertentu dalam organisasi.

Divisional Structure
Struktur organisasi yang mengelompokkan unit berdasarkan produk, pasar, wilayah, atau pelanggan.

Ecosystem Design
Perancangan struktur interdependensi antaraktor yang bekerja bersama untuk menciptakan dan menangkap nilai.

Functional Structure
Struktur organisasi yang mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi seperti pemasaran, operasi, keuangan, SDM, atau teknologi.

Governance
Sistem aturan, mekanisme, dan proses yang mengatur pengambilan keputusan, akuntabilitas, akses, konflik, dan distribusi nilai.

Hierarchy
Struktur organisasi bertingkat yang mengatur otoritas dari atas ke bawah.

Hybrid Structure
Struktur organisasi yang menggabungkan beberapa bentuk desain seperti hierarki, matriks, jaringan, platform, dan ekosistem.

Integration
Mekanisme menyatukan unit, fungsi, proses, atau aktor yang berbeda agar mendukung tujuan bersama.

Matrix Structure
Struktur organisasi yang memiliki dua atau lebih dimensi pelaporan dan koordinasi, misalnya fungsi dan proyek.

Modularity
Prinsip desain yang membagi sistem kompleks menjadi komponen-komponen relatif independen yang terhubung melalui interface standar.

Network Organization
Organisasi yang bekerja melalui relasi kolaboratif dengan aktor internal dan eksternal untuk mengakses sumber daya, pengetahuan, dan peluang.

Platform Organization
Organisasi yang menciptakan infrastruktur, aturan, teknologi, dan governance untuk memungkinkan banyak aktor berinteraksi dan menciptakan nilai.

Project-Based Structure
Struktur yang mengorganisasi pekerjaan melalui proyek sementara atau semi-permanen dengan tim lintas fungsi.

Silo
Kondisi ketika unit organisasi bekerja terpisah, menahan informasi, dan lebih mementingkan tujuan unit daripada tujuan organisasi.

Span of Control
Jumlah bawahan atau unit yang berada di bawah tanggung jawab seorang manajer.

Strategic Network
Jaringan hubungan antarorganisasi yang memiliki dampak strategis terhadap akses sumber daya, informasi, pasar, dan peluang.

Two-Sided Network Effects
Kondisi ketika nilai platform bagi satu kelompok pengguna meningkat seiring bertambahnya pengguna di kelompok lain.

Daftar Pustaka

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management, 43*(1), 39–58. https://doi.org/10.1177/0149206316678451

Baldwin, C. Y., & Woodard, C. J. (2009). The architecture of platforms: A unified view. In A. Gawer (Ed.), *Platforms, markets and innovation* (pp. 19–44). Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781849803311.00008

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock. DOI tidak tersedia.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press. DOI tidak tersedia.

Galbraith, J. R. (1971). Designing matrix organizations that actually work. *Business Horizons, 14*(1), 29–40. https://doi.org/10.1016/0007-6813(71)90037-1

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces, 4*(3), 28–36. https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal, 21*(3), 203–215. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C203::AID-SMJ102%3E3.0.CO;2-K

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal, 39*(8), 2255–2276. https://doi.org/10.1002/smj.2904

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford University Press. https://doi.org/10.1515/9780804767170

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall. DOI tidak tersedia.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly, 25*(1), 129–141. https://doi.org/10.2307/2392231

Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science, 51*(10), 1494–1504. https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0400

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior, 12*, 295–336. DOI tidak tersedia.

Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review, 39*(2), 162–180. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436

Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Research commentary—Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research, 21*(4), 675–687. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press. DOI tidak tersedia.


Bab 7. Culture, Leadership Architecture, and Human-Centered Organizational Design
Oleh: Rudy C Tarumingkeng
Budaya, arsitektur kepemimpinan, dan desain organisasi berpusat pada manusia sebagai fondasi organisasi modern yang sehat, adaptif, dan beretika.
1. GAGASAN INTI
Budaya Organisasi
membentuk makna, norma, dan perilaku
Arsitektur Kepemimpinan
mengarahkan energi, keputusan, dan perubahan
Human-Centered Design
merancang kerja, teknologi, dan pengalaman manusiawi
2. PILAR UTAMA
A. BUDAYA
Nilai bersama
Trust dan integritas
Psychological safety
Budaya pembelajaran
Adaptabilitas
B. KEPEMIMPINAN
Transformasional
Autentik
Melayani (servant leadership)
Distributed leadership
Keteladanan etis
C. DESAIN BERPUSAT PADA MANUSIA
Pekerjaan bermakna
Otonomi proporsional
Feedback dan pembelajaran
Inklusi dan keadilan
Well-being dan keseimbangan
Teknologi yang memperkuat manusia
3. DIMENSI KUNCI DESAIN
Work design
Employee experience
Kolaborasi
Pengembangan talenta
AI human-centered
Tata kelola etis
4. MENGAPA PENTING?
Meningkatkan keterlibatan dan komitmen
Memperkuat inovasi dan pembelajaran
Mendorong kepercayaan dan kolaborasi
Menopang kinerja berkelanjutan
Menjaga etika dan legitimasi organisasi
5. ALUR KONSEPTUAL
Culture shapes meaning
Leadership shapes direction
Human-centered design shapes experience
Organizational vitality
Organisasi sehat
Adaptif
Inovatif
Inklusif
Berkelanjutan
6. PESAN PENUTUP
Organisasi unggul bukan hanya efisien dan digital, tetapi juga manusiawi, beretika, dan mampu menumbuhkan kepemimpinan serta pembelajaran di semua tingkat.

Bab 7. Culture, Leadership Architecture, and Human-Centered Organizational Design ******

Budaya, Arsitektur Kepemimpinan, dan Desain Organisasi Berpusat pada Manusia

---

Abstrak

Bab ini membahas peran budaya organisasi, arsitektur kepemimpinan, dan desain organisasi berpusat pada manusia dalam membangun organisasi modern yang efektif, adaptif, etis, dan berkelanjutan. Dalam teori manajemen lanjutan, organisasi tidak dapat dipahami hanya sebagai struktur formal, sistem teknis, atau mekanisme koordinasi. Organisasi juga merupakan sistem makna, nilai, kepercayaan, norma, praktik, simbol, relasi, dan pengalaman manusia. Budaya organisasi menentukan bagaimana anggota organisasi memahami realitas, mengambil keputusan, merespons perubahan, menyelesaikan konflik, memperlakukan pelanggan atau pemangku kepentingan, dan memaknai tujuan organisasi.

Bab ini menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan, tetapi juga dapat menjadi sumber kekakuan. Budaya yang kuat dapat memperkuat identitas, koordinasi, komitmen, dan konsistensi perilaku. Namun, budaya yang terlalu tertutup dapat menghambat pembelajaran, inovasi, keberagaman, dan perubahan. Karena itu, desain organisasi modern tidak hanya membutuhkan struktur yang tepat, tetapi juga budaya yang selaras dengan strategi dan nilai kemanusiaan. Schein menekankan pentingnya memahami budaya pada tingkat artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar; artikel klasiknya tentang budaya organisasi

menjadi salah satu rujukan penting dalam psikologi organisasi. (ResearchGate)

Bab ini juga membahas arsitektur kepemimpinan, yaitu sistem kepemimpinan yang tidak hanya bergantung pada figur pemimpin puncak, tetapi dibangun melalui struktur, peran, nilai, praktik, proses suksesi, pengembangan kapasitas, distribusi kewenangan, dan mekanisme akuntabilitas. Kepemimpinan organisasi modern perlu bergerak dari pendekatan komando menuju kepemimpinan adaptif, transformasional, autentik, melayani, kolaboratif, dan human-centered. Literatur tentang psychological safety menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman untuk berbicara, bertanya, dan mengakui kesalahan berkaitan erat dengan perilaku belajar dalam tim. (Sage Journals)

Akhirnya, bab ini membahas human-centered organizational design, yaitu pendekatan desain organisasi yang menempatkan manusia sebagai subjek utama dalam desain kerja, teknologi, budaya, dan tata kelola. Desain berpusat pada manusia tidak berarti mengabaikan kinerja; sebaliknya, ia menegaskan bahwa kinerja berkelanjutan memerlukan pekerjaan yang bermakna, otonomi yang sehat, keadilan, kesejahteraan psikologis, inklusi, pembelajaran, dan kolaborasi. Riset work design selama satu abad menunjukkan bahwa isi, struktur, relasi, dan tanggung jawab pekerjaan merupakan faktor penting bagi motivasi, kesehatan, dan efektivitas kerja. (Work Design Research)

Kata Kunci

Budaya organisasi, kepemimpinan, arsitektur kepemimpinan, human-centered organizational design, psychological safety, work design, organizational values, trust, employee experience, leadership development, ethical leadership, transformational leadership, servant leadership, authentic leadership, organizational health, budaya pembelajaran.

7.1 Pendahuluan

Dalam bab-bab sebelumnya, organisasi telah dipahami sebagai sistem terbuka, sosioteknikal, adaptif, kontingensial, politis, institusional, pembelajar, dan berbasis struktur. Namun, pemahaman organisasi belum lengkap bila tidak membahas budaya, kepemimpinan, dan manusia sebagai pusat kehidupan organisasi. Struktur dapat menentukan garis otoritas, tetapi budaya menentukan bagaimana orang benar-benar berperilaku. Strategi dapat menentukan arah, tetapi kepemimpinan menentukan apakah arah itu dipahami, dipercaya, dan dijalankan. Teknologi dapat mempercepat proses, tetapi manusia menentukan apakah teknologi digunakan secara bermakna, etis, dan produktif.

Organisasi sering gagal bukan karena tidak memiliki strategi atau struktur, tetapi karena budaya dan kepemimpinannya tidak mendukung strategi tersebut. Sebuah organisasi dapat menyatakan ingin menjadi inovatif, tetapi bila budaya menghukum kesalahan, orang tidak akan bereksperimen. Organisasi dapat menyatakan ingin customer-centered, tetapi bila sistem internal lebih menghargai kepatuhan administratif daripada pengalaman pelanggan, pelayanan tidak akan berubah. Organisasi dapat menyatakan ingin digital, tetapi bila pemimpin tidak membangun literasi digital dan kepercayaan, teknologi akan menjadi beban. Organisasi dapat menyatakan ingin kolaboratif, tetapi bila insentif dan status masih berbasis silo, kerja lintas fungsi sulit terjadi.

Bab ini menempatkan budaya dan kepemimpinan sebagai “sistem lunak” yang menentukan keberhasilan desain organisasi. Istilah “lunak” tidak berarti kurang penting. Justru dalam banyak kasus, budaya, kepercayaan, makna, dan relasi manusia merupakan faktor yang paling menentukan keberhasilan transformasi. Struktur baru dapat digambar dalam satu hari, tetapi budaya baru memerlukan waktu, konsistensi, keteladanan, dan

pembelajaran. Sistem digital dapat dibeli, tetapi kepercayaan pengguna tidak dapat dibeli. Kepemimpinan dapat diberi jabatan, tetapi legitimasi kepemimpinan harus dibangun.

Dalam konteks organisasi modern, pendekatan human-centered semakin penting karena organisasi menghadapi tekanan ganda. Di satu sisi, organisasi harus meningkatkan produktivitas, efisiensi, inovasi, dan daya saing. Di sisi lain, organisasi harus menjaga kesejahteraan manusia, inklusi, etika, makna kerja, dan kepercayaan publik. Tekanan digitalisasi dan AI memperbesar kebutuhan ini. Teknologi dapat mengotomasi tugas, mempercepat analisis, dan memperkuat keputusan, tetapi juga dapat menciptakan kecemasan, alienasi, pengawasan berlebihan, dan ketidakadilan bila tidak dirancang dengan prinsip manusiawi.

Karena itu, bab ini membahas tiga elemen utama. Pertama, budaya organisasi sebagai sistem makna dan norma yang membentuk perilaku. Kedua, arsitektur kepemimpinan sebagai sistem yang membangun kapasitas kepemimpinan lintas organisasi. Ketiga, human-centered organizational design sebagai pendekatan untuk merancang pekerjaan, struktur, teknologi, dan tata kelola yang memperkuat martabat manusia sekaligus kinerja organisasi.

7.2 Budaya Organisasi sebagai Sistem Makna

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang membentuk cara anggota organisasi memahami apa yang penting, apa yang benar, apa yang pantas, dan bagaimana pekerjaan seharusnya dilakukan. Budaya tidak hanya berupa slogan nilai yang ditempel di dinding. Budaya hidup dalam kebiasaan, cerita, ritual, simbol, bahasa, keputusan, cara rapat, cara memberi penghargaan, cara memperlakukan kesalahan, dan cara memperlakukan orang yang berbeda pendapat.

Budaya menjawab pertanyaan-pertanyaan tersembunyi dalam organisasi: Apakah aman untuk menyampaikan pendapat? Apakah kesalahan dilihat sebagai pembelajaran atau sebagai aib? Apakah orang dihargai karena kolaborasi atau karena keberhasilan individual? Apakah keputusan dibuat berdasarkan data, senioritas, politik, atau intuisi pemimpin? Apakah pelanggan benar-benar menjadi pusat perhatian atau hanya slogan? Apakah teknologi dianggap alat pembelajaran atau alat kontrol? Apakah keberagaman dihargai atau hanya diterima secara formal?

Schein menjelaskan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau dipelajari kelompok ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Bila pola tersebut dianggap berhasil, pola itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan. Dalam artikel klasiknya, Schein menekankan bahwa budaya perlu dianalisis secara mendalam agar berguna bagi psikologi organisasi. (ResearchGate)

Budaya memiliki fungsi penting. Pertama, budaya memberi identitas. Anggota organisasi merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar. Kedua, budaya memberi stabilitas. Orang tahu apa yang diharapkan tanpa harus selalu diberi instruksi formal. Ketiga, budaya mempercepat koordinasi. Nilai bersama mengurangi kebutuhan kontrol eksplisit. Keempat, budaya memberi makna. Pekerjaan tidak hanya menjadi aktivitas teknis, tetapi bagian dari misi. Kelima, budaya membentuk legitimasi internal. Keputusan lebih mudah diterima bila sesuai dengan nilai organisasi.

Namun, budaya juga dapat menjadi hambatan. Budaya yang kuat tetapi tidak adaptif dapat membuat organisasi buta terhadap perubahan. Budaya yang terlalu hierarkis dapat membungkam suara bawah. Budaya yang terlalu nyaman dapat menurunkan urgency. Budaya yang terlalu kompetitif dapat merusak kolaborasi. Budaya yang terlalu formal dapat membatasi kreativitas. Budaya yang terlalu politis dapat menghancurkan kepercayaan.

Dengan demikian, budaya harus dilihat secara ambivalen: ia dapat menjadi aset strategis, tetapi juga dapat menjadi sumber rigiditas. Tugas desain organisasi adalah membangun budaya yang cukup kuat untuk memberi identitas dan cukup terbuka untuk belajar.

7.3 Tingkatan Budaya: Artefak, Nilai, dan Asumsi Dasar

Schein membagi budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Pembagian ini penting karena banyak organisasi hanya mengelola budaya pada permukaan.

Artefak adalah manifestasi budaya yang tampak. Ini mencakup tata ruang kantor, pakaian, logo, ritual, bahasa, teknologi, struktur rapat, desain ruang kerja, simbol penghargaan, cara orang menyapa, dan dokumen formal. Artefak mudah diamati, tetapi sulit ditafsirkan tanpa memahami maknanya. Kantor terbuka, misalnya, dapat melambangkan kolaborasi, tetapi juga dapat menjadi ruang pengawasan. Seragam dapat melambangkan profesionalisme, tetapi juga dapat melambangkan kontrol.

Nilai yang dianut adalah prinsip yang secara eksplisit dinyatakan organisasi, misalnya integritas, inovasi, pelayanan, kolaborasi, keunggulan, keberlanjutan, dan pembelajaran. Nilai yang dianut biasanya muncul dalam visi, misi, kode etik, pedoman perilaku, dan materi komunikasi. Namun, nilai yang dianut belum tentu sama dengan nilai yang dijalankan. Banyak organisasi memiliki nilai “kolaborasi”, tetapi sistem insentifnya individualistik. Banyak organisasi memiliki nilai “inovasi”, tetapi proses persetujuannya birokratis.

Asumsi dasar adalah keyakinan terdalam yang sering tidak disadari. Misalnya, asumsi bahwa “atasan selalu lebih tahu”, “kesalahan harus disembunyikan”, “pelanggan sering mengganggu prosedur”, “pegawai

harus diawasi agar bekerja", atau "teknologi adalah ancaman". Asumsi dasar paling sulit diubah karena dianggap sebagai kebenaran alami.

Perubahan budaya yang hanya menyentuh artefak biasanya dangkal. Mengubah logo, membuat slogan, mengadakan town hall, atau mendesain kantor baru tidak cukup bila asumsi dasar tidak berubah. Sebaliknya, perubahan budaya yang mendalam harus menghubungkan nilai dengan praktik nyata. Jika organisasi ingin membangun budaya pembelajaran, maka kesalahan harus dibahas sebagai bahan perbaikan sistem. Jika ingin membangun budaya pelayanan, maka alur kerja harus dirancang dari perspektif pengguna. Jika ingin membangun budaya digital, maka literasi digital dan data governance harus diperkuat.

7.4 Budaya sebagai Sumber Keunggulan dan Efektivitas

Budaya dapat menjadi sumber keunggulan organisasi bila memenuhi beberapa syarat. Barney berargumen bahwa budaya dapat menjadi sumber sustained competitive advantage bila bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Artikel Barney tentang budaya organisasi sebagai sumber keunggulan berkelanjutan menekankan bahwa budaya tidak hanya fenomena sosial, tetapi juga dapat menjadi aset strategis. (JSTOR)

Denison dan Mishra mengembangkan model yang menghubungkan budaya organisasi dengan efektivitas melalui empat karakteristik: involvement, consistency, adaptability, dan mission. Involvement berkaitan dengan partisipasi dan pemberdayaan. Consistency berkaitan dengan nilai bersama dan koordinasi. Adaptability berkaitan dengan kemampuan merespons lingkungan. Mission berkaitan dengan arah dan tujuan. Artikel mereka menunjukkan bahwa budaya yang efektif bukan hanya kuat, tetapi juga harus menyeimbangkan integrasi internal dan adaptasi eksternal. (PubsOnline)

Dalam organisasi modern, budaya efektif memiliki beberapa ciri. Pertama, budaya tersebut memberi arah strategis. Orang memahami tujuan organisasi dan kontribusi mereka. Kedua, budaya tersebut memperkuat kepercayaan. Orang percaya bahwa keputusan diambil secara adil dan konsisten. Ketiga, budaya tersebut mendukung pembelajaran. Kritik, data, dan refleksi diterima. Keempat, budaya tersebut mendukung inovasi. Eksperimen dan ide baru diberi ruang. Kelima, budaya tersebut menjaga etika. Kinerja tidak dicapai dengan mengorbankan integritas. Keenam, budaya tersebut berpusat pada manusia. Organisasi menghargai martabat, keberagaman, dan kesejahteraan.

Namun, budaya unggul tidak dapat ditiru secara mekanis. Banyak organisasi mencoba meniru budaya perusahaan teknologi terkenal, budaya startup, atau budaya perusahaan global. Tetapi budaya selalu tertanam dalam sejarah, konteks, kepemimpinan, struktur, dan identitas organisasi. Meniru artefak budaya tidak berarti meniru kemampuan budaya. Organisasi perlu membangun budaya yang sesuai dengan tujuan, konteks, dan nilai-nilainya sendiri.

7.5 Budaya, Strategi, dan Struktur

Budaya harus selaras dengan strategi dan struktur. Strategi inovasi membutuhkan budaya yang berbeda dari strategi efisiensi. Strategi pelayanan publik membutuhkan budaya yang berbeda dari strategi kompetisi pasar. Struktur matriks membutuhkan budaya yang berbeda dari hierarki sederhana. Platform organization membutuhkan budaya yang berbeda dari birokrasi tertutup.

Misalnya, organisasi yang mengejar inovasi membutuhkan budaya eksperimen, psychological safety, toleransi terhadap kegagalan terkendali, kolaborasi lintas fungsi, dan orientasi pembelajaran. Bila organisasi

menyatakan strategi inovasi tetapi budayanya menghukum kesalahan, strategi tersebut akan gagal. Sebaliknya, organisasi yang mengejar reliability, seperti rumah sakit, penerbangan, atau pembangkit listrik, membutuhkan budaya keselamatan, disiplin prosedural, komunikasi risiko, dan kepatuhan terhadap standar kritis.

Budaya juga memengaruhi struktur. Struktur yang sama dapat menghasilkan hasil berbeda dalam budaya berbeda. Struktur matriks dapat efektif dalam budaya kolaboratif, tetapi kacau dalam budaya perebutan kekuasaan. Agile team dapat efektif dalam budaya trust, tetapi menjadi slogan kosong dalam budaya kontrol mikro. Jaringan eksternal dapat produktif dalam budaya terbuka, tetapi tidak berjalan dalam budaya tertutup dan curiga.

Karena itu, desain organisasi harus selalu bertanya: apakah budaya mendukung struktur? Apakah struktur memperkuat budaya yang diinginkan? Apakah sistem insentif konsisten dengan nilai? Apakah perilaku pemimpin menjadi contoh nilai tersebut? Apakah proses kerja sehari-hari mencerminkan budaya yang diklaim?

Budaya tidak dapat diubah hanya melalui pelatihan nilai. Budaya berubah ketika struktur, sistem, proses, penghargaan, kepemimpinan, dan pengalaman kerja berubah secara konsisten.

7.6 Psychological Safety dan Budaya Pembelajaran

Salah satu konsep paling penting dalam organisasi modern adalah **psychological safety**. Edmondson mendefinisikannya sebagai keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti bertanya, mengakui kesalahan, menyampaikan keraguan, atau mengusulkan ide. Dalam penelitian klasiknya pada tim kerja, psychological

safety berhubungan dengan perilaku pembelajaran dalam tim. (Sage Journals)

Psychological safety tidak berarti suasana selalu nyaman atau bebas standar. Ia berarti orang dapat berbicara jujur tanpa takut dipermalukan atau dihukum secara tidak adil. Organisasi dengan psychological safety tetap menuntut kinerja tinggi. Perbedaannya, kinerja tinggi dicapai melalui pembelajaran terbuka, bukan melalui ketakutan.

Psychological safety sangat penting dalam organisasi kompleks. Di rumah sakit, perawat harus berani menyampaikan potensi kesalahan obat kepada dokter. Di penerbangan, kru harus berani memperingatkan kapten. Di universitas, mahasiswa harus berani bertanya dan dosen harus berani merevisi metode. Dalam tim digital, engineer harus berani menyampaikan risiko keamanan. Dalam organisasi publik, pegawai harus berani menyampaikan data yang tidak nyaman.

Budaya tanpa psychological safety cenderung menghasilkan silent organization. Orang tahu masalah, tetapi tidak berbicara. Data buruk disembunyikan. Kesalahan diulang. Inovasi melemah. Pemimpin menerima laporan yang terlalu indah. Organisasi tampak stabil dari luar, tetapi rapuh dari dalam.

Membangun psychological safety memerlukan kepemimpinan yang rendah hati secara intelektual. Pemimpin harus mengakui bahwa ia tidak selalu tahu. Pemimpin harus mengundang pertanyaan, menghargai masukan, membedakan kesalahan pembelajaran dari kelalaian serius, dan menindaklanjuti suara anggota organisasi. Bila orang berbicara tetapi tidak ada perubahan, psychological safety akan melemah.

7.7 Budaya Inovasi dan Budaya Disiplin

Organisasi modern membutuhkan dua budaya yang tampak berlawanan: budaya inovasi dan budaya disiplin. Budaya inovasi mendorong eksplorasi, kreativitas, eksperimen, keberanian mencoba, dan pembelajaran dari kegagalan. Budaya disiplin mendorong eksekusi, konsistensi, akuntabilitas, standar mutu, dan penyelesaian tugas.

Jika organisasi hanya memiliki budaya inovasi tanpa disiplin, banyak ide muncul tetapi sedikit yang dilaksanakan. Organisasi menjadi kreatif tetapi tidak produktif. Jika organisasi hanya memiliki budaya disiplin tanpa inovasi, organisasi efisien tetapi kaku. Ia mampu menjalankan masa kini tetapi lemah menciptakan masa depan.

Organisasi ambidextrous membutuhkan keduanya. Unit eksplorasi memerlukan ruang eksperimen, sedangkan unit eksploitasi memerlukan konsistensi operasional. Namun, keduanya harus terhubung oleh misi, nilai, dan pembelajaran. Di rumah sakit, inovasi layanan harus tetap mematuhi keselamatan pasien. Di universitas, inovasi pembelajaran harus tetap menjaga integritas akademik. Di perusahaan teknologi, eksperimen produk harus tetap memperhatikan privasi dan etika data.

Budaya inovasi yang sehat bukan budaya “bebas tanpa batas”, melainkan budaya eksperimen bertanggung jawab. Budaya disiplin yang sehat bukan budaya “patuh buta”, melainkan budaya komitmen terhadap standar yang bermakna. Desain organisasi harus menciptakan ruang bagi keduanya: standar yang jelas untuk hal kritis dan ruang fleksibel untuk hal yang memerlukan pembelajaran.

7.8 Arsitektur Kepemimpinan: Melampaui Figur Pemimpin

Kepemimpinan sering dipahami sebagai sifat atau perilaku individu pemimpin. Namun, organisasi modern membutuhkan pemahaman yang lebih sistemik: **leadership architecture**. Arsitektur kepemimpinan adalah

keseluruhan sistem yang membentuk, mendistribusikan, mengembangkan, dan mempertanggungjawabkan kepemimpinan dalam organisasi.

Arsitektur kepemimpinan mencakup beberapa elemen. Pertama, nilai dan prinsip kepemimpinan. Kedua, struktur peran kepemimpinan. Ketiga, mekanisme pengambilan keputusan. Keempat, sistem pengembangan pemimpin. Kelima, proses suksesi. Keenam, mekanisme mentoring dan coaching. Ketujuh, sistem evaluasi kepemimpinan. Kedelapan, distribusi kewenangan. Kesembilan, akuntabilitas etis. Kesepuluh, budaya yang mendukung kepemimpinan di berbagai tingkat.

Organisasi yang hanya bergantung pada satu pemimpin karismatik rapuh. Ketika pemimpin tersebut pergi, organisasi dapat kehilangan arah. Sebaliknya, organisasi yang memiliki arsitektur kepemimpinan kuat mampu melahirkan banyak pemimpin pada berbagai tingkat. Kepemimpinan tidak hanya berada di puncak, tetapi juga di tim, proyek, fungsi, komunitas praktik, dan jaringan eksternal.

Arsitektur kepemimpinan juga penting karena masalah organisasi modern terlalu kompleks untuk diselesaikan satu orang. Transformasi digital, keberlanjutan, inovasi, patient safety, kualitas akademik, dan perubahan budaya memerlukan kepemimpinan kolektif. Pemimpin puncak memberi arah dan legitimasi, tetapi pemimpin menengah menerjemahkan strategi, pemimpin garis depan menangkap realitas lapangan, dan pemimpin informal membentuk norma sehari-hari.

Dengan demikian, desain organisasi harus bertanya: bagaimana organisasi menciptakan kepemimpinan sebagai kapasitas kolektif, bukan hanya jabatan individual?

7.9 Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Kontingensial

Teori kepemimpinan modern mengenal berbagai pendekatan. **Kepemimpinan transaksional** menekankan pertukaran antara pemimpin dan pengikut: tujuan, imbalan, pengawasan, dan koreksi. Gaya ini berguna ketika tugas jelas, standar perlu ditegakkan, dan kinerja dapat diukur. Namun, ia kurang memadai untuk perubahan mendalam.

Kepemimpinan transformasional menekankan visi, inspirasi, intellectual stimulation, individualized consideration, dan perubahan nilai. Bass memperkenalkan model transformational leadership yang sangat berpengaruh, dan berbagai kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan motivasi, kepuasan, dan kinerja dalam banyak konteks. Review dan meta-analisis kepemimpinan transformasional menunjukkan dukungan empiris yang luas, meskipun interpretasinya tetap perlu memperhatikan konteks. (Wiley Online Library)

Kepemimpinan kontingensial menekankan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi. House mengembangkan path-goal theory yang menghubungkan perilaku pemimpin dengan motivasi bawahan dalam mencapai tujuan; teori ini menekankan bahwa pemimpin dapat membantu dengan memperjelas jalur, mengurangi hambatan, dan menyesuaikan gaya dengan kebutuhan pengikut serta tugas. (SCIRP)

Dalam organisasi modern, pemimpin tidak cukup hanya memilih satu gaya. Pemimpin harus mampu menggunakan beberapa mode. Ketika krisis terjadi, pemimpin perlu tegas dan memberi arah. Ketika inovasi dibutuhkan, pemimpin perlu membuka ruang eksperimen. Ketika tim mengalami konflik, pemimpin perlu menjadi fasilitator. Ketika pekerjaan profesional membutuhkan otonomi, pemimpin perlu mempercayai keahlian. Ketika organisasi menghadapi dilema etis, pemimpin perlu menjadi penjaga nilai.

Kepemimpinan efektif bukan hanya soal karisma, tetapi kemampuan membaca konteks dan membangun sistem yang membuat orang lain mampu bekerja lebih baik.

7.10 Kepemimpinan Autentik, Melayani, dan Etis

Organisasi modern semakin membutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya efektif, tetapi juga legitimate secara moral. Krisis kepercayaan, penyalahgunaan kekuasaan, manipulasi data, tekanan kinerja, dan risiko teknologi membuat kepemimpinan etis semakin penting.

Kepemimpinan autentik menekankan self-awareness, self-regulation, relational transparency, dan internalized moral perspective. Avolio dan Gardner menjelaskan bahwa authentic leadership development berakar pada peningkatan kesadaran diri, regulasi diri, dan keteladanan positif yang dapat mendukung autentisitas pengikut. (ScienceDirect)

Servant leadership menekankan bahwa pemimpin pertama-tama melayani, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain. Review sistematis Eva dan kolega menunjukkan bahwa servant leadership berkembang luas dalam dua dekade terakhir dan berkaitan dengan etika, pemberdayaan, serta perhatian pada kesejahteraan pengikut. (ScienceDirect)

Ethical leadership menekankan keadilan, integritas, tanggung jawab, transparansi, dan keteladanan moral. Dalam organisasi, pemimpin etis bukan hanya mengatakan yang benar, tetapi mendesain sistem yang membuat perilaku etis lebih mungkin terjadi. Misalnya, sistem pelaporan pelanggaran, perlindungan whistleblower, evaluasi konflik kepentingan, audit keputusan, dan budaya dialog.

Kepemimpinan melayani dan autentik sangat relevan bagi human-centered organizational design. Organisasi yang berpusat pada manusia membutuhkan pemimpin yang melihat manusia bukan hanya sebagai sumber daya, tetapi sebagai pribadi yang memiliki martabat, potensi, keterbatasan, dan kebutuhan berkembang. Pemimpin semacam ini tidak

memanjakan, tetapi memberdayakan. Ia tidak menghapus akuntabilitas, tetapi memastikan akuntabilitas dijalankan secara adil dan manusiawi.

7.11 Distributed Leadership dan Kepemimpinan Kolektif

Dalam organisasi kompleks, kepemimpinan tidak dapat sepenuhnya dipusatkan. Banyak masalah membutuhkan kepemimpinan dari berbagai titik. **Distributed leadership** atau kepemimpinan terdistribusi menekankan bahwa kepemimpinan dapat muncul dari banyak aktor sesuai situasi, kompetensi, dan kebutuhan.

Di universitas, kepemimpinan akademik tidak hanya berada pada rektor atau dekan, tetapi juga pada ketua program studi, profesor, peneliti, pembimbing doktoral, kepala laboratorium, dan dosen yang menjadi penggerak komunitas. Di rumah sakit, kepemimpinan tidak hanya berada pada direktur, tetapi juga pada dokter penanggung jawab pasien, kepala perawat, koordinator mutu, farmasis klinis, dan tim patient safety. Di perusahaan digital, kepemimpinan tidak hanya berada pada CEO, tetapi juga pada product owner, engineering lead, data lead, community manager, dan trust-safety team.

Distributed leadership membutuhkan kejelasan peran dan kepercayaan. Bila semua orang "memimpin" tanpa batas, organisasi dapat kacau. Karena itu, distributed leadership bukan berarti tanpa struktur. Ia berarti kepemimpinan didistribusikan dalam kerangka tujuan, nilai, decision rights, dan akuntabilitas yang jelas.

Kepemimpinan kolektif juga sangat penting dalam transformasi. Perubahan budaya tidak dapat dijalankan oleh satu orang. Diperlukan coalition of leaders: pemimpin formal, informal, teknis, profesional, dan komunitas. Kepemimpinan kolektif memungkinkan perubahan menjadi gerakan organisasi, bukan sekadar program pimpinan.

7.12 Human-Centered Organizational Design: Pengertian dan Prinsip

Human-centered organizational design adalah pendekatan desain organisasi yang menempatkan manusia sebagai pusat dalam perancangan struktur, pekerjaan, teknologi, proses, budaya, dan tata kelola. Prinsip ini tidak berarti organisasi mengabaikan kinerja. Sebaliknya, pendekatan ini menegaskan bahwa kinerja berkelanjutan hanya mungkin bila desain organisasi memperhatikan martabat manusia, motivasi, makna kerja, kesejahteraan, pembelajaran, inklusi, dan relasi sosial.

Human-centered design dalam organisasi memiliki beberapa prinsip utama.

Pertama, **pekerjaan harus bermakna**. Orang perlu memahami bagaimana pekerjaan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih besar.

Kedua, **pekerjaan harus memberi otonomi proporsional**. Otonomi memungkinkan tanggung jawab, kreativitas, dan pembelajaran. Namun, otonomi harus disertai kompetensi dan akuntabilitas.

Ketiga, **pekerjaan harus memberi feedback**. Orang perlu mengetahui dampak pekerjaannya agar dapat belajar.

Keempat, **pekerjaan harus memungkinkan pertumbuhan**. Organisasi harus memberi ruang reskilling, upskilling, mentoring, dan pembelajaran berkelanjutan.

Kelima, **pekerjaan harus sehat secara psikologis**. Beban kerja, konflik peran, ketidakjelasan, pengawasan berlebihan, dan ketidakadilan dapat merusak kesehatan organisasi.

Keenam, **teknologi harus memperkuat manusia**. Teknologi seharusnya mengurangi beban tidak bernilai, memperkuat keputusan, dan meningkatkan kualitas kerja, bukan sekadar menambah kontrol.

Ketujuh, **organisasi harus inklusif**. Keberagaman suara dan pengalaman harus dihargai.

Kedelapan, **keadilan dan etika harus dirancang dalam sistem**. Organisasi tidak cukup mengandalkan niat baik individu.

Dengan demikian, human-centered organizational design adalah pendekatan strategis, bukan sentimental. Ia menghubungkan kinerja dan kemanusiaan.

7.13 Work Design: Merancang Pekerjaan yang Bermakna dan Produktif

Work design adalah inti dari human-centered organizational design. Hackman dan Oldham mengembangkan Job Characteristics Model yang menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan seperti skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback dapat memengaruhi motivasi internal, kepuasan, dan kinerja. Artikel klasik mereka tentang motivasi melalui desain kerja menjadi rujukan penting dalam studi work design. (ScienceDirect)

Parker, Morgeson, dan Johns meninjau satu abad riset work design dan menunjukkan bahwa desain kerja berkembang dari fokus efisiensi menuju motivasi, kesehatan, pembelajaran, proaktivitas, dan konteks sosial-teknologis. (Work Design Research)

Dalam organisasi modern, work design perlu memperhatikan beberapa aspek. Pertama, **task design**, yaitu isi pekerjaan. Apakah pekerjaan bervariasi? Apakah orang melihat hasil utuh dari pekerjaannya? Apakah pekerjaan memiliki makna? Kedua, **knowledge characteristics**, yaitu kebutuhan kognitif seperti pemecahan masalah, pemrosesan informasi, kreativitas, dan pembelajaran. Ketiga, **social characteristics**, yaitu interaksi, dukungan sosial, interdependensi, dan feedback dari orang lain. Keempat,

contextual characteristics, yaitu kondisi fisik, teknologi, ergonomi, keamanan, dan beban kerja. Kelima, **digital characteristics**, yaitu hubungan pekerjaan dengan sistem informasi, platform, AI, dan otomasi.

Desain kerja yang buruk dapat menciptakan alienasi. Orang merasa pekerjaannya hanya repetitif, tidak bermakna, tidak memiliki kontrol, dan tidak mendapat umpan balik. Desain kerja yang baik memperkuat keterlibatan, pembelajaran, dan tanggung jawab. Namun, desain kerja harus kontekstual. Dalam pekerjaan berisiko tinggi seperti rumah sakit, otonomi perlu diseimbangkan dengan protokol keselamatan. Dalam pekerjaan kreatif, otonomi perlu lebih besar. Dalam pekerjaan administratif, teknologi dapat digunakan untuk mengurangi beban repetitif.

7.14 Employee Experience dan Organisasi yang Sehat

Human-centered organizational design juga berkaitan dengan **employee experience**. Employee experience adalah keseluruhan pengalaman seseorang dalam organisasi, mulai dari rekrutmen, onboarding, pekerjaan sehari-hari, hubungan dengan atasan, sistem teknologi, ruang kerja, pembelajaran, evaluasi, karier, hingga keluarnya dari organisasi.

Organisasi sering mengukur karyawan melalui kinerja, tetapi lupa mengukur pengalaman kerja. Padahal, pengalaman kerja memengaruhi komitmen, produktivitas, kreativitas, dan retensi. Pengalaman kerja yang buruk dapat menghasilkan burnout, turnover, resistensi, dan penurunan mutu layanan.

Organisasi sehat memiliki beberapa ciri. Pertama, tujuan jelas. Kedua, relasi kerja saling percaya. Ketiga, beban kerja masuk akal. Keempat, komunikasi terbuka. Kelima, ada ruang belajar. Keenam, sistem penghargaan adil. Ketujuh, teknologi membantu pekerjaan. Kedelapan, konflik diselesaikan

secara dewasa. Kesembilan, pemimpin hadir dan peduli. Kesepuluh, orang merasa pekerjaan mereka bermakna.

Employee experience bukan sekadar fasilitas kantor atau benefit. Ia terutama ditentukan oleh kualitas manajemen, desain kerja, keadilan, budaya, dan kepemimpinan. Organisasi yang hanya memberi fasilitas tetapi mempertahankan budaya toksik tidak dapat disebut human-centered.

Dalam era hybrid work, employee experience menjadi semakin kompleks. Organisasi harus mendesain komunikasi, koordinasi, kepercayaan, kolaborasi, dan kesejahteraan dalam konteks kerja fisik dan digital. Kerja jarak jauh memberi fleksibilitas, tetapi dapat menimbulkan isolasi, overload komunikasi, dan kaburnya batas kerja-hidup. Desain organisasi perlu mengatur ritme kerja, ekspektasi respons, ruang interaksi sosial, dan dukungan psikologis.

7.15 Human-Centered Technology dan AI

Digitalisasi dan AI memperbesar kebutuhan desain organisasi berpusat pada manusia. Teknologi dapat memperkuat kapasitas manusia, tetapi juga dapat mengurangi otonomi, meningkatkan pengawasan, dan menciptakan ketergantungan. Karena itu, desain teknologi harus menjadi bagian dari desain organisasi, bukan proyek teknis terpisah.

Human-centered technology menekankan bahwa teknologi harus dirancang berdasarkan kebutuhan pengguna, konteks kerja, etika, dan dampak sosial. Dalam organisasi, pertanyaan penting bukan hanya “apa teknologi terbaik?”, tetapi “bagaimana teknologi ini mengubah pekerjaan?”, “siapa yang terbantu?”, “siapa yang terbebani?”, “apa risiko etisnya?”, “bagaimana akuntabilitas keputusan?”, dan “bagaimana manusia tetap belajar?”

Dalam konteks AI, organisasi harus menghindari dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah technocentrism, yaitu menganggap AI sebagai solusi otomatis untuk semua masalah. Ekstrem kedua adalah rejectionism, yaitu menolak AI karena takut. Pendekatan human-centered menempatkan AI sebagai alat augmentasi: memperkuat analisis, mengurangi pekerjaan repetitif, membantu prediksi, dan mendukung keputusan, tetapi tetap mempertahankan judgment manusia, etika, dan akuntabilitas.

Dalam universitas, AI dapat membantu pembelajaran personal, analitik akademik, riset, dan administrasi. Namun, AI juga menantang integritas akademik. Human-centered AI di universitas berarti mahasiswa diajarkan menggunakan AI secara kritis, dosen mendesain asesmen yang mendorong pemikiran, dan institusi menjaga privasi data pembelajaran.

Dalam rumah sakit, AI dapat membantu diagnosis, triase, prediksi risiko, dan manajemen operasional. Namun, keputusan klinis harus tetap mempertimbangkan konteks pasien, etika medis, dan tanggung jawab profesional. AI tidak boleh menjadi kotak hitam yang menggantikan relasi dokter-pasien.

Dalam organisasi bisnis, AI dapat meningkatkan produktivitas, tetapi harus disertai reskilling agar manusia tidak sekadar digantikan. Human-centered AI menuntut desain transisi kerja yang adil.

7.16 Inklusi, Keberagaman, dan Keadilan Organisasi

Organisasi berpusat pada manusia harus memperhatikan inklusi. Inklusi bukan sekadar keberagaman demografis, tetapi pengalaman bahwa orang dengan latar belakang berbeda memiliki suara, akses, perlakuan adil, dan kesempatan berkembang.

Inklusi penting karena organisasi modern menghadapi tenaga kerja lintas generasi, lintas disiplin, lintas budaya, dan lintas lokasi. Keberagaman dapat

meningkatkan kreativitas dan kualitas keputusan, tetapi hanya bila organisasi memiliki budaya inklusif. Tanpa inklusi, keberagaman dapat berubah menjadi konflik, tokenisme, atau marginalisasi.

Keadilan organisasi mencakup tiga dimensi. Pertama, **distributive justice**, yaitu keadilan hasil seperti gaji, promosi, penghargaan, dan beban kerja. Kedua, **procedural justice**, yaitu keadilan proses keputusan. Ketiga, **interactional justice**, yaitu keadilan dalam cara orang diperlakukan dan dikomunikasikan.

Human-centered organizational design harus memasukkan keadilan ke dalam sistem. Rekrutmen, promosi, evaluasi, akses pelatihan, desain kerja, dan penggunaan AI harus diaudit agar tidak menciptakan bias. Dalam organisasi digital, algoritma dapat memperkuat ketidakadilan bila data historis bias. Karena itu, fairness perlu dirancang, bukan diasumsikan.

Inklusi juga berkaitan dengan psychological safety. Orang dari kelompok minoritas atau posisi rendah sering lebih enggan berbicara bila budaya organisasi hierarkis. Pemimpin harus secara aktif menciptakan ruang suara bagi yang kurang terdengar.

7.17 Trust sebagai Modal Organisasi

Kepercayaan adalah fondasi organisasi. Tanpa trust, koordinasi menjadi mahal, kontrol meningkat, komunikasi menurun, dan politik organisasi memburuk. Trust tidak berarti semua orang selalu setuju. Trust berarti orang percaya bahwa pihak lain bertindak dengan kompetensi, integritas, niat baik, dan konsistensi.

Trust memiliki beberapa sumber. Pertama, **kompetensi**. Orang percaya kepada pemimpin atau rekan kerja yang mampu. Kedua, **integritas**. Orang percaya ketika kata dan tindakan konsisten. Ketiga, **benevolence**. Orang percaya ketika merasa pihak lain tidak berniat merugikan. Keempat,

keadilan. Orang percaya bila proses dianggap adil. Kelima, **transparansi**. Orang percaya bila informasi tidak disembunyikan secara manipulatif.

Trust sangat penting dalam organisasi berbasis pengetahuan dan inovasi. Orang tidak akan berbagi pengetahuan bila tidak percaya. Orang tidak akan mengambil risiko inovatif bila tidak percaya. Orang tidak akan menerima perubahan bila tidak percaya pada motif pemimpin. Dalam jaringan dan ekosistem, trust juga menentukan kualitas kolaborasi lintas organisasi.

Namun, trust tidak boleh menggantikan akuntabilitas. Organisasi sehat menggabungkan trust dan accountability. Trust tanpa akuntabilitas dapat menciptakan kelalaian. Akuntabilitas tanpa trust menciptakan ketakutan. Human-centered design mencari keseimbangan antara keduanya.

7.18 Budaya, Kepemimpinan, dan Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi hampir selalu membutuhkan perubahan budaya dan kepemimpinan. Perubahan struktur dan teknologi sering lebih mudah daripada perubahan makna. Orang tidak hanya bertanya “apa yang berubah?”, tetapi juga “mengapa berubah?”, “siapa yang diuntungkan?”, “apakah saya aman?”, “apakah ini adil?”, dan “apakah pemimpin serius?”

Kepemimpinan transformasi harus membangun sensemaking. Pemimpin membantu anggota organisasi memahami perubahan, menghubungkannya dengan misi, dan melihat peran mereka di dalamnya. Sensemaking penting karena ketidakpastian dapat menimbulkan rumor dan resistensi.

Transformasi budaya memerlukan konsistensi antara pesan dan sistem. Jika organisasi ingin budaya kolaborasi, maka struktur harus mendukung kolaborasi. Jika ingin budaya inovasi, maka anggaran eksperimen harus tersedia. Jika ingin budaya etika, maka pelanggaran oleh orang berkuasa

harus ditindak. Jika ingin budaya digital, maka pemimpin harus menggunakan data dan teknologi secara nyata.

Transformasi juga memerlukan simbol. Keputusan kecil yang konsisten sering lebih kuat daripada pidato besar. Misalnya, pemimpin yang mengakui kesalahan di depan tim memberi sinyal psychological safety. Organisasi yang menghargai pembelajaran dari kegagalan memberi sinyal inovasi. Universitas yang melatih dosen menggunakan AI secara etis memberi sinyal pembelajaran, bukan ketakutan. Rumah sakit yang memperbaiki sistem setelah insiden memberi sinyal budaya keselamatan.

7.19 Desain Organisasi Berpusat pada Manusia dalam Pendidikan Tinggi

Perguruan tinggi adalah organisasi pengetahuan yang sangat bergantung pada budaya akademik dan kepemimpinan intelektual. Human-centered design dalam pendidikan tinggi berarti menempatkan mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, dan masyarakat sebagai subjek pembelajaran dan penciptaan pengetahuan.

Bagi mahasiswa, desain berpusat pada manusia berarti pembelajaran yang bermakna, dialogis, inklusif, dan relevan dengan masa depan. Mahasiswa tidak boleh diperlakukan sebagai objek administrasi, tetapi sebagai pembelajar aktif. Kurikulum harus memberi ruang berpikir kritis, etika, kreativitas, literasi digital, kolaborasi, dan kontribusi sosial.

Bagi dosen, desain berpusat pada manusia berarti mengurangi beban administratif yang tidak bernilai, memberi ruang riset dan pengembangan akademik, mendukung pedagogi digital, serta menghargai kontribusi intelektual. Dosen bukan sekadar pelaksana kurikulum, tetapi arsitek pembelajaran dan pengetahuan.

Bagi tenaga kependidikan, desain berpusat pada manusia berarti pekerjaan yang jelas, teknologi yang membantu, pelatihan yang memadai, dan penghargaan atas peran mereka dalam mutu akademik. Banyak transformasi universitas gagal karena tenaga kependidikan tidak dilibatkan dalam desain sistem.

Kepemimpinan universitas harus bersifat akademik, etis, dan adaptif. Rektor, dekan, ketua program studi, dan profesor perlu membangun budaya ilmiah yang terbuka terhadap AI tetapi tetap menjaga integritas akademik. Universitas human-centered bukan universitas yang menolak teknologi, melainkan universitas yang menggunakan teknologi untuk memperkuat pembentukan manusia.

7.20 Desain Organisasi Berpusat pada Manusia dalam Rumah Sakit

Rumah sakit adalah organisasi yang secara langsung menyentuh kehidupan manusia. Human-centered design dalam rumah sakit harus memperhatikan pasien, keluarga pasien, dokter, perawat, tenaga penunjang, dan manajemen.

Bagi pasien, desain berpusat pada manusia berarti layanan yang aman, jelas, empatik, mudah diakses, dan menghormati martabat. Patient-centered care bukan sekadar keramahan, tetapi desain alur layanan dari perspektif pasien. Waktu tunggu, komunikasi dokter-pasien, informasi biaya, privasi, dan koordinasi antarunit adalah bagian dari desain manusiawi.

Bagi tenaga kesehatan, desain berpusat pada manusia berarti beban kerja yang wajar, dukungan psikologis, sistem pelaporan insiden yang adil, teknologi yang memudahkan, dan budaya keselamatan. Rumah sakit yang menuntut empati dari perawat tetapi tidak memperhatikan burnout tidak konsisten secara moral.

Kepemimpinan rumah sakit harus mampu menyeimbangkan efisiensi, keselamatan, profesionalisme, dan kemanusiaan. Clinical governance harus dirancang bukan sebagai alat menghukum, tetapi sebagai sistem pembelajaran. Teknologi medis dan digital harus memperkuat relasi klinis, bukan menggantikannya secara tidak manusiawi.

7.21 Desain Organisasi Berpusat pada Manusia dalam Perusahaan Digital

Perusahaan digital sering dianggap sangat inovatif, tetapi juga menghadapi risiko dehumanisasi. Kecepatan, data, algoritma, pertumbuhan, dan otomasi dapat membuat manusia—baik pekerja maupun pengguna—dipandang sebagai metrik. Human-centered design mengingatkan bahwa data mewakili kehidupan manusia.

Bagi pekerja digital, desain berpusat pada manusia berarti otonomi yang sehat, beban kerja terkendali, budaya tidak toksik, ruang pembelajaran, dan batas kerja yang manusiawi. Banyak perusahaan digital menghadapi risiko burnout karena ritme kerja cepat, ekspektasi respons terus-menerus, dan kompetisi tinggi.

Bagi pengguna, desain berpusat pada manusia berarti platform yang adil, transparan, aman, dan tidak manipulatif. Algoritma rekomendasi tidak boleh hanya mengejar keterlibatan pengguna tanpa memperhatikan kesejahteraan. Data pengguna harus dilindungi. Desain antarmuka tidak boleh mengeksploitasi kelemahan psikologis.

Kepemimpinan perusahaan digital harus mengintegrasikan inovasi dengan etika. Growth tidak boleh menjadi alasan mengabaikan privasi, keselamatan, atau keadilan. Human-centered digital organization adalah organisasi yang menggunakan teknologi untuk memperbesar kapasitas manusia, bukan mengurangi manusia menjadi data point.

7.22 Mengukur Budaya, Kepemimpinan, dan Human-Centered Design

Budaya dan kepemimpinan sering dianggap sulit diukur, tetapi organisasi tetap perlu indikator agar dapat belajar. Pengukuran tidak boleh mereduksi budaya menjadi angka sederhana, tetapi dapat membantu diagnosis.

Budaya dapat diukur melalui survei nilai, keterlibatan, psychological safety, trust, learning climate, innovation climate, dan ethical climate. Namun, survei harus dilengkapi data kualitatif seperti wawancara, focus group, observasi, narasi pengalaman, dan analisis praktik.

Kepemimpinan dapat diukur melalui 360-degree feedback, evaluasi perilaku, hasil tim, engagement, turnover, kualitas keputusan, dan kemampuan mengembangkan orang lain. Namun, pemimpin tidak boleh hanya dinilai dari hasil jangka pendek. Pemimpin yang menekan orang dapat menghasilkan angka sementara tetapi merusak budaya.

Human-centered design dapat diukur melalui employee experience, beban kerja, otonomi, makna kerja, kesejahteraan psikologis, akses pembelajaran, inklusi, user experience, dan dampak teknologi terhadap pekerjaan. Dalam organisasi digital, indikator harus mencakup fairness, explainability, dan privacy.

Pengukuran terbaik adalah yang digunakan untuk pembelajaran, bukan sekadar kontrol. Jika survei budaya hanya menjadi formalitas tahunan, dampaknya kecil. Jika hasil survei digunakan untuk dialog dan perbaikan sistem, organisasi belajar.

7.23 Hambatan Membangun Budaya dan Kepemimpinan Human-Centered

Membangun organisasi berpusat pada manusia tidak mudah. Beberapa hambatan umum muncul.

Pertama, **ketidakkonsistenan pemimpin**. Pemimpin berbicara tentang nilai, tetapi bertindak sebaliknya. Ini merusak trust.

Kedua, **sistem insentif yang salah**. Organisasi menginginkan kolaborasi tetapi memberi penghargaan individual. Menginginkan etika tetapi hanya mengukur profit. Menginginkan inovasi tetapi menghukum kegagalan.

Ketiga, **beban kerja berlebihan**. Human-centered design tidak mungkin bila orang terus-menerus kelelahan.

Keempat, **budaya hierarkis yang membungkam suara**. Tanpa voice, organisasi tidak belajar.

Kelima, **teknologi yang tidak sesuai pekerjaan nyata**. Sistem digital yang buruk menambah beban, bukan membantu.

Keenam, **dehumanisasi melalui metrik**. Angka penting, tetapi bila semua hal direduksi menjadi KPI, makna kerja dapat hilang.

Ketujuh, **resistensi terhadap perubahan budaya**. Budaya lama memberi kenyamanan dan kekuasaan bagi sebagian aktor.

Kedelapan, **kurangnya kemampuan manajerial**. Banyak manajer dipromosikan karena keahlian teknis, tetapi tidak dilatih memimpin manusia.

Mengatasi hambatan ini memerlukan komitmen jangka panjang. Human-centered design bukan proyek HR semata, tetapi agenda strategis organisasi.

7.24 Prinsip Praktis Desain Organisasi Berpusat pada Manusia

Berdasarkan pembahasan bab ini, beberapa prinsip praktis dapat dirumuskan.

Pertama, **mulailah dari tujuan manusiawi dan strategis**. Organisasi harus jelas tentang nilai apa yang ingin diciptakan bagi pelanggan, pegawai, masyarakat, dan pemangku kepentingan.

Kedua, **diagnosis budaya nyata, bukan hanya budaya yang diklaim**. Lihat perilaku sehari-hari, keputusan, insentif, konflik, dan cerita organisasi.

Ketiga, **bangun psychological safety**. Ciptakan ruang aman untuk berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, dan belajar.

Keempat, **desain pekerjaan yang bermakna**. Perhatikan otonomi, feedback, variasi keterampilan, kontribusi, dan kesempatan berkembang.

Kelima, **kembangkan arsitektur kepemimpinan**. Jangan bergantung pada satu figur. Bangun sistem pengembangan, suksesi, mentoring, dan akuntabilitas.

Keenam, **selaraskan budaya, struktur, dan insentif**. Nilai harus masuk ke sistem.

Ketujuh, **gunakan teknologi secara human-centered**. Teknologi harus memperkuat manusia, bukan sekadar mengontrol.

Kedelapan, **ukur pengalaman manusia dan kinerja**. Kinerja penting, tetapi pengalaman kerja dan dampak manusia juga harus dinilai.

Kesembilan, **praktikkan kepemimpinan etis**. Keputusan harus adil, transparan, dan bertanggung jawab.

Kesepuluh, **jadikan budaya sebagai proses pembelajaran**. Budaya bukan monumen, tetapi sistem hidup yang terus diperbarui.

7.25 Sintesis Konseptual Bab 7

Bab ini dapat disintesis dalam satu alur: **culture shapes meaning; leadership shapes direction; human-centered design shapes experience; together they shape organizational vitality**.

Budaya menentukan makna dan norma. Kepemimpinan menentukan arah, energi, dan legitimasi. Desain berpusat pada manusia menentukan bagaimana struktur, pekerjaan, teknologi, dan tata kelola dialami oleh manusia. Jika ketiganya selaras, organisasi memiliki vitalitas: mampu bekerja, belajar, berinovasi, menjaga etika, dan beradaptasi. Jika ketiganya tidak selaras, organisasi mengalami disfungsi: struktur formal berjalan tanpa makna, strategi tidak dipercaya, teknologi ditolak, dan manusia kehilangan energi.

Dengan demikian, desain organisasi modern harus mengintegrasikan tiga pertanyaan utama:

1. **Budaya apa yang kita hidupi, bukan hanya kita ucapkan?**
2. **Kepemimpinan seperti apa yang kita bangun sebagai sistem, bukan hanya sebagai jabatan?**
3. **Pengalaman manusia seperti apa yang dihasilkan oleh pekerjaan, teknologi, struktur, dan tata kelola kita?**

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini menentukan apakah organisasi hanya menjadi mesin kinerja atau menjadi komunitas produktif yang manusiawi, adaptif, dan bermakna.

7.26 Penutup

Budaya, kepemimpinan, dan desain berpusat pada manusia merupakan fondasi penting bagi organisasi masa depan. Struktur, strategi, teknologi, dan sistem tidak akan bekerja optimal bila manusia tidak memahami, mempercayai, dan menghidupinya. Budaya memberi makna.

Kepemimpinan memberi arah. Desain manusiawi memberi pengalaman kerja yang memungkinkan orang berkontribusi secara penuh.

Dalam era digital dan AI, kebutuhan ini semakin besar. Organisasi dapat menjadi semakin canggih secara teknologi, tetapi semakin miskin secara manusiawi bila tidak berhati-hati. Sebaliknya, organisasi dapat menggunakan teknologi untuk memperkuat pembelajaran, kolaborasi, keadilan, dan kesejahteraan bila dirancang dengan prinsip human-centered.

Bab ini menegaskan bahwa organisasi unggul bukan hanya organisasi yang efisien, tetapi juga organisasi yang sehat. Bukan hanya organisasi yang cepat, tetapi juga organisasi yang beretika. Bukan hanya organisasi yang digital, tetapi juga organisasi yang manusiawi. Bukan hanya organisasi yang memiliki pemimpin kuat, tetapi organisasi yang memiliki arsitektur kepemimpinan yang melahirkan banyak pemimpin.

Bab berikutnya akan melanjutkan pembahasan ke **Digital Transformation, AI-Augmented Organizations, and Data-Driven Governance**, yaitu bagaimana teknologi digital, AI, data, dan tata kelola berbasis bukti mengubah desain organisasi modern.

Glossarium

Arsitektur Kepemimpinan
Sistem organisasi yang membentuk, mengembangkan, mendistribusikan, dan mempertanggungjawabkan kepemimpinan di berbagai tingkat.

Artefak Budaya
Manifestasi budaya yang tampak, seperti simbol, ritual, tata ruang, bahasa, dokumen, teknologi, dan praktik formal.

Authentic Leadership
Kepemimpinan yang berakar pada kesadaran diri, integritas, transparansi relasional, dan komitmen moral internal.

Budaya Organisasi
Sistem makna, nilai, norma, praktik, dan asumsi bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi.

Budaya Pembelajaran
Budaya yang mendorong refleksi, dialog, eksperimen, pembagian pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan.

Distributed Leadership
Kepemimpinan yang tersebar di berbagai aktor, peran, dan tingkat organisasi sesuai kompetensi serta kebutuhan situasi.

Employee Experience
Keseluruhan pengalaman seseorang dalam organisasi, mulai dari rekrutmen hingga pekerjaan sehari-hari, pengembangan, karier, dan keluar dari organisasi.

Ethical Leadership
Kepemimpinan yang menekankan integritas, keadilan, akuntabilitas, transparansi, dan tanggung jawab moral.

Human-Centered Organizational Design
Pendekatan desain organisasi yang menempatkan martabat manusia, makna kerja, kesejahteraan, pembelajaran, dan etika sebagai bagian inti dari kinerja.

Human-Centered Technology
Teknologi yang dirancang untuk memperkuat kapasitas, kesejahteraan, otonomi, dan pembelajaran manusia.

Inklusi
Kondisi ketika orang dengan latar belakang berbeda memiliki suara, akses, perlakuan adil, dan kesempatan berkembang.

Job Characteristics Model
Model desain kerja yang menekankan skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback sebagai sumber motivasi internal.

Kepemimpinan Transformasional
Kepemimpinan yang menginspirasi perubahan melalui visi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Nilai yang Dianut
Nilai formal yang diklaim organisasi sebagai prinsip perilaku, seperti integritas, inovasi, pelayanan, atau kolaborasi.

Organizational Health
Kondisi kesehatan organisasi yang mencakup kepercayaan, komunikasi, energi, keadilan, pembelajaran, dan kapasitas adaptif.

Psychological Safety
Keyakinan bersama bahwa anggota tim aman untuk bertanya, berbicara, mengakui kesalahan, dan mengambil risiko interpersonal.

Servant Leadership
Kepemimpinan yang berorientasi melayani, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

Trust
Kepercayaan bahwa pihak lain bertindak dengan kompetensi, integritas, niat baik, dan konsistensi.

Work Design
Perancangan isi, struktur, relasi, tanggung jawab, dan konteks pekerjaan agar mendukung kinerja, motivasi, pembelajaran, dan kesejahteraan.

Daftar Pustaka

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review, 55*(5), 115–125. DOI tidak tersedia.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review, 11*(3), 656–665. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. DOI tidak tersedia.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. DOI: https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications. DOI tidak tersedia.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321–339. DOI: https://doi.org/10.2307/2391905

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 403–420. DOI: https://doi.org/10.1037/apl0000106

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*(2), 109–119. DOI: https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. DOI tidak tersedia.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Bab 8. Digital Transformation, AI-Augmented Organizations, and Data-Driven Governance

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Digital transformation is a strategic and organizational change, not merely IT adoption; AI should augment human capability; data governance is essential for trusted decision-making.

1 DIGITAL TRANSFORMATION



- Digitization
- Digitalization
- Redesign of Processes
- Digital Business Strategy
- Digital Capability
- Dynamic Adaptation

2 AI-AUGMENTED ORGANIZATIONS



- Automation
- Augmentation
- Human–AI Collaboration
- Decision Support
- Learning
- Productivity
- Ethical Oversight

3 DATA-DRIVEN GOVERNANCE



- Data as Strategic Asset
- Data Quality
- Accountability
- Privacy
- Security
- Transparency
- Fairness
- Responsible AI

DIGITAL TECHNOLOGIES → **TRANSFORMATION** (People, Process, Strategy) → **DATA FOUNDATION** (Collect • Integrate • Govern • Quality) → **AI AUGMENTATION** (Augment Humans • Intelligence • Insights) → **GOVERNANCE** (Policies • Ethics • Compliance • Risk) → **ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE & TRUST**

KEY ORGANIZATIONAL ENABLERS

Leadership	Culture	Reskilling / Upskilling	Cybersecurity	Cross-Functional Collaboration	Change Management
Vision, purpose, and role modeling	Digital mindset, learning, and collaboration	Build digital, data, and AI capabilities	Protect systems, data, and reputation	Break silos, co-create value	Engage, communicate, and sustain change

MAJOR RISKS / CHALLENGES

Bias & Unfairness	Poor Data Quality	Resistance to Change	Cyber Risk	Lack of Governance	Over-Automation
Risk of algorithmic bias	Inaccurate, incomplete, inconsistent	Mindset, skills, and adoption gaps	Threats to data and systems	Policy gaps and weak oversight	Loss of human judgment and context

PRACTICAL APPLICATION ACROSS SECTORS

HIGHER EDUCATION
- Smart learning & analytics
- Student success prediction
- Research intelligence
- Efficient university operations

HOSPITALS / HEALTHCARE
- Clinical decision support
- Patient analytics & outcomes
- Operational efficiency
- Personalized care

BUSINESS / PLATFORMS
- Customer intelligence
- Process automation
- Dynamic platforms
- Data-driven innovation

PUBLIC ORGANIZATIONS
- Data-informed policy
- Citizen services & trust
- Transparency & accountability
- Smart & inclusive governance

TAKEAWAY: The future organization is digital, data-informed, AI-enabled, and human-centered.

Bab 8. Digital Transformation, AI-Augmented Organizations, and Data-Driven Governance

******

Transformasi Digital, Organisasi yang Diperkuat AI, dan Tata Kelola Berbasis Data

---

Abstrak

Bab ini membahas transformasi digital, organisasi yang diperkuat artificial intelligence, dan tata kelola berbasis data sebagai fondasi utama desain organisasi modern. Transformasi digital bukan sekadar penggunaan teknologi informasi, otomasi, atau digitalisasi dokumen, melainkan perubahan strategis yang menyentuh model bisnis, struktur organisasi, proses kerja, budaya, kapabilitas manusia, tata kelola data, relasi dengan pelanggan, dan ekosistem penciptaan nilai. Literatur transformasi digital menjelaskan bahwa teknologi digital dapat menciptakan disrupsi yang memaksa organisasi merespons secara strategis, mengubah jalur penciptaan nilai, serta mengelola perubahan struktural dan hambatan organisasi. (ScienceDirect)

Bab ini menekankan bahwa digital transformation berbeda dari digitization dan digitalization. Digitization mengubah informasi analog menjadi format digital. Digitalization menggunakan teknologi digital untuk memperbaiki proses. Digital transformation mengubah logika organisasi secara lebih mendasar: bagaimana organisasi menciptakan nilai, mengambil keputusan, mengelola data, berinteraksi dengan pemangku kepentingan, serta membangun keunggulan adaptif. Konsep digital business strategy menegaskan bahwa strategi digital bukan lagi sekadar strategi teknologi

informasi yang subordinat terhadap strategi bisnis, tetapi merupakan fusi antara strategi bisnis dan strategi digital. Bharadwaj dan kolega mengidentifikasi empat tema utama strategi bisnis digital: scope, scale, speed, dan sources of value creation and capture. (ACM Digital Library)

Bab ini juga membahas organisasi yang diperkuat AI atau AI-augmented organization. AI dapat membantu organisasi melakukan prediksi, klasifikasi, rekomendasi, otomasi, personalisasi layanan, analisis risiko, pengambilan keputusan, dan pembelajaran organisasi. Namun, AI tidak boleh dipahami semata sebagai alat teknis. AI merupakan fenomena sosioteknikal yang mengubah relasi manusia-teknologi, distribusi keputusan, kompetensi kerja, akuntabilitas, dan etika organisasi. Literatur manajemen AI menekankan bahwa organisasi harus mengelola ketegangan antara automation dan augmentation karena keduanya sering saling terkait, bukan terpisah secara sederhana. (Academy of Management Journals)

Akhirnya, bab ini membahas data-driven governance, yaitu tata kelola organisasi yang menjadikan data sebagai aset strategis, namun tetap menempatkan akuntabilitas, kualitas data, privasi, keamanan, etika, fairness, dan transparansi sebagai prinsip penting. Data governance berkaitan dengan decision rights dan accountability dalam pengelolaan aset data organisasi. (ACM Digital Library) Dengan demikian, organisasi masa depan bukan hanya organisasi digital, melainkan organisasi yang mampu mengintegrasikan manusia, data, AI, proses, nilai, dan tata kelola secara bertanggung jawab.

Kata Kunci

Transformasi digital, artificial intelligence, AI-augmented organization, data-driven governance, data governance, digital business strategy, automation, augmentation, analytics, algorithmic decision-making, digital capability, AI

ethics, data quality, cybersecurity, organizational redesign, human-AI collaboration.

8.1 Pendahuluan

Organisasi abad ke-21 hidup dalam lingkungan yang ditandai oleh percepatan teknologi digital, artificial intelligence, big data, cloud computing, platform economy, internet of things, cybersecurity risk, dan perubahan perilaku manusia. Transformasi digital tidak lagi menjadi pilihan tambahan, melainkan menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi bisnis, lembaga pendidikan, rumah sakit, lembaga pemerintahan, organisasi sosial, dan institusi publik. Organisasi yang gagal memahami perubahan digital dapat kehilangan relevansi, efisiensi, legitimasi, dan kemampuan beradaptasi.

Namun, transformasi digital sering disalahpahami. Banyak organisasi menganggap transformasi digital sama dengan membeli perangkat lunak, membuat aplikasi, menggunakan dashboard, membangun website, mengganti dokumen kertas menjadi file digital, atau mengotomasi proses administrasi. Langkah-langkah tersebut penting, tetapi belum tentu merupakan transformasi digital. Transformasi digital terjadi ketika teknologi digital mengubah cara organisasi berpikir, bekerja, mengambil keputusan, menciptakan nilai, berhubungan dengan pemangku kepentingan, mengelola data, dan membangun masa depan.

Dalam kerangka desain organisasi, transformasi digital harus dipahami sebagai transformasi strategis dan sosioteknikal. Ia bukan sekadar proyek IT. Ia melibatkan perubahan struktur, proses, budaya, kepemimpinan, kompetensi, governance, dan pengalaman manusia. Digitalisasi yang tidak disertai redesign organisasi sering menghasilkan birokrasi digital: prosedur lama dipindahkan ke platform baru tanpa perubahan nilai. Sebaliknya,

transformasi digital yang matang menghasilkan organisasi yang lebih responsif, berbasis data, terintegrasi, adaptif, dan mampu belajar.

AI memperdalam tantangan tersebut. AI bukan hanya alat analisis data, tetapi teknologi yang dapat ikut mengambil bagian dalam keputusan organisasi. AI dapat memberi rekomendasi kredit, memprediksi risiko pasien, menganalisis perilaku pelanggan, membantu seleksi karyawan, mendeteksi fraud, memberi umpan balik belajar kepada mahasiswa, atau mendukung keputusan strategis. Dengan demikian, AI mengubah batas antara keputusan manusia dan keputusan mesin. Shrestha, Ben-Menahem, dan von Krogh menjelaskan bahwa AI mengubah struktur pengambilan keputusan organisasi karena manusia dan AI memiliki karakter berbeda dalam hal ruang pencarian keputusan, interpretabilitas, jumlah alternatif, kecepatan, dan replikabilitas. (Sage Journals)

Bab ini membahas tiga fokus besar. Pertama, transformasi digital sebagai perubahan strategis dan organisasi. Kedua, AI-augmented organization sebagai bentuk organisasi yang mengintegrasikan manusia dan AI dalam pekerjaan, proses, dan keputusan. Ketiga, data-driven governance sebagai tata kelola yang memastikan bahwa data dan AI digunakan secara berkualitas, aman, etis, adil, dan bertanggung jawab.

8.2 Dari Digitization ke Digital Transformation

Untuk memahami transformasi digital, perlu dibedakan tiga istilah: digitization, digitalization, dan digital transformation.

Digitization adalah proses mengubah informasi analog menjadi bentuk digital. Contohnya adalah memindai dokumen kertas menjadi PDF, mengubah arsip fisik menjadi database, atau mengonversi formulir manual menjadi formulir elektronik. Digitization penting karena menciptakan

bahan dasar bagi proses digital, tetapi belum tentu mengubah cara organisasi bekerja.

Digitalization adalah penggunaan teknologi digital untuk memperbaiki proses kerja. Contohnya adalah penggunaan sistem informasi akademik, rekam medis elektronik, e-procurement, customer relationship management, learning management system, enterprise resource planning, dan aplikasi layanan pelanggan. Digitalization meningkatkan efisiensi, kecepatan, akurasi, dan keterlacakan proses.

Digital transformation adalah perubahan yang lebih mendasar. Ia terjadi ketika teknologi digital mengubah strategi, model bisnis, struktur organisasi, proses penciptaan nilai, budaya, kompetensi, pengalaman pelanggan, dan governance. Dalam transformasi digital, organisasi tidak hanya melakukan pekerjaan lama dengan alat baru, tetapi juga bertanya apakah pekerjaan, layanan, struktur, dan model nilai harus dirancang ulang.

Contoh sederhana dapat dilihat dalam pendidikan tinggi. Mengunggah materi kuliah ke platform digital adalah digitization. Menggunakan learning management system untuk presensi, tugas, forum, dan evaluasi adalah digitalization. Namun, transformasi digital terjadi ketika universitas mendesain ulang pedagogi, asesmen, kurikulum, pembelajaran hybrid, micro-credentials, analitik pembelajaran, literasi AI, dan layanan mahasiswa berbasis data.

Dalam rumah sakit, memindai rekam medis lama adalah digitization. Menggunakan electronic medical record adalah digitalization. Transformasi digital terjadi ketika rumah sakit mendesain ulang alur pasien, clinical decision support, telemedicine, integrasi laboratorium, patient portal, prediksi risiko, dan tata kelola data pasien.

Dalam perusahaan, digitalization dapat berarti penggunaan ERP atau CRM. Transformasi digital terjadi ketika perusahaan mengubah model bisnis menjadi platform, menggunakan data pelanggan untuk personalisasi,

mengintegrasikan rantai pasok secara real-time, menggunakan AI untuk prediksi permintaan, dan membangun ekosistem digital.

Dengan demikian, transformasi digital adalah perubahan organisasi, bukan sekadar perubahan teknologi.

8.3 Transformasi Digital sebagai Perubahan Strategis

Transformasi digital harus diletakkan dalam strategi organisasi. Teknologi digital dapat mempercepat proses, tetapi pertanyaan strategisnya adalah: nilai apa yang ingin diciptakan? Untuk siapa? Dengan model apa? Melalui kapabilitas apa? Dengan risiko apa? Dengan tata kelola seperti apa?

Digital business strategy menegaskan bahwa strategi digital bukan lagi hanya fungsi IT. Bharadwaj dan kolega menjelaskan bahwa strategi bisnis digital merupakan fusi antara strategi bisnis dan strategi IT, dengan perhatian pada scope, scale, speed, serta sumber penciptaan dan penangkapan nilai digital. (ACM Digital Library) Artinya, organisasi harus melihat digital sebagai bagian inti dari arah bisnis atau misi institusi.

Transformasi digital dapat memengaruhi strategi melalui beberapa cara. Pertama, memperluas **scope** organisasi. Organisasi dapat menjangkau pelanggan, mahasiswa, pasien, pengguna, atau komunitas di luar batas fisik. Kedua, memperbesar **scale**. Platform digital memungkinkan organisasi melayani lebih banyak orang dengan biaya marginal lebih rendah. Ketiga, meningkatkan **speed**. Keputusan, eksperimen, layanan, dan pembelajaran dapat dilakukan lebih cepat. Keempat, mengubah **sources of value**. Nilai tidak hanya berasal dari produk fisik, tetapi juga data, pengalaman, ekosistem, personalisasi, dan layanan digital.

Namun, strategi digital tidak boleh dipahami secara sempit sebagai pencarian efisiensi. Transformasi digital juga mencakup inovasi layanan, kualitas keputusan, inklusi akses, transparansi, keberlanjutan, dan legitimasi

publik. Dalam organisasi publik, digital transformation dapat meningkatkan akses warga, tetapi juga dapat memperdalam kesenjangan bila kelompok tertentu tidak memiliki literasi digital. Dalam pendidikan tinggi, digitalisasi dapat memperluas akses belajar, tetapi juga dapat menurunkan kualitas bila pedagogi tidak didesain ulang. Dalam rumah sakit, digital health dapat mempercepat layanan, tetapi risiko privasi dan keselamatan pasien harus dijaga.

Karena itu, transformasi digital harus dijawab melalui strategi yang eksplisit: apakah tujuan utamanya efisiensi, inovasi, pelayanan, akses, pembelajaran, integrasi, transparansi, pertumbuhan, atau keberlanjutan? Jawaban tersebut menentukan desain organisasi.

8.4 Digital Capability dan Dynamic Capabilities

Organisasi tidak dapat bertransformasi hanya karena memiliki teknologi. Ia membutuhkan **digital capability**, yaitu kemampuan mengintegrasikan teknologi digital dengan proses, manusia, data, strategi, dan governance. Digital capability mencakup infrastruktur teknologi, literasi digital, arsitektur data, keamanan siber, kemampuan analitik, budaya eksperimen, kepemimpinan digital, dan kemampuan redesign proses.

Digital capability harus dipahami sebagai bagian dari **dynamic capabilities**. Dalam lingkungan digital yang cepat berubah, organisasi membutuhkan kemampuan sensing, seizing, dan transforming. Sensing berarti membaca perubahan teknologi, perilaku pengguna, regulasi, dan risiko digital. Seizing berarti memilih peluang digital dan mengalokasikan sumber daya. Transforming berarti mengubah struktur, proses, kompetensi, dan budaya agar peluang digital dapat diwujudkan.

Teece menjelaskan bahwa ekonomi digital menciptakan tantangan baru dalam menangkap nilai inovasi karena organisasi perlu memahami

dinamika platform dan ekosistem. (ScienceDirect) Dengan kata lain, organisasi tidak cukup membuat inovasi digital; ia harus membangun kapabilitas untuk memperoleh nilai dari inovasi tersebut. Banyak organisasi memiliki aplikasi, tetapi tidak memiliki adopsi pengguna. Banyak organisasi memiliki data, tetapi tidak memiliki insight. Banyak organisasi memiliki AI pilot, tetapi tidak mampu menskalakannya.

Digital transformation sering gagal karena organisasi tidak memiliki kapabilitas pelengkap. Misalnya, sebuah rumah sakit membeli sistem AI untuk diagnosis, tetapi dokter tidak percaya pada sistem karena tidak memahami cara kerjanya. Sebuah universitas membeli platform pembelajaran, tetapi dosen tidak dilatih merancang asesmen digital. Sebuah perusahaan membangun dashboard, tetapi data antarunit tidak konsisten. Dalam semua kasus ini, masalahnya bukan hanya teknologi, tetapi kapabilitas organisasi.

Digital capability juga mencakup kemampuan **unlearning**. Organisasi harus meninggalkan cara lama yang tidak lagi relevan. Transformasi digital bukan menambahkan sistem baru di atas proses lama, melainkan meninjau ulang proses lama. Jika proses manual yang rumit hanya didigitalkan, hasilnya adalah digital bureaucracy.

8.5 AI-Augmented Organization: Pengertian dan Makna Strategis

AI-augmented organization adalah organisasi yang menggunakan AI untuk memperkuat kapasitas manusia dan organisasi dalam bekerja, belajar, menganalisis, mengambil keputusan, berinovasi, dan melayani pemangku kepentingan. Kata “augmented” penting karena menekankan bahwa AI sebaiknya tidak hanya dipahami sebagai pengganti manusia, tetapi sebagai sistem yang dapat memperluas kemampuan manusia.

AI dapat digunakan dalam berbagai fungsi organisasi. Dalam pemasaran, AI membantu segmentasi, rekomendasi, personalisasi, dan analisis sentimen. Dalam operasi, AI membantu prediksi permintaan, optimasi jadwal, preventive maintenance, dan supply chain analytics. Dalam SDM, AI dapat membantu analisis talenta, perencanaan tenaga kerja, dan pembelajaran personal. Dalam keuangan, AI membantu fraud detection, risk scoring, dan forecasting. Dalam pendidikan, AI membantu tutor digital, analitik pembelajaran, umpan balik otomatis, dan dukungan riset. Dalam kesehatan, AI membantu diagnosis, prediksi risiko, triase, dan manajemen alur pasien.

Namun, organisasi yang diperkuat AI bukan organisasi yang menyerahkan semua keputusan kepada mesin. AI harus ditempatkan dalam kerangka human-AI collaboration. Raisch dan Krakowski menekankan bahwa dalam domain manajemen, automation dan augmentation tidak dapat dipisahkan secara rapi; keduanya saling bergantung sepanjang waktu dan perlu dikelola sebagai paradoks. (Academy of Management Journals) Artinya, AI dapat mengotomasi sebagian tugas sekaligus memperkuat tugas lain. Ketika satu aktivitas diotomasi, peran manusia berubah: dari pelaksana menjadi pengawas, penafsir, perancang, evaluator, atau pengambil keputusan akhir.

Organisasi yang matang dalam penggunaan AI perlu menjawab beberapa pertanyaan. Tugas mana yang boleh diotomasi? Tugas mana yang harus diaugmentasi? Keputusan mana yang tetap memerlukan manusia? Bagaimana manusia memahami rekomendasi AI? Bagaimana bias dicegah? Siapa bertanggung jawab bila keputusan AI salah? Bagaimana data dilindungi? Bagaimana pekerja dilatih agar mampu bekerja bersama AI?

Tanpa jawaban tersebut, AI dapat menjadi sumber risiko. Ia dapat mempercepat kesalahan, memperkuat bias, mengurangi keterampilan manusia, menciptakan ketergantungan, dan menimbulkan krisis legitimasi.

8.6 Automation, Augmentation, dan Reconfiguration of Work

AI mengubah pekerjaan melalui tiga mekanisme: automation, augmentation, dan reconfiguration.

Automation terjadi ketika AI mengambil alih tugas tertentu yang sebelumnya dilakukan manusia. Misalnya, chatbot menjawab pertanyaan rutin, sistem membaca dokumen, algoritma mendeteksi fraud, atau sistem menjadwalkan layanan secara otomatis. Automation dapat meningkatkan efisiensi dan konsistensi, tetapi dapat mengurangi kebutuhan tenaga kerja pada tugas tertentu.

Augmentation terjadi ketika AI membantu manusia mengambil keputusan atau menyelesaikan pekerjaan. Misalnya, dokter menggunakan AI sebagai second opinion, dosen menggunakan AI untuk merancang variasi kasus pembelajaran, manajer menggunakan AI untuk membaca tren pasar, atau analis menggunakan AI untuk merangkum data. Dalam augmentation, manusia tetap memiliki peran interpretasi, judgment, etika, dan akuntabilitas.

Reconfiguration terjadi ketika AI mengubah struktur pekerjaan secara lebih luas. Ketika tugas rutin diotomasi, peran manusia bergeser ke pekerjaan yang lebih analitis, kreatif, interpersonal, atau etis. Ketika AI menghasilkan prediksi real-time, proses keputusan organisasi berubah. Ketika AI mendukung personalisasi layanan, struktur pelayanan berubah. Ketika AI digunakan dalam manajemen kinerja, relasi antara pegawai dan organisasi berubah.

Reconfiguration of work menuntut redesign organisasi. Tugas, peran, kompetensi, struktur, insentif, dan tata kelola perlu diperbarui. Organisasi tidak boleh hanya menambahkan AI ke dalam proses lama. Misalnya, bila AI membantu dokter membaca citra medis, rumah sakit perlu mengatur

bagaimana dokter memvalidasi hasil AI, kapan AI digunakan, bagaimana pasien diberi informasi, dan bagaimana kesalahan dipelajari. Lebovitz, Lifshitz-Assaf, dan Levina menunjukkan bahwa profesional menghadapi persoalan opacity ketika menggunakan AI untuk diagnosis medis, dan sebagian mengembangkan praktik "AI interrogation" agar dapat menilai klaim pengetahuan AI. (Warwick Research Archive Portal)

Dengan demikian, AI bukan hanya teknologi; AI mengubah epistemologi kerja: bagaimana organisasi mengetahui sesuatu, siapa yang dianggap berwenang mengetahui, dan bagaimana keputusan dianggap sah.

8.7 Human-AI Decision-Making dalam Organisasi

AI mengubah struktur pengambilan keputusan. Secara tradisional, keputusan organisasi dibuat oleh manusia melalui pengalaman, analisis, rapat, intuisi, otoritas, dan data. Dengan AI, keputusan dapat dibantu oleh algoritma yang memproses data dalam jumlah besar dan menghasilkan rekomendasi cepat. Hal ini membuka peluang sekaligus risiko.

Shrestha, Ben-Menahem, dan von Krogh mengidentifikasi beberapa cara menggabungkan keputusan manusia dan AI, termasuk delegasi kepada AI, keputusan sekuensial human-AI, dan agregasi keputusan manusia dengan AI. (Sage Journals) Kerangka ini berguna karena tidak semua keputusan cocok untuk pola yang sama.

Keputusan rutin dengan data terstruktur dan risiko rendah dapat lebih banyak didelegasikan kepada AI. Misalnya, klasifikasi tiket layanan pelanggan atau deteksi transaksi mencurigakan awal. Keputusan kompleks dengan implikasi etis dan sosial tinggi harus tetap melibatkan manusia secara kuat. Misalnya, keputusan medis kritis, promosi pegawai, penerimaan mahasiswa, pemberian kredit, atau rekomendasi kebijakan publik.

Human-AI decision-making harus mempertimbangkan beberapa dimensi.

Pertama, **interpretability**. Apakah manusia dapat memahami alasan rekomendasi AI? Jika keputusan berdampak besar pada manusia, interpretability menjadi penting.

Kedua, **accountability**. Siapa bertanggung jawab atas keputusan? Organisasi tidak dapat menyalahkan algoritma sebagai aktor netral.

Ketiga, **bias and fairness**. Apakah data dan model memperlakukan kelompok secara adil?

Keempat, **human expertise**. Apakah AI memperkuat atau melemahkan keahlian manusia?

Kelima, **decision rights**. Keputusan apa yang boleh dibuat AI, apa yang harus dibuat manusia, dan apa yang harus dibuat bersama?

Keenam, **feedback loop**. Bagaimana hasil keputusan dievaluasi dan digunakan untuk memperbaiki model serta proses?

Dengan demikian, AI governance harus menjadi bagian dari desain keputusan organisasi.

8.8 Data sebagai Aset Strategis

Data sering disebut sebagai aset baru organisasi. Namun, data tidak otomatis bernilai. Data hanya bernilai bila berkualitas, relevan, aman, dapat diakses oleh pihak yang tepat, dapat dianalisis, dan digunakan dalam keputusan. Banyak organisasi memiliki data melimpah tetapi tidak mampu menciptakan nilai karena data tersebar, tidak konsisten, tidak dipercaya, atau tidak terhubung dengan proses keputusan.

Data sebagai aset strategis memiliki beberapa karakteristik. Pertama, data dapat digunakan berulang kali tanpa habis. Kedua, nilai data meningkat

ketika dikombinasikan dengan data lain. Ketiga, data dapat menciptakan insight, prediksi, personalisasi, dan efisiensi. Keempat, data memiliki risiko privasi, keamanan, bias, dan penyalahgunaan. Kelima, nilai data bergantung pada governance.

Dalam organisasi tradisional, data sering dipandang sebagai produk sampingan administrasi. Dalam organisasi digital, data menjadi inti operasi. Setiap interaksi pelanggan, mahasiswa, pasien, pemasok, karyawan, dan pengguna platform dapat menghasilkan data. Data tersebut dapat digunakan untuk memahami kebutuhan, memperbaiki proses, memprediksi risiko, dan menciptakan layanan baru.

Namun, datafication dapat menimbulkan risiko. Tidak semua hal yang penting mudah diukur. Jika organisasi hanya mengelola apa yang terukur, aspek seperti empati, etika, kepercayaan, pembelajaran, dan makna kerja dapat terabaikan. Karena itu, data-driven organization harus tetap memiliki human judgment. Data harus memperkuat kebijaksanaan organisasi, bukan menggantikannya.

8.9 Data Governance: Decision Rights dan Accountability

Data governance adalah sistem yang mengatur bagaimana data didefinisikan, dikumpulkan, disimpan, diakses, digunakan, dilindungi, dibagikan, dan dipertanggungjawabkan. Khatri dan Brown menjelaskan bahwa data governance berhubungan dengan decision domains dan locus of accountability dalam pengelolaan data organisasi. (ACM Digital Library)

Data governance mencakup beberapa domain utama.

Pertama, **data principles**. Organisasi perlu menetapkan prinsip dasar penggunaan data: untuk apa data digunakan, nilai apa yang dijaga, dan batas etis apa yang tidak boleh dilanggar.

Kedua, **data quality**. Data harus akurat, lengkap, konsisten, valid, tepat waktu, dan relevan.

Ketiga, **data access and security**. Organisasi harus menentukan siapa boleh mengakses data apa, dalam kondisi apa, dan dengan perlindungan apa.

Keempat, **data architecture**. Data harus disusun dalam arsitektur yang memungkinkan integrasi, interoperabilitas, dan analisis.

Kelima, **metadata and definitions**. Organisasi perlu definisi data yang konsisten. Misalnya, apa arti "mahasiswa aktif", "pasien selesai dilayani", "pelanggan loyal", atau "kinerja tinggi".

Keenam, **compliance**. Data harus dikelola sesuai regulasi privasi, keamanan, dan standar industri.

Ketujuh, **data stewardship**. Harus ada peran yang bertanggung jawab atas kualitas dan penggunaan data.

Tanpa data governance, organisasi akan mengalami data chaos. Unit berbeda menggunakan definisi berbeda. Data tidak dipercaya. Dashboard saling bertentangan. AI dilatih dengan data buruk. Keputusan berbasis data menjadi ilusi.

Data governance tidak boleh dipahami sebagai birokrasi tambahan. Data governance adalah prasyarat data-driven organization. Ia memastikan bahwa data dapat dipercaya dan digunakan secara bertanggung jawab.

8.10 Data-Driven Governance dalam Organisasi

Data-driven governance adalah tata kelola organisasi yang menggunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan, pemantauan kinerja, evaluasi risiko, pembelajaran, dan akuntabilitas. Namun, data-driven governance

bukan berarti semua keputusan ditentukan angka. Ia berarti keputusan penting didukung oleh evidence, tetapi tetap mempertimbangkan konteks, nilai, etika, dan judgment manusia.

Data-driven governance memiliki beberapa elemen.

Pertama, **dashboard strategis**. Organisasi membutuhkan indikator yang menghubungkan strategi dengan kinerja operasional.

Kedua, **analytics capability**. Data harus dianalisis untuk menemukan pola, penyebab, prediksi, dan peluang.

Ketiga, **decision rhythm**. Data harus masuk ke ritme keputusan: rapat, review, perencanaan, evaluasi, dan tindakan korektif.

Keempat, **accountability mechanism**. Data harus memperjelas tanggung jawab, bukan menjadi alat menyalahkan secara sembarangan.

Kelima, **learning loop**. Data harus digunakan untuk pembelajaran, bukan hanya pelaporan.

Keenam, **ethical guardrails**. Data-driven governance harus menjaga privasi, fairness, dan dampak sosial.

Dalam organisasi yang sehat, data membuat keputusan lebih transparan dan pembelajaran lebih cepat. Namun, data-driven governance dapat menjadi berbahaya bila digunakan secara sempit. Misalnya, bila universitas hanya mengukur jumlah publikasi tanpa kualitas akademik dan dampak sosial, dosen dapat terdorong mengejar kuantitas. Bila rumah sakit hanya mengukur waktu layanan tanpa keselamatan dan empati, pelayanan dapat menjadi cepat tetapi dingin. Bila perusahaan hanya mengukur produktivitas digital karyawan, trust dapat rusak.

Karena itu, indikator harus dirancang secara seimbang. Data-driven governance harus menggabungkan kinerja, kualitas, pengalaman manusia, risiko, etika, dan pembelajaran.

8.11 AI Governance dan Responsible AI

AI governance adalah sistem untuk mengarahkan, mengawasi, dan mempertanggungjawabkan penggunaan AI dalam organisasi. AI governance diperlukan karena AI dapat memengaruhi keputusan, hak, kesempatan, keselamatan, dan pengalaman manusia.

AI governance mencakup beberapa prinsip.

Pertama, **fairness**. AI harus dirancang dan diuji agar tidak memperlakukan kelompok tertentu secara tidak adil.

Kedua, **transparency and explainability**. Pengguna dan pemangku kepentingan perlu memahami kapan AI digunakan dan bagaimana keputusan dijelaskan sesuai konteks.

Ketiga, **accountability**. Harus jelas siapa bertanggung jawab atas desain, penggunaan, hasil, dan dampak AI.

Keempat, **privacy and security**. Data yang digunakan AI harus dilindungi.

Kelima, **human oversight**. Keputusan berdampak tinggi harus melibatkan pengawasan manusia.

Keenam, **robustness**. AI harus diuji terhadap kesalahan, perubahan data, dan kondisi tidak terduga.

Ketujuh, **monitoring**. Model AI harus dipantau setelah digunakan karena performanya dapat berubah.

Kedelapan, **stakeholder engagement**. Pihak yang terdampak perlu diperhatikan, bukan hanya pengembang teknologi.

Responsible AI governance tidak cukup berupa prinsip moral di dokumen. Kajian tentang responsible AI menunjukkan bahwa banyak organisasi memerlukan panduan operasional di sepanjang siklus hidup AI, dari

perumusan masalah, pengumpulan data, pengembangan model, validasi, deployment, monitoring, hingga evaluasi dampak. (arXiv)

Dalam organisasi modern, AI governance harus dihubungkan dengan enterprise governance, risk management, compliance, ethics committee, data governance, cybersecurity, legal, HR, dan unit bisnis. AI bukan urusan data scientist semata. AI adalah urusan organisasi.

8.12 Cybersecurity dan Ketahanan Digital

Transformasi digital memperbesar ketergantungan organisasi pada sistem digital. Ketergantungan ini menciptakan risiko cybersecurity. Serangan siber, kebocoran data, ransomware, pencurian identitas, manipulasi sistem, dan gangguan layanan dapat merusak operasi, reputasi, dan kepercayaan publik.

Cybersecurity bukan hanya masalah teknis. Ia adalah masalah tata kelola organisasi. Banyak insiden siber terjadi bukan hanya karena kelemahan teknologi, tetapi karena perilaku manusia, proses lemah, akses tidak terkendali, kurang pelatihan, vendor risk, dan governance yang buruk.

Ketahanan digital atau digital resilience mencakup kemampuan organisasi untuk mencegah, mendeteksi, merespons, dan pulih dari gangguan digital. Organisasi membutuhkan kebijakan keamanan, manajemen akses, backup, disaster recovery, pelatihan pengguna, audit, incident response team, dan koordinasi dengan pihak eksternal.

Dalam rumah sakit, gangguan digital dapat berdampak pada keselamatan pasien. Dalam universitas, kebocoran data mahasiswa dan dosen dapat merusak kepercayaan. Dalam perusahaan, serangan siber dapat menghentikan operasi dan merusak pelanggan. Karena itu, cybersecurity harus menjadi bagian dari desain organisasi, bukan tambahan teknis di akhir.

8.13 Struktur Organisasi untuk Transformasi Digital dan AI

Transformasi digital memerlukan struktur organisasi yang mendukung. Beberapa peran dan unit baru sering diperlukan.

Pertama, **Chief Digital Officer** atau fungsi transformasi digital untuk menghubungkan strategi, teknologi, proses, dan perubahan organisasi.

Kedua, **Chief Data Officer** untuk mengelola data sebagai aset strategis.

Ketiga, **Data Governance Council** untuk menentukan prinsip, standar, akses, kualitas, dan akuntabilitas data.

Keempat, **AI Governance Board** atau komite AI etis untuk mengawasi penggunaan AI.

Kelima, **Cybersecurity function** untuk melindungi sistem dan data.

Keenam, **Product teams** untuk mengelola layanan digital secara berorientasi pengguna.

Ketujuh, **Analytics Center of Excellence** untuk memperkuat kemampuan analitik lintas organisasi.

Kedelapan, **Change management office** untuk mengelola adopsi manusia dan budaya.

Namun, struktur saja tidak cukup. Banyak organisasi membentuk unit digital tetapi tetap mempertahankan cara kerja lama. Unit digital menjadi terisolasi. Unit bisnis tidak merasa memiliki transformasi. Data tetap berada di silo. IT tetap dianggap penyedia layanan teknis, bukan mitra strategis.

Struktur transformasi digital yang baik harus menggabungkan pusat keunggulan dan kepemilikan lintas unit. Sebagian kapabilitas perlu tersentralisasi untuk standar, keamanan, dan efisiensi. Sebagian harus

terdesentralisasi agar dekat dengan pengguna dan proses bisnis. Inilah kebutuhan desain hibrida.

8.14 Budaya Digital dan Kepemimpinan Digital

Transformasi digital memerlukan budaya digital. Budaya digital bukan berarti semua orang harus menjadi programmer. Budaya digital berarti organisasi menghargai data, eksperimen, kolaborasi, kecepatan belajar, orientasi pengguna, transparansi, dan perbaikan berkelanjutan.

Budaya digital memiliki beberapa ciri. Pertama, **data-informed mindset**. Orang menggunakan data untuk belajar, bukan sekadar mempertahankan pendapat. Kedua, **experimentation**. Organisasi mencoba solusi kecil, belajar, dan memperbaiki. Ketiga, **user-centricity**. Teknologi didesain dari perspektif pengguna. Keempat, **collaboration**. Digital transformation memerlukan kerja lintas fungsi. Kelima, **agility**. Organisasi mampu merespons perubahan cepat. Keenam, **ethical awareness**. Teknologi dipakai dengan tanggung jawab.

Kepemimpinan digital adalah kemampuan pemimpin mengarahkan organisasi dalam lingkungan digital. Pemimpin digital tidak harus menjadi ahli teknis, tetapi harus memahami implikasi strategis teknologi, mampu membaca data, mendukung eksperimen, melindungi etika, dan membangun kapasitas manusia.

Pemimpin digital harus mampu mengelola paradoks. Ia harus mendorong kecepatan tetapi menjaga governance. Ia harus mendorong AI tetapi menjaga human-centered design. Ia harus menggunakan data tetapi tidak mereduksi manusia menjadi angka. Ia harus berani berinovasi tetapi sadar risiko siber dan etika.

8.15 Transformasi Digital dalam Pendidikan Tinggi

Perguruan tinggi adalah contoh penting organisasi yang menghadapi transformasi digital. Digitalisasi pendidikan tidak cukup dengan learning management system. Perguruan tinggi perlu mendesain ulang ekosistem pembelajaran, riset, administrasi, layanan mahasiswa, dan tata kelola akademik.

Transformasi digital dalam pendidikan tinggi mencakup beberapa area. Pertama, **hybrid learning** yang menggabungkan tatap muka, online, sinkron, asinkron, dan pengalaman belajar berbasis proyek. Kedua, **learning analytics** untuk memahami risiko akademik, keterlibatan mahasiswa, dan efektivitas pembelajaran. Ketiga, **AI-assisted learning** untuk dukungan personal, umpan balik, dan eksplorasi pengetahuan. Keempat, **digital credentialing** seperti micro-credentials dan sertifikasi kompetensi. Kelima, **research digitalization** melalui database, AI literature review, data repository, dan kolaborasi global. Keenam, **administrative integration** agar layanan akademik, keuangan, perpustakaan, dan kemahasiswaan terhubung.

Namun, perguruan tinggi harus menjaga nilai akademik. AI tidak boleh menggantikan berpikir kritis. Learning analytics tidak boleh menjadi alat pengawasan yang merusak kepercayaan mahasiswa. Platform digital tidak boleh mereduksi pendidikan menjadi konsumsi konten. Transformasi digital harus memperkuat pembentukan manusia, bukan hanya efisiensi administrasi.

Governance pendidikan tinggi perlu mencakup kebijakan penggunaan AI, integritas akademik, privasi data mahasiswa, pelatihan dosen, desain asesmen, dan audit kualitas platform. Dosen perlu dilatih bukan hanya menggunakan teknologi, tetapi mendesain pembelajaran bermakna dalam lingkungan AI.

8.16 Transformasi Digital dalam Rumah Sakit

Rumah sakit menghadapi transformasi digital melalui electronic medical record, telemedicine, AI diagnosis support, hospital information system, digital appointment, patient portal, wearable data, predictive analytics, dan integrasi layanan. Tujuan transformasi digital rumah sakit bukan sekadar efisiensi, tetapi keselamatan pasien, koordinasi klinis, pengalaman pasien, dan kualitas keputusan.

Digitalisasi rumah sakit menghadapi kompleksitas tinggi karena menyangkut data sensitif, profesi klinis, keselamatan pasien, regulasi, dan kepercayaan. Sistem digital yang buruk dapat menambah beban dokter dan perawat. AI yang tidak dapat dijelaskan dapat tidak dipercaya. Data yang tidak akurat dapat membahayakan keputusan klinis.

Human-centered health digital transformation harus dimulai dari alur kerja klinis. Teknologi harus membantu dokter, perawat, farmasi, laboratorium, administrasi, dan pasien. Rekam medis elektronik harus mengurangi duplikasi, meningkatkan keterbacaan informasi, mendukung koordinasi, dan memperkuat keselamatan. AI harus digunakan sebagai decision support dengan oversight profesional.

Data governance sangat penting dalam rumah sakit. Data pasien harus dilindungi. Akses harus dibatasi berdasarkan kebutuhan. Audit penggunaan data harus dilakukan. Model AI harus dievaluasi secara klinis dan etis. Pasien perlu memahami bagaimana data mereka digunakan.

Transformasi digital rumah sakit yang berhasil menggabungkan teknologi, clinical governance, patient-centered care, cybersecurity, etika, dan pembelajaran organisasi.

8.17 Transformasi Digital dalam Perusahaan dan Organisasi Publik

Dalam perusahaan, transformasi digital dapat mengubah seluruh rantai nilai. Pemasaran menjadi berbasis data. Operasi menjadi terintegrasi dengan sensor dan analytics. Layanan pelanggan menjadi omnichannel. Supply chain menjadi real-time. Produk menjadi smart products. Model bisnis menjadi platform atau subscription. Keputusan strategis menjadi lebih berbasis prediksi.

Namun, perusahaan harus memperhatikan risiko. Transformasi digital dapat menciptakan ketergantungan pada vendor teknologi, risiko siber, bias algoritmik, kehilangan pekerjaan tertentu, dan ketimpangan kompetensi. Karena itu, reskilling dan governance menjadi penting.

Dalam organisasi publik, transformasi digital dapat meningkatkan transparansi, akses layanan, efisiensi birokrasi, dan partisipasi warga. Namun, digital government juga harus memperhatikan inklusi digital. Tidak semua warga memiliki akses internet, perangkat, literasi digital, atau kepercayaan terhadap sistem. Digitalisasi layanan publik yang tidak inklusif dapat menciptakan eksklusi baru.

Data-driven governance dalam sektor publik harus menjaga privasi, akuntabilitas, keterbukaan, dan hak warga. AI dalam kebijakan publik harus diaudit secara etis karena dampaknya luas. Keputusan berbasis algoritma dalam layanan publik tidak boleh menghilangkan hak banding, penjelasan, dan perlakuan manusiawi.

8.18 Hambatan Transformasi Digital

Banyak transformasi digital gagal atau tidak mencapai hasil yang dijanjikan. Hambatan utamanya sering bukan teknologi, tetapi organisasi.

Pertama, **legacy mindset**. Organisasi menggunakan teknologi baru dengan cara berpikir lama.

Kedua, **silo data dan silo fungsi**. Data tersebar, definisi berbeda, dan unit tidak berbagi informasi.

Ketiga, **kurangnya kepemimpinan digital**. Pimpinan melihat digital sebagai proyek IT, bukan agenda strategis.

Keempat, **resistensi manusia**. Pegawai takut kehilangan peran, tidak dilibatkan, atau tidak dilatih.

Kelima, **proses lama yang tidak didesain ulang**. Digitalisasi hanya memindahkan birokrasi lama ke sistem baru.

Keenam, **kualitas data buruk**. AI dan analytics tidak berguna bila data tidak akurat.

Ketujuh, **governance lemah**. Tidak jelas siapa bertanggung jawab atas data, AI, risiko, dan keputusan.

Kedelapan, **ketimpangan kompetensi**. Sebagian orang cepat beradaptasi, sebagian tertinggal.

Kesembilan, **cybersecurity diabaikan**. Keamanan sering dipikirkan setelah sistem berjalan.

Kesepuluh, **teknologi tidak human-centered**. Sistem sulit digunakan dan tidak sesuai pekerjaan nyata.

Mengatasi hambatan ini memerlukan pendekatan sosioteknikal: teknologi, manusia, struktur, proses, budaya, dan governance harus dirancang bersama.

8.19 Roadmap Transformasi Digital Organisasi

Transformasi digital memerlukan roadmap yang jelas. Roadmap bukan rencana kaku, tetapi peta arah yang memungkinkan pembelajaran bertahap.

Tahap pertama adalah **diagnosis digital maturity**. Organisasi menilai kondisi strategi, teknologi, data, proses, budaya, kompetensi, keamanan, dan governance.

Tahap kedua adalah **penentuan visi digital**. Organisasi menentukan nilai apa yang ingin diciptakan melalui digital transformation.

Tahap ketiga adalah **prioritas kasus penggunaan**. Tidak semua hal harus didigitalkan sekaligus. Organisasi memilih use cases yang berdampak tinggi dan layak dilakukan.

Tahap keempat adalah **data foundation**. Organisasi membenahi kualitas data, definisi, integrasi, akses, dan keamanan.

Tahap kelima adalah **process redesign**. Proses harus didesain ulang dari perspektif pengguna dan nilai.

Tahap keenam adalah **pilot and experimentation**. Organisasi menjalankan proyek kecil, menguji, belajar, dan memperbaiki.

Tahap ketujuh adalah **scaling**. Solusi yang berhasil diperluas dengan governance, pelatihan, dan integrasi sistem.

Tahap kedelapan adalah **capability building**. Organisasi membangun literasi digital, data literacy, AI literacy, cybersecurity awareness, dan kemampuan perubahan.

Tahap kesembilan adalah **governance and ethics**. Data dan AI harus dikelola secara bertanggung jawab.

Tahap kesepuluh adalah **continuous learning**. Transformasi digital tidak selesai; organisasi harus terus belajar dan menyesuaikan diri.

8.20 Prinsip Desain Organisasi Digital dan AI-Augmented

Berdasarkan pembahasan bab ini, terdapat beberapa prinsip desain.

Pertama, **digital follows purpose**. Teknologi harus mengikuti tujuan strategis, bukan sebaliknya.

Kedua, **redesign before automation**. Jangan mengotomasi proses buruk; desain ulang proses terlebih dahulu.

Ketiga, **data as governed asset**. Data harus dikelola sebagai aset strategis dengan kualitas dan akuntabilitas.

Keempat, **AI as augmentation with accountability**. AI sebaiknya memperkuat manusia dan tetap memiliki akuntabilitas jelas.

Kelima, **human-centered technology**. Sistem harus sesuai pekerjaan nyata dan pengalaman pengguna.

Keenam, **ethics by design**. Privasi, fairness, transparansi, dan keselamatan harus dirancang sejak awal.

Ketujuh, **cyber resilience**. Keamanan dan ketahanan digital harus menjadi bagian desain.

Kedelapan, **cross-functional governance**. Digital transformation harus melibatkan IT, data, operasi, legal, HR, risiko, dan unit bisnis.

Kesembilan, **learning loops**. Data dan AI harus memperkuat pembelajaran organisasi.

Kesepuluh, **dynamic capability**. Organisasi harus mampu memperbarui kapabilitas digital secara terus-menerus.

8.21 Implikasi Manajerial

Bagi manajer, bab ini memberikan beberapa implikasi. Pertama, manajer harus melihat transformasi digital sebagai perubahan organisasi, bukan proyek teknologi. Kedua, manajer harus membangun literasi digital dan data, meskipun tidak harus menjadi ahli teknis. Ketiga, manajer harus

memastikan bahwa AI digunakan dengan akuntabilitas. Keempat, manajer harus membangun budaya eksperimen yang tetap menjaga governance. Kelima, manajer harus memperhatikan reskilling agar transformasi tidak merusak kepercayaan pekerja. Keenam, manajer harus menghubungkan dashboard dengan tindakan, bukan hanya pelaporan. Ketujuh, manajer harus memastikan bahwa teknologi memperkuat nilai manusia.

Pemimpin organisasi modern perlu menjadi **digital sensemaker**. Ia membantu organisasi memahami mengapa digital penting, apa risikonya, apa manfaatnya, dan bagaimana manusia tetap menjadi pusat. Pemimpin juga harus menjadi penjaga etika. Dalam era data dan AI, keputusan organisasi dapat berdampak luas dan cepat. Karena itu, integritas tata kelola semakin penting.

8.22 Implikasi bagi Riset Manajemen

Bab ini membuka banyak agenda riset. Peneliti dapat mengkaji hubungan antara digital capability dan organizational performance. Peneliti dapat menguji apakah data governance memediasi hubungan antara digital transformation dan decision quality. Peneliti dapat meneliti bagaimana AI augmentation memengaruhi kompetensi profesional, psychological safety, dan trust. Peneliti juga dapat mengkaji bagaimana AI governance memengaruhi legitimasi organisasi.

Dalam konteks PLS-SEM, beberapa model dapat dikembangkan:

1. **Digital leadership → digital culture → digital transformation success**.
2. **Data governance → data quality → decision quality → organizational performance**.

3. **AI readiness → human-AI collaboration → innovation capability**.
4. **AI governance → trust in AI → AI adoption**.
5. **Digital capability → dynamic capability → organizational resilience**.
6. **Cybersecurity culture → digital trust → service adoption**.

Dalam penelitian kualitatif, studi kasus dapat menggali bagaimana organisasi mendesain ulang kerja setelah AI diadopsi. Grounded theory dapat digunakan untuk memahami bagaimana profesional membangun trust terhadap AI. Action research dapat digunakan untuk mendampingi transformasi digital sambil menghasilkan teori praktis.

Dalam konteks Indonesia, riset transformasi digital penting bagi perguruan tinggi, rumah sakit, UMKM, BUMN, pemerintahan daerah, sektor keuangan, agribisnis, dan pelayanan publik. Tantangan Indonesia bukan hanya teknologi, tetapi kesiapan SDM, infrastruktur, budaya organisasi, tata kelola data, keamanan siber, dan inklusi digital.

8.23 Kasus Ilustratif 1: Universitas AI-Augmented

Sebuah universitas ingin menjadi AI-augmented university. Pimpinan berharap AI dapat membantu dosen merancang materi, mahasiswa belajar mandiri, program studi menganalisis capaian pembelajaran, dan manajemen memantau risiko akademik. Namun, implementasi tidak dapat dilakukan hanya dengan menyediakan akses ke AI generatif.

Universitas perlu menyusun kebijakan AI akademik. Kebijakan tersebut harus menjelaskan penggunaan AI yang diperbolehkan, integritas akademik, sitasi, privasi, asesmen, dan tanggung jawab mahasiswa. Dosen perlu dilatih merancang tugas yang mendorong pemikiran kritis.

Mahasiswa perlu dilatih menggunakan AI sebagai mitra belajar, bukan alat menggantikan berpikir. Data mahasiswa harus dilindungi. Learning analytics harus digunakan untuk dukungan, bukan stigma.

Universitas juga perlu AI governance. Komite akademik, IT, legal, dosen, mahasiswa, dan penjaminan mutu harus terlibat. AI harus memperkuat misi pendidikan: membentuk manusia berpikir kritis, etis, kreatif, dan bertanggung jawab. Jika AI hanya dipakai untuk mempercepat administrasi, transformasi akan dangkal. Jika AI dipakai tanpa etika, integritas akademik terganggu. Jika AI ditolak total, universitas kehilangan relevansi.

8.24 Kasus Ilustratif 2: Rumah Sakit Data-Driven

Sebuah rumah sakit ingin menggunakan data dan AI untuk meningkatkan patient safety. Rumah sakit mengintegrasikan electronic medical record, laboratorium, farmasi, radiologi, dan sistem antrean. Data digunakan untuk memprediksi risiko pasien jatuh, infeksi, readmission, dan keterlambatan layanan.

Namun, tantangan muncul. Data input tidak selalu konsisten. Dokter dan perawat merasa sistem menambah beban dokumentasi. Beberapa rekomendasi AI sulit dijelaskan. Pasien khawatir data medisnya digunakan tanpa izin. Unit IT melihat ini sebagai persoalan teknis, sementara unit klinis melihatnya sebagai persoalan profesional.

Untuk berhasil, rumah sakit harus membangun data governance dan clinical AI governance. Definisi data harus distandardisasi. Alur kerja dokumentasi harus dirancang ulang. Dokter dan perawat harus dilibatkan dalam desain. AI harus diuji secara klinis. Keputusan akhir tetap berada pada profesional kesehatan. Pasien harus mendapat perlindungan privasi. Insiden dan kesalahan sistem harus dipelajari.

Kasus ini menunjukkan bahwa data-driven hospital bukan sekadar rumah sakit dengan banyak dashboard, tetapi rumah sakit yang menggunakan data untuk belajar, memperbaiki proses, dan menjaga keselamatan pasien.

8.25 Kasus Ilustratif 3: Perusahaan Platform dan Data Governance

Sebuah perusahaan platform berkembang cepat. Pengguna meningkat, transaksi naik, dan data melimpah. Namun, muncul masalah: data pelanggan tersebar, algoritma rekomendasi dianggap bias, vendor memiliki akses data terlalu luas, dan regulator mulai menyoroti privasi.

Perusahaan menyadari bahwa pertumbuhan digital tanpa governance menciptakan risiko. Maka dibentuk data governance council. Perusahaan menetapkan data principles, access rules, data quality standards, model audit, privacy policy, dan incident response. Tim produk, data science, legal, cybersecurity, customer experience, dan manajemen risiko bekerja bersama.

Perusahaan juga mengevaluasi algoritma rekomendasi. Tujuannya bukan hanya meningkatkan engagement, tetapi juga menjaga fairness, transparansi, dan kepercayaan. Dengan demikian, governance menjadi sumber keunggulan, bukan hambatan. Platform yang dipercaya pengguna memiliki legitimasi jangka panjang.

8.26 Sintesis Konseptual Bab 8

Bab ini dapat diringkas dalam satu alur konseptual:

Digital Technologies → Digital Transformation → Data Foundation → AI Augmentation → Data-Driven Governance → Organizational Intelligence and Trust

Teknologi digital menciptakan peluang dan disrupsi. Transformasi digital mengubah strategi dan organisasi. Data foundation menjadi prasyarat keputusan dan AI. AI augmentation memperkuat kapasitas manusia dan proses. Data-driven governance memastikan keputusan berbasis data tetap akuntabel, etis, dan berkualitas. Hasil akhirnya adalah organizational intelligence and trust: organisasi yang lebih cerdas sekaligus lebih dipercaya.

Namun, alur ini hanya berhasil bila organisasi mengintegrasikan manusia, teknologi, data, proses, budaya, dan governance. Teknologi tanpa manusia menghasilkan resistensi. Data tanpa governance menghasilkan kekacauan. AI tanpa etika menghasilkan risiko. Dashboard tanpa pembelajaran menghasilkan pelaporan kosong. Digital transformation tanpa strategi menghasilkan kosmetik.

8.27 Penutup

Transformasi digital, AI-augmented organization, dan data-driven governance merupakan pilar penting organisasi masa depan. Organisasi modern harus mampu menggunakan teknologi digital untuk menciptakan nilai, AI untuk memperkuat kapasitas manusia, dan data governance untuk memastikan keputusan yang berkualitas serta bertanggung jawab. Namun, teknologi tidak dapat menggantikan desain organisasi. Justru semakin kuat teknologi, semakin penting desain organisasi yang manusiawi, etis, adaptif, dan legitimate.

Bab ini menegaskan bahwa transformasi digital bukan tujuan akhir. Tujuan akhirnya adalah organisasi yang lebih mampu belajar, melayani, berinovasi, bertanggung jawab, dan berkelanjutan. AI bukan pengganti manusia secara total, melainkan mitra yang harus dikelola melalui human-AI collaboration. Data bukan sekadar angka, melainkan representasi realitas

yang harus dijaga kualitas, konteks, dan etikanya. Governance bukan penghambat inovasi, melainkan fondasi agar inovasi dapat dipercaya.

Dengan landasan ini, bab berikutnya akan membahas **Agile, Resilient, and Sustainable Organization Design**, yaitu bagaimana organisasi membangun kelincahan, ketahanan, dan keberlanjutan dalam menghadapi disrupsi dan ketidakpastian global.

Glossarium

AI-Augmented Organization
Organisasi yang menggunakan artificial intelligence untuk memperkuat kapasitas manusia, proses, keputusan, pembelajaran, dan inovasi.

AI Governance
Sistem tata kelola untuk mengarahkan, mengawasi, dan mempertanggungjawabkan pengembangan serta penggunaan AI dalam organisasi.

Algorithmic Bias
Kecenderungan sistem algoritmik menghasilkan keputusan tidak adil karena data, desain model, asumsi, atau proses penggunaan yang bias.

Analytics Capability
Kemampuan organisasi mengolah data menjadi insight, prediksi, rekomendasi, dan keputusan.

Automation
Penggunaan teknologi untuk mengambil alih tugas tertentu yang sebelumnya dilakukan manusia.

Augmentation
Penggunaan teknologi untuk memperkuat kemampuan manusia dalam bekerja, menganalisis, belajar, atau mengambil keputusan.

Cybersecurity
Perlindungan sistem digital, data, jaringan, dan layanan dari akses, kerusakan, pencurian, atau gangguan yang tidak sah.

Data Architecture
Rancangan struktur, aliran, integrasi, penyimpanan, dan penggunaan data dalam organisasi.

Data Governance
Sistem decision rights, accountability, standar, proses, dan peran yang mengatur pengelolaan data sebagai aset organisasi.

Data Quality
Tingkat akurasi, kelengkapan, konsistensi, validitas, ketepatan waktu, dan relevansi data.

Data Stewardship
Peran dan tanggung jawab untuk menjaga kualitas, definisi, penggunaan, dan integritas data dalam domain tertentu.

Data-Driven Governance
Tata kelola organisasi yang menggunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan, evaluasi, pembelajaran, dan akuntabilitas.

Digital Capability
Kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi digital, manusia, proses, data, budaya, dan strategi.

Digital Transformation
Perubahan strategis organisasi melalui teknologi digital yang mengubah model nilai, proses, struktur, budaya, dan tata kelola.

Digitalization
Penggunaan teknologi digital untuk memperbaiki atau mengotomasi proses kerja.

Digitization
Konversi informasi analog menjadi format digital.

Explainability
Kemampuan sistem AI atau algoritma menjelaskan alasan rekomendasi atau hasilnya dalam bentuk yang dapat dipahami pengguna.

Human-AI Collaboration
Kerja sama antara manusia dan AI dalam menyelesaikan pekerjaan atau mengambil keputusan.

Responsible AI
Pendekatan pengembangan dan penggunaan AI yang memperhatikan fairness, transparency, accountability, privacy, safety, dan dampak sosial.

Technology Adoption
Proses penerimaan, penggunaan, dan integrasi teknologi baru oleh individu atau organisasi.

Daftar Pustaka

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management, 43*(1), 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451

Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. *MIS Quarterly, 45*(3), 1433–1450. DOI: 10.25300/MISQ/2021/16274

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM, 53*(1), 148–152. DOI: 10.1145/1629175.1629210

Lebovitz, S., Lifshitz-Assaf, H., & Levina, N. (2022). To engage or not to engage with AI for critical judgments: How professionals deal with opacity when using AI for medical diagnosis. *Organization Science, 33*(1), 126–148. DOI: 10.1287/orsc.2021.1549

Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science, 51*(10), 1494–1504. DOI: 10.1287/mnsc.1050.0400

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. DOI: 10.5465/amr.2018.0072

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review, 61*(4), 66–83. DOI: 10.1177/0008125619862257

Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy, 47*(8), 1367–1387. DOI: 10.1016/j.respol.2017.01.015

Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research, 21*(4), 675–687. DOI: 10.1287/isre.1100.0323

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003

Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic Books. DOI tidak tersedia.

Bab 8 ini sudah siap menjadi bagian buku. Bab berikutnya yang paling tepat dikembangkan adalah **Bab 9. Agile, Resilient, and Sustainable Organization Design**.


SERI MANAJEMEN DAN ORGANISASI BERKELANJUTAN
Bab 9. Agile, Resilient, and Sustainable Organization Design
Oleh: Rudy C Tarumingkeng
TIGA PILAR DESAIN ORGANISASI
Mengintegrasikan kelincahan, ketangguhan, dan keberlanjutan untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pemangku kepentingan.
ORGANISASI UNGGUL & BERKELANJUTAN
AGILITY
SUSTAINABILITY
RESILIENCE
Adaptif • Tangguh • Bertanggung Jawab
BERORIENTASI TUJUAN
BERKINERJA TINGGI
TANGGUH DALAM GEJOLAK
BERDAMPAK POSITIF
BERKELANJUTAN JANGKA PANJANG
1 AGILITY
Respons cepat terhadap perubahan
Tim adaptif dan lintas fungsi
Pembelajaran iteratif berkelanjutan
Kolaborasi lintas fungsi & ekosistem
Pengambilan keputusan cepat berbasis data
2 RESILIENCE
Antisipasi risiko & sinyal dini
Absorpsi guncangan
Pemulihan cepat
Adaptasi terhadap perubahan
Kesiapsiagaan krisis & kontinuitas
3 SUSTAINABILITY
Penciptaan nilai ekonomi berkelanjutan
Tanggung jawab sosial
Kelestarian lingkungan
Dampak jangka panjang positif
Orientasi ESG (Environmental, Social, Governance)
MENGAPA PENTING?
Disrupsi teknologi & model bisnis
Perubahan digital yang cepat
Ketidakpastian & volatilitas global
Krisis & gangguan yang meningkat
Tekanan pemangku kepentingan
Tuntutan iklim & sosial yang mendesak
INTEGRASI TIGA KUALITAS
AGILITY
ORGANISASI MASA DEPAN
RESILIENCE
SUSTAINABILITY
Kelincahan menghadirkan peluang, ketangguhan menjaga keberlanjutan, keberlanjutan memastikan makna & dampak.
PRINSIP DESAIN ORGANISASI
1 Berorientasi tujuan (purpose-driven)
2 Struktur adaptif & modular
3 Tata kelola lincah (agile governance)
4 Kapabilitas ketangguhan terbangun
5 Sensing berbasis data & wawasan
6 Budaya berpusat pada manusia
7 Keberlanjutan terintegrasi dalam strategi
8 Pembelajaran berkelanjutan
KAPABILITAS KUNCI
SENSING
Mendeteksi sinyal perubahan
EXPERIMENTATION
Uji cepat, belajar cepat
REDUNDANCY
Cadangan & fleksibilitas kapasitas
COLLABORATION
Kolaborasi internal & eksternal
ETHICAL GOVERNANCE
Tata kelola etis & akuntabel
INNOVATION
Inovasi berkelanjutan bermakna
RISK AWARENESS
Kesadaran & pengelolaan risiko proaktif
STAKEHOLDER TRUST
Kepercayaan & legitimasi pemangku kepentingan
HASIL YANG DIHARAPKAN
ADAPTASI LEBIH CEPAT
Menangkap peluang lebih awal
RESPONS KRISIS LEBIH KUAT
Tangguh menghadapi guncangan
PENCIPTAAN NILAI BERKELANJUTAN
Nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan seimbang
LEGITIMASI ORGANISASI
Kepercayaan pemangku kepentingan meningkat
KINERJA JANGKA PANJANG
Pertumbuhan konsisten, berdampak & bermakna

Bab 9. Agile, Resilient, and Sustainable Organization Design ******

Desain Organisasi yang Lincah, Tangguh, dan Berkelanjutan

Abstrak

Bab ini membahas desain organisasi yang lincah, tangguh, dan berkelanjutan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan yang semakin cepat, kompleks, tidak pasti, dan penuh disrupsi. Organisasi masa kini tidak cukup hanya efisien, terstruktur, dan terdigitalisasi; organisasi juga harus mampu bergerak cepat, menyerap guncangan, memulihkan diri, belajar dari krisis, serta menjaga keberlanjutan ekonomi, sosial, dan ekologis. Konsep **agility** menekankan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat melalui pembelajaran iteratif, kolaborasi lintas fungsi, desentralisasi keputusan, eksperimen, dan orientasi pada nilai pelanggan atau pemangku kepentingan. Dalam literatur sistem informasi dan manajemen, agility dipahami sebagai kemampuan organisasi atau tim untuk merespons perubahan secara efektif melalui kombinasi sensing, deciding, dan acting yang cepat serta adaptif. Conboy merumuskan agility sebagai konsep yang perlu dibangun dari prinsip pertama agar tidak hanya menjadi slogan metodologis. (PubsOnline)

Konsep **resilience** menekankan kemampuan organisasi untuk bertahan, menyerap tekanan, beradaptasi, dan bahkan berkembang setelah menghadapi gangguan. Resilience tidak hanya berarti kembali ke kondisi semula setelah krisis, tetapi juga kemampuan memperbarui diri. Literatur organizational resilience menunjukkan bahwa ketahanan organisasi mencakup dimensi operasional, strategis, kognitif, perilaku, dan

kontekstual. Lengnick-Hall, Beck, dan Lengnick-Hall menekankan bahwa kapasitas resilience dapat dibangun melalui strategic human resource management yang mengembangkan kemampuan kognitif, perilaku, dan konteks organisasi. (ScienceDirect) Sementara itu, kajian Annarelli dan Nonino memetakan perkembangan strategic and operational management of organizational resilience sebagai bidang yang menghubungkan manajemen risiko, kontinuitas bisnis, adaptasi, dan pembelajaran organisasi. (ScienceDirect)

Konsep **sustainability** memperluas tujuan organisasi dari sekadar kinerja ekonomi menuju penciptaan nilai jangka panjang bagi manusia, masyarakat, lingkungan, dan generasi mendatang. Dyllick dan Hockerts menegaskan bahwa corporate sustainability melampaui business case sempit karena organisasi perlu memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan langsung dan tidak langsung tanpa mengorbankan kemampuan pemangku kepentingan masa depan. (Wiley Online Library) Hart dan Milstein juga menunjukkan bahwa sustainability dapat menjadi sumber penciptaan nilai melalui pengurangan risiko, inovasi, reputasi, dan pertumbuhan pasar baru. (Academy of Management Journals)

Bab ini menegaskan bahwa agility, resilience, dan sustainability tidak boleh dipahami sebagai agenda terpisah. Agility tanpa resilience dapat membuat organisasi cepat tetapi rapuh. Resilience tanpa agility dapat membuat organisasi bertahan tetapi lamban. Sustainability tanpa agility dan resilience dapat menjadi retorika normatif yang sulit dijalankan. Karena itu, desain organisasi masa depan harus mengintegrasikan ketiganya dalam struktur, budaya, proses, kepemimpinan, teknologi, tata kelola, dan sistem pengukuran. Organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu bergerak cepat, bertahan dalam krisis, belajar dari gangguan, dan menciptakan nilai yang berkelanjutan.

Kata Kunci

Agile organization, organizational agility, organizational resilience, sustainability, sustainable organization design, resilience capability, ESG, dynamic capability, adaptive organization, crisis management, strategic renewal, agile governance, sustainable value, organizational learning, transformation, regenerative organization.

9.1 Pendahuluan

Organisasi modern beroperasi dalam lingkungan yang tidak lagi dapat dipahami dengan asumsi stabilitas. Perubahan teknologi digital, artificial intelligence, geopolitik, rantai pasok global, perubahan iklim, krisis kesehatan, ketegangan sosial, transformasi tenaga kerja, dan tekanan keberlanjutan membuat organisasi harus merancang dirinya bukan hanya untuk efisiensi, tetapi juga untuk adaptasi dan ketahanan. Dalam konteks ini, desain organisasi tidak dapat lagi hanya menjawab pertanyaan klasik: "bagaimana pekerjaan dibagi?" atau "bagaimana struktur pelaporan disusun?" Pertanyaan yang lebih mendasar kini adalah: bagaimana organisasi dapat bergerak cepat tanpa kehilangan arah? Bagaimana organisasi dapat menghadapi krisis tanpa runtuh? Bagaimana organisasi dapat menciptakan nilai tanpa merusak dasar sosial dan ekologis yang menopangnya?

Tiga konsep menjadi sangat penting: **agility**, **resilience**, dan **sustainability**. Agility menekankan kecepatan adaptasi. Resilience menekankan ketahanan menghadapi guncangan. Sustainability menekankan tanggung jawab jangka panjang terhadap ekonomi, masyarakat, dan lingkungan. Ketiganya berhubungan erat, tetapi tidak identik.

Organisasi agile mampu membaca perubahan dan merespons cepat. Namun, bila kelincahan tidak disertai ketahanan, organisasi dapat bergerak cepat tetapi mudah lelah, kehilangan kapasitas cadangan, dan rentan terhadap gangguan. Organisasi resilient mampu bertahan dan pulih dari krisis. Namun, bila ketahanan tidak disertai kelincahan, organisasi dapat menjadi defensif, terlalu fokus pada proteksi, dan lambat menangkap peluang baru. Organisasi sustainable berorientasi jangka panjang dan memperhatikan dampak sosial-ekologis. Namun, bila sustainability tidak disertai agility dan resilience, ia dapat menjadi jargon simbolik tanpa kemampuan implementasi.

Bab ini membangun argumen bahwa organisasi masa depan memerlukan desain yang mengintegrasikan ketiga kualitas tersebut. Desain organisasi yang agile, resilient, dan sustainable bukan sekadar struktur baru, melainkan konfigurasi menyeluruh yang mencakup strategi, struktur, proses, budaya, teknologi, sumber daya manusia, tata kelola, dan indikator kinerja. Ia memerlukan kepemimpinan yang mampu mengelola paradoks: cepat tetapi hati-hati, fleksibel tetapi akuntabel, efisien tetapi memiliki cadangan, inovatif tetapi etis, kompetitif tetapi bertanggung jawab.

Dalam teori manajemen lanjutan, pembahasan ini melanjutkan bab-bab sebelumnya. Bab tentang teori kontingensi menegaskan pentingnya kesesuaian desain dengan lingkungan. Bab tentang pembelajaran dan dynamic capabilities menekankan pentingnya sensing, seizing, dan transforming. Bab tentang AI dan data-driven governance menunjukkan bahwa teknologi dapat memperkuat keputusan dan pembelajaran. Bab ini menyatukan semuanya dalam satu pertanyaan strategis: bagaimana merancang organisasi yang mampu hidup, belajar, pulih, dan berkembang dalam dunia yang terus berubah?

9.2 Mengapa Agility, Resilience, dan Sustainability Menjadi Agenda Strategis

Agility, resilience, dan sustainability menjadi penting karena organisasi menghadapi tekanan multidimensi.

Pertama, lingkungan berubah lebih cepat daripada siklus perencanaan tradisional. Rencana lima tahun yang terlalu kaku sering tidak mampu merespons perubahan teknologi, kebijakan, pasar, dan perilaku pelanggan. Organisasi membutuhkan kemampuan iteratif: merencanakan, bertindak, belajar, dan menyesuaikan.

Kedua, krisis menjadi lebih sering dan saling terkait. Pandemi, gangguan rantai pasok, perubahan iklim, perang dagang, serangan siber, krisis energi, dan disinformasi digital menunjukkan bahwa risiko organisasi tidak lagi berdiri sendiri. Gangguan kecil pada satu bagian ekosistem dapat menyebar luas. Hamel dan Välikangas menyebut adanya resilience gap: dunia menjadi turbulen lebih cepat daripada organisasi menjadi resilient. (Harvard Business Review)

Ketiga, legitimasi organisasi semakin ditentukan oleh dampak sosial dan lingkungan. Pemangku kepentingan tidak lagi hanya menilai organisasi dari profit, produktivitas, atau efisiensi. Mereka juga menilai etika, keberlanjutan, inklusi, dampak lingkungan, tata kelola, dan kontribusi sosial. Hart dan Milstein menunjukkan bahwa sustainability dapat menjadi kerangka penciptaan nilai, bukan sekadar biaya kepatuhan. (Academy of Management Journals)

Keempat, teknologi digital dan AI mempercepat perubahan sekaligus menciptakan risiko baru. AI dapat memperkuat prediksi, otomasi, dan personalisasi, tetapi juga menimbulkan risiko bias, privasi, ketergantungan, dan over-automation. Karena itu, organisasi digital harus agile, tetapi juga resilient dan responsible.

Kelima, tenaga kerja berubah. Generasi baru pekerja mengharapkan fleksibilitas, makna kerja, pembelajaran, keseimbangan hidup, dan organisasi yang bertanggung jawab. Desain organisasi yang hanya mengandalkan kontrol dan jam kerja panjang semakin sulit mempertahankan talenta.

Dengan demikian, agility, resilience, dan sustainability bukan mode manajemen sesaat. Ketiganya adalah respons struktural terhadap realitas organisasi kontemporer.

9.3 Organizational Agility: Pengertian dan Perkembangan Konsep

Agility secara umum berarti kemampuan bergerak cepat, luwes, dan efektif dalam menghadapi perubahan. Dalam organisasi, agility tidak sekadar berarti "cepat berubah", tetapi kemampuan untuk membaca perubahan, mengambil keputusan, bereksperimen, dan menyesuaikan diri tanpa kehilangan tujuan strategis.

Dalam dunia software development, agile muncul sebagai respons terhadap metode pengembangan yang terlalu linear dan berat. Highsmith dan Cockburn menjelaskan agile software development sebagai respons terhadap kebutuhan inovasi bisnis dalam lingkungan yang cepat berubah. (ResearchGate) Namun, konsep agile kemudian meluas ke seluruh organisasi: agile strategy, agile governance, agile HR, agile budgeting, agile leadership, dan agile transformation.

Conboy mengingatkan bahwa agility perlu dipahami secara konseptual, bukan hanya sebagai label metodologi. Ia merekonstruksi konsep agility dari prinsip pertama dan menempatkannya dalam konteks kemampuan merespons perubahan secara cepat, ekonomis, dan berkualitas. (PubsOnline) Dengan demikian, agility bukan sekadar penggunaan Scrum, sprint, stand-up meeting, atau Kanban board. Itu semua adalah alat. Inti

agility adalah kemampuan organisasi untuk belajar dan menyesuaikan tindakan secara cepat berdasarkan feedback.

Organisasi agile memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, orientasi pada nilai. Organisasi tidak hanya sibuk menjalankan aktivitas, tetapi terus bertanya apakah aktivitas tersebut menciptakan nilai bagi pelanggan, pengguna, pasien, mahasiswa, masyarakat, atau pemangku kepentingan. Kedua, feedback cepat. Organisasi tidak menunggu evaluasi tahunan, tetapi memperoleh umpan balik terus-menerus. Ketiga, tim lintas fungsi. Masalah kompleks jarang dapat diselesaikan oleh satu fungsi. Keempat, desentralisasi keputusan. Keputusan dibuat sedekat mungkin dengan informasi dan masalah. Kelima, eksperimen iteratif. Organisasi mencoba solusi kecil, belajar, dan memperbaiki. Keenam, transparansi. Informasi kinerja, hambatan, dan prioritas dibuka agar tim dapat menyesuaikan diri. Ketujuh, kepemimpinan sebagai enabler, bukan hanya controller.

Agility juga tidak berarti organisasi tanpa struktur. Kesalahpahaman umum adalah menganggap agile sebagai kebebasan total. Padahal, agile membutuhkan struktur yang jelas: tujuan, prioritas, ritme kerja, peran, definisi selesai, indikator nilai, dan mekanisme koordinasi. Agile yang tidak memiliki governance dapat berubah menjadi kekacauan.

9.4 Agile Organization versus Agile Methods

Penting membedakan **agile methods** dan **agile organization**. Agile methods adalah metode atau praktik kerja tertentu, seperti Scrum, Kanban, sprint planning, backlog refinement, daily stand-up, review, retrospective, dan minimum viable product. Agile organization adalah organisasi yang secara menyeluruh memiliki kemampuan adaptif, lintas fungsi, berbasis feedback, dan berorientasi nilai.

Sebuah organisasi dapat menggunakan metode agile tetapi tidak menjadi organisasi agile. Misalnya, tim melakukan daily stand-up, tetapi keputusan tetap harus disetujui melalui hierarki panjang. Sprint dilakukan, tetapi prioritas sering berubah karena politik pimpinan. Retrospective dilakukan, tetapi masukan tim tidak ditindaklanjuti. Kanban board digunakan, tetapi budaya masih menyalahkan. Dalam kondisi ini, agile hanya menjadi ritual.

Sebaliknya, organisasi yang agile tidak harus menggunakan semua istilah agile secara formal. Sebuah rumah sakit dapat menjadi agile bila mampu melakukan perbaikan cepat berdasarkan data keselamatan pasien, membentuk tim lintas fungsi, melakukan pilot perubahan alur layanan, dan belajar dari feedback pasien. Universitas dapat menjadi agile bila mampu memperbarui kurikulum, menguji model pembelajaran baru, melibatkan mahasiswa, dan menyesuaikan layanan akademik secara iteratif.

Perbedaan ini penting karena banyak organisasi terjebak pada “agile theater”: terlihat agile tetapi tidak benar-benar adaptif. Ciri agile theater adalah banyak ritual, banyak istilah baru, banyak papan visual, tetapi keputusan tetap lambat, silo tetap kuat, dan pembelajaran tetap lemah. Organisasi agile sejati lebih menekankan perubahan perilaku, aliran informasi, empowerment, dan pembelajaran.

9.5 Dimensi-Dimensi Organizational Agility

Organizational agility dapat dipahami melalui beberapa dimensi.

Pertama, **strategic agility**. Ini adalah kemampuan organisasi menyesuaikan strategi ketika lingkungan berubah. Strategic agility membutuhkan scanning lingkungan, scenario thinking, keputusan cepat, dan kemampuan mengalokasikan ulang sumber daya.

Kedua, **operational agility**. Ini adalah kemampuan proses operasional menyesuaikan diri terhadap perubahan permintaan, gangguan, atau

prioritas. Contohnya adalah rantai pasok yang dapat berpindah pemasok, layanan rumah sakit yang dapat menyesuaikan kapasitas, atau universitas yang dapat beralih ke hybrid learning saat kondisi berubah.

Ketiga, **structural agility**. Ini adalah kemampuan organisasi membentuk ulang struktur, tim, peran, dan mekanisme koordinasi. Struktur yang terlalu kaku menghambat agility.

Keempat, **workforce agility**. Ini adalah kemampuan SDM untuk belajar, berpindah peran, bekerja lintas fungsi, dan menguasai kompetensi baru. Workforce agility membutuhkan reskilling, upskilling, dan learning culture.

Kelima, **technological agility**. Ini adalah kemampuan infrastruktur digital dan data untuk mendukung perubahan cepat. Sistem yang terfragmentasi dan sulit diubah akan menghambat agility.

Keenam, **decision agility**. Ini adalah kemampuan membuat keputusan cepat dan berkualitas. Decision agility membutuhkan data, decision rights yang jelas, trust, dan akuntabilitas.

Ketujuh, **learning agility**. Ini adalah kemampuan individu dan organisasi belajar dari pengalaman baru dan menerapkan pembelajaran tersebut dalam situasi berikutnya.

Organisasi yang agile tidak harus sempurna dalam semua dimensi, tetapi perlu mengetahui dimensi mana yang paling kritis bagi strateginya. Startup digital mungkin membutuhkan technological dan product agility. Rumah sakit membutuhkan operational dan clinical learning agility. Universitas membutuhkan curriculum, pedagogical, dan research agility. Organisasi publik membutuhkan policy dan service agility.

9.6 Struktur Organisasi Agile

Struktur agile biasanya memiliki beberapa ciri. Pertama, tim kecil lintas fungsi. Tim kecil lebih mudah berkoordinasi dan bergerak cepat. Kedua, orientasi pada produk, layanan, proses, atau masalah, bukan hanya fungsi. Ketiga, otonomi dalam kerangka tujuan yang jelas. Keempat, ritme kerja iteratif. Kelima, transparansi prioritas. Keenam, feedback pengguna. Ketujuh, integrasi lintas tim melalui governance yang ringan tetapi jelas.

Struktur agile sering menggunakan istilah seperti squad, tribe, chapter, guild, product team, atau value stream team. Namun, istilah tersebut tidak penting jika logika desainnya tidak dipahami. Intinya adalah mengurangi silo dan mempercepat aliran nilai.

Dalam struktur tradisional, pekerjaan bergerak dari satu fungsi ke fungsi lain: pemasaran mengusulkan, IT mengembangkan, legal meninjau, operasi menjalankan, keuangan mengontrol. Setiap perpindahan menciptakan waktu tunggu dan risiko miskomunikasi. Dalam struktur agile, tim lintas fungsi diberi mandat untuk menyelesaikan masalah secara end-to-end. Dengan demikian, koordinasi menjadi lebih cepat.

Namun, struktur agile membutuhkan batas yang jelas. Tidak semua keputusan dapat didelegasikan ke tim. Hal-hal seperti keamanan data, keselamatan pasien, integritas akademik, kepatuhan hukum, dan etika AI membutuhkan governance yang lebih ketat. Karena itu, agile organization harus menggabungkan otonomi tim dengan guardrails.

Guardrails dapat berupa prinsip desain, standar data, kebijakan keamanan, definisi kualitas, etika, anggaran, dan batas risiko. Dengan guardrails, tim dapat bergerak cepat tanpa keluar dari nilai dan akuntabilitas organisasi.

9.7 Agile Governance: Cepat tetapi Bertanggung Jawab

Agile governance adalah tata kelola yang memungkinkan organisasi bergerak cepat tanpa mengorbankan akuntabilitas. Governance tradisional

sering lambat karena banyak lapisan persetujuan, dokumen panjang, dan orientasi kepatuhan. Namun, menghapus governance bukan solusi. Organisasi tetap membutuhkan keputusan yang sah, risiko yang terkendali, dan penggunaan sumber daya yang bertanggung jawab.

Agile governance memiliki beberapa prinsip.

Pertama, **decision rights yang jelas**. Siapa berhak memutuskan apa harus dinyatakan secara eksplisit. Ketidakjelasan decision rights membuat keputusan lambat.

Kedua, **risk-based governance**. Tidak semua keputusan memerlukan tingkat kontrol yang sama. Keputusan berisiko rendah dapat didelegasikan, sedangkan keputusan berisiko tinggi harus melalui review lebih ketat.

Ketiga, **transparency over bureaucracy**. Dashboard dan informasi terbuka dapat menggantikan sebagian laporan panjang.

Keempat, **iterative funding**. Alih-alih anggaran besar untuk proyek panjang, organisasi dapat menggunakan pendanaan bertahap berdasarkan hasil belajar.

Kelima, **feedback and review**. Governance tidak hanya memeriksa kepatuhan awal, tetapi juga memantau hasil dan memperbaiki arah.

Keenam, **ethics guardrails**. Agile tidak boleh menjadi alasan mengabaikan etika, privasi, keselamatan, atau dampak sosial.

Dalam universitas, agile governance dapat berarti program studi diberi ruang menguji micro-course baru, tetapi tetap dalam standar mutu akademik. Dalam rumah sakit, tim layanan dapat mengubah alur pasien secara cepat, tetapi tetap harus menjaga keselamatan pasien dan audit klinis. Dalam perusahaan digital, product squad dapat merilis fitur cepat, tetapi tetap harus memenuhi standar cybersecurity dan privacy.

9.8 Organizational Resilience: Dari Survival ke Renewal

Resilience sering diterjemahkan sebagai ketahanan atau resiliensi. Dalam organisasi, resilience adalah kemampuan untuk menghadapi gangguan, menyerap tekanan, mempertahankan fungsi kritis, memulihkan diri, belajar, dan memperbarui kapabilitas. Resilience bukan hanya kemampuan kembali ke kondisi semula. Dalam organisasi adaptif, resilience berarti kemampuan menjadi lebih kuat setelah gangguan.

Konsep resilience memiliki akar luas dalam ekologi, psikologi, engineering, manajemen risiko, dan organisasi. Holling membedakan resilience ekologis dari stability; resilience berkaitan dengan kemampuan sistem menyerap perubahan dan tetap mempertahankan fungsi dasar. Dalam organisasi, gagasan ini diterjemahkan menjadi kemampuan bertahan dalam lingkungan penuh guncangan.

Literatur manajemen membedakan beberapa bentuk resilience. **Operational resilience** berhubungan dengan kemampuan menjaga layanan kritis saat gangguan. **Strategic resilience** berhubungan dengan kemampuan memperbarui model bisnis atau strategi sebelum krisis memaksa perubahan. **Human resilience** berhubungan dengan kemampuan individu dan tim menghadapi tekanan. **Relational resilience** berhubungan dengan dukungan jaringan internal dan eksternal. **Digital resilience** berhubungan dengan kemampuan sistem digital bertahan dan pulih dari gangguan teknologi atau serangan siber.

Hepfer dan Lawrence menunjukkan bahwa organizational resilience merupakan konsep heterogen yang dapat mencakup functional, operational, dan strategic resilience. (ORA) Ini penting karena organisasi dapat resilient pada satu dimensi tetapi rapuh pada dimensi lain. Sebuah organisasi mungkin mampu menjaga operasi harian tetapi tidak mampu memperbarui strategi. Sebuah perusahaan mungkin mampu pulih dari gangguan IT tetapi tidak mampu pulih dari krisis reputasi. Sebuah

universitas mungkin mampu bertahan secara administratif tetapi tidak mampu beradaptasi dengan perubahan pedagogi AI.

Dengan demikian, resilience harus dirancang secara multidimensi.

9.9 Resilience sebagai Kapabilitas Organisasi

Resilience bukan sifat alami yang muncul begitu saja. Ia dapat dibangun sebagai kapabilitas organisasi. Lengnick-Hall dan kolega menekankan bahwa kapasitas resilience dapat dibangun melalui kemampuan kognitif, karakteristik perilaku, dan kondisi kontekstual. (ScienceDirect)

Kemampuan kognitif mencakup kemampuan memahami situasi tidak pasti, melakukan sensemaking, menghindari denial, dan melihat peluang dalam krisis. Karakteristik perilaku mencakup kemampuan improvisasi, kolaborasi, fleksibilitas, dan tindakan cepat. Kondisi kontekstual mencakup trust, komunikasi, sumber daya, struktur yang mendukung, dan budaya pembelajaran.

Resilience juga membutuhkan redundancy. Dalam paradigma efisiensi ekstrem, redundancy sering dianggap pemborosan. Namun, dalam sistem kompleks, redundancy dapat menjadi sumber ketahanan. Cadangan kapasitas, pemasok alternatif, backup data, cross-training, dana darurat, dan jaringan mitra adalah bentuk redundancy yang melindungi organisasi dari gangguan.

Resilience juga membutuhkan modularity. Sistem yang modular memungkinkan gangguan pada satu bagian tidak langsung merusak seluruh sistem. Misalnya, sistem IT yang memiliki segmentasi keamanan lebih tahan terhadap serangan. Rantai pasok yang memiliki alternatif lebih tahan terhadap gangguan. Struktur organisasi yang memberi otonomi lokal dapat merespons gangguan tanpa menunggu pusat.

Resilience juga membutuhkan learning loop. Organisasi yang hanya pulih tanpa belajar akan rentan mengulang krisis. Setiap gangguan harus menjadi sumber pembelajaran: apa yang terjadi, mengapa terjadi, apa yang bekerja, apa yang gagal, dan apa yang harus diubah.

9.10 Anticipation, Absorption, Recovery, and Adaptation

Resilience dapat dipahami melalui empat kemampuan: anticipation, absorption, recovery, dan adaptation.

Anticipation adalah kemampuan mengantisipasi risiko dan perubahan. Organisasi melakukan scanning, scenario planning, risk assessment, early warning, dan stress testing. Anticipation tidak berarti mampu memprediksi semua hal, tetapi mampu mempersiapkan diri terhadap kemungkinan.

Absorption adalah kemampuan menyerap gangguan tanpa kehilangan fungsi kritis. Misalnya, rumah sakit tetap melayani pasien saat lonjakan kasus, universitas tetap menjalankan pembelajaran saat bencana, perusahaan tetap mengirim produk saat pemasok terganggu.

Recovery adalah kemampuan memulihkan operasi setelah gangguan. Ini membutuhkan business continuity plan, disaster recovery, krisis komunikasi, pemulihan SDM, dan dukungan teknologi.

Adaptation adalah kemampuan belajar dan mengubah sistem setelah krisis. Adaptation membedakan resilience yang mendalam dari sekadar recovery. Setelah krisis, organisasi harus bertanya: apa yang perlu diubah agar lebih siap?

Keempat kemampuan ini harus masuk ke desain organisasi. Banyak organisasi hanya fokus pada recovery, misalnya backup data atau SOP darurat. Namun, resilience yang kuat memerlukan anticipation dan

adaptation. Organisasi harus belajar sebelum krisis, saat krisis, dan setelah krisis.

9.11 Strategic Resilience: Memperbarui Diri Sebelum Terpaksa

Strategic resilience adalah kemampuan organisasi memperbarui strategi, model bisnis, dan kapabilitas sebelum perubahan lingkungan menghancurkan keunggulan lama. Hamel dan Välikangas menekankan bahwa strategic resilience bukan hanya respons terhadap satu krisis, melainkan kemampuan terus-menerus mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap tren mendalam yang dapat merusak bisnis inti. (ResearchGate)

Strategic resilience menghadapi empat tantangan. Pertama, tantangan kognitif: organisasi harus mengatasi denial, nostalgia, dan arrogance. Banyak organisasi gagal berubah karena terlalu percaya pada keberhasilan masa lalu. Kedua, tantangan strategis: organisasi harus menciptakan banyak eksperimen kecil, bukan hanya bertaruh pada satu rencana besar. Ketiga, tantangan politik: organisasi harus berani mengalihkan sumber daya dari bisnis lama ke peluang baru. Keempat, tantangan ideologis: organisasi harus menerima bahwa pembaruan strategis sama pentingnya dengan optimasi.

Strategic resilience sangat relevan bagi perguruan tinggi. Universitas yang hanya mengandalkan model kuliah tradisional mungkin bertahan secara administratif, tetapi kehilangan relevansi dalam era AI dan pembelajaran sepanjang hayat. Rumah sakit yang hanya mengandalkan kunjungan fisik mungkin terganggu oleh telemedicine dan layanan kesehatan digital. Perusahaan yang hanya mengandalkan distribusi konvensional mungkin terganggu oleh platform digital.

Strategic resilience membutuhkan portofolio masa depan. Organisasi harus menjaga core business atau core mission, tetapi juga mengeksplorasi kemungkinan baru. Ini sejalan dengan ambidexterity: exploit today, explore tomorrow.

9.12 High Reliability dan Mindfulness Organisasi

Resilience juga berkaitan dengan kemampuan organisasi menjaga keandalan tinggi dalam kondisi berisiko. High reliability organizations seperti rumah sakit, penerbangan, pembangkit listrik, militer, dan sistem darurat harus mampu mencegah kegagalan besar meskipun bekerja dalam lingkungan kompleks.

Weick, Sutcliffe, dan rekan-rekannya mengembangkan konsep collective mindfulness dalam organisasi berkeandalan tinggi. Collective mindfulness mencakup perhatian terhadap kegagalan kecil, reluctance to simplify, sensitivity to operations, commitment to resilience, dan deference to expertise. Walaupun sebagian karya utamanya berbentuk buku dan tidak selalu memiliki DOI, konsep ini berpengaruh besar dalam studi keselamatan dan resilience organisasi.

Dalam konteks desain organisasi, high reliability mengajarkan bahwa resilience bukan hanya soal pemulihan setelah krisis, tetapi juga kewaspadaan sebelum kegagalan terjadi. Organisasi yang mindful tidak mengabaikan sinyal kecil. Mereka memperhatikan near miss, keluhan, data anomali, dan suara garis depan. Mereka tidak terlalu cepat menyederhanakan masalah kompleks. Mereka memberi ruang kepada keahlian, bukan hanya jabatan.

Dalam rumah sakit, prinsip ini sangat penting. Kesalahan kecil dalam obat, komunikasi, atau identifikasi pasien dapat berdampak serius. Rumah sakit resilient harus memiliki budaya pelaporan insiden, pembelajaran tanpa

menyalahkan secara berlebihan, dan kewenangan kepada tenaga profesional untuk menghentikan proses berisiko. Dalam universitas, high reliability dapat diterapkan pada integritas akademik, keamanan data mahasiswa, dan mutu pembelajaran. Dalam perusahaan digital, high reliability penting untuk cybersecurity, data privacy, dan keandalan platform.

9.13 Sustainability: Dari Kepatuhan ke Penciptaan Nilai

Sustainability dalam organisasi berarti kemampuan menciptakan nilai jangka panjang tanpa merusak dasar ekonomi, sosial, dan ekologis yang menopang kehidupan organisasi dan masyarakat. Sustainability tidak hanya berarti program lingkungan, CSR, atau laporan ESG. Ia menuntut perubahan cara organisasi mendefinisikan kinerja, risiko, inovasi, dan tanggung jawab.

Dyllick dan Hockerts mengembangkan konsep corporate sustainability yang melampaui business case sempit. Mereka menekankan bahwa organisasi harus memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan langsung dan tidak langsung, kini dan masa depan, tanpa mengorbankan kapasitas pemangku kepentingan masa depan. (Wiley Online Library)

Hart dan Milstein menunjukkan bahwa sustainability dapat menciptakan nilai melalui empat jalur: pengurangan biaya dan risiko, reputasi dan legitimasi, inovasi bersih, serta pertumbuhan masa depan melalui pasar baru dan kebutuhan sosial-ekologis. (ResearchGate) Dengan demikian, sustainability bukan hanya beban, tetapi sumber strategic renewal.

Organisasi sustainable memiliki beberapa ciri. Pertama, mempertimbangkan triple bottom line: economic, social, and environmental performance. Kedua, mengintegrasikan keberlanjutan ke strategi, bukan hanya program tambahan. Ketiga, mengukur dampak

jangka panjang. Keempat, memperhatikan stakeholder luas. Kelima, mengembangkan inovasi yang mengurangi dampak negatif dan menciptakan nilai positif. Keenam, membangun governance yang transparan dan akuntabel.

Namun, sustainability sering menghadapi risiko simbolisme. Organisasi dapat membuat laporan ESG, tetapi tidak mengubah keputusan investasi. Dapat membuat program CSR, tetapi rantai pasok tetap eksploitatif. Dapat menyatakan komitmen hijau, tetapi model bisnis tetap merusak lingkungan. Karena itu, sustainability harus masuk ke desain organisasi.

9.14 Sustainable Organization Design

Sustainable organization design adalah perancangan struktur, proses, budaya, sistem pengukuran, dan governance agar keberlanjutan menjadi bagian inti organisasi. Ini berbeda dari sustainability program yang terpisah.

Pertama, sustainability harus masuk ke strategi. Organisasi harus menentukan bagaimana keberlanjutan berhubungan dengan proposisi nilai, model bisnis, layanan, produk, dan misi. Universitas dapat mengintegrasikan sustainability dalam kurikulum, riset, kampus hijau, dan pengabdian masyarakat. Rumah sakit dapat mengintegrasikan green hospital, efisiensi energi, pengelolaan limbah medis, dan keadilan akses layanan. Perusahaan dapat mengintegrasikan circular economy, rantai pasok etis, dan inovasi rendah karbon.

Kedua, sustainability harus masuk ke struktur. Organisasi dapat memiliki unit sustainability, tetapi unit tersebut harus terhubung dengan operasi, keuangan, risiko, SDM, teknologi, dan strategi. Jika sustainability hanya berada di fungsi komunikasi, dampaknya terbatas.

Ketiga, sustainability harus masuk ke proses. Procurement, desain produk, manajemen fasilitas, logistik, investasi, dan pengembangan talenta harus mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan.

Keempat, sustainability harus masuk ke indikator. KPI tidak boleh hanya finansial. Indikator harus mencakup emisi, energi, limbah, keselamatan, inklusi, kesejahteraan, kepatuhan, dan dampak sosial.

Kelima, sustainability harus masuk ke budaya. Anggota organisasi perlu memahami bahwa keberlanjutan bukan tugas satu unit, tetapi nilai kerja bersama.

Keenam, sustainability harus masuk ke governance. Dewan, pimpinan, komite risiko, audit, dan manajemen harus meninjau dampak keberlanjutan secara berkala.

Dengan demikian, sustainable organization design adalah proses menjadikan keberlanjutan sebagai prinsip desain, bukan aksesori reputasi.

9.15 ESG dan Batasannya

ESG—environmental, social, and governance—menjadi kerangka populer untuk menilai tanggung jawab organisasi. Environmental mencakup emisi, energi, limbah, air, biodiversitas, dan dampak lingkungan. Social mencakup tenaga kerja, HAM, keselamatan, komunitas, pelanggan, dan inklusi. Governance mencakup tata kelola, etika, akuntabilitas, transparansi, dan pengendalian risiko.

ESG berguna karena menyediakan bahasa umum bagi investor, regulator, organisasi, dan publik. Namun, ESG juga memiliki keterbatasan. Pertama, risiko tick-box compliance. Organisasi mengejar skor ESG tanpa perubahan substantif. Kedua, data ESG dapat tidak konsisten. Ketiga, ESG dapat terlalu berorientasi pada pelaporan, bukan transformasi. Keempat, ESG dapat

mengabaikan isu sistemik bila hanya mengukur organisasi secara individual.

Karena itu, ESG harus dipadukan dengan sustainability strategy. ESG adalah alat governance dan pelaporan; sustainability adalah orientasi strategis dan moral. Organisasi tidak boleh berhenti pada ESG disclosure. Ia perlu bertanya: apakah model bisnis kita benar-benar berkontribusi pada masa depan yang berkelanjutan? Apakah produk, layanan, rantai pasok, dan budaya kita mendukung kehidupan manusia dan lingkungan?

9.16 Hubungan Agility, Resilience, dan Sustainability

Agility, resilience, dan sustainability sering dibahas terpisah. Padahal, ketiganya saling melengkapi.

Agility membantu sustainability karena organisasi dapat cepat merespons perubahan regulasi, teknologi hijau, kebutuhan pelanggan, dan tekanan sosial. Tanpa agility, sustainability sulit diimplementasikan karena organisasi lambat berubah.

Resilience membantu sustainability karena organisasi yang rapuh akan cenderung mengorbankan keberlanjutan saat krisis. Organisasi yang resilient memiliki kapasitas bertahan tanpa segera memotong investasi manusia, lingkungan, atau etika.

Sustainability membantu resilience karena organisasi yang memperhatikan stakeholder, lingkungan, dan tata kelola membangun legitimasi dan dukungan jangka panjang. Organisasi yang merusak lingkungan atau mengabaikan pekerja mungkin efisien jangka pendek tetapi rentan terhadap krisis reputasi, regulasi, dan sosial.

Namun, ada juga ketegangan. Agility dapat mendorong perubahan cepat yang belum tentu berkelanjutan. Resilience dapat mendorong redundancy

yang tampak tidak efisien. Sustainability dapat memerlukan investasi jangka panjang yang bertentangan dengan target jangka pendek. Desain organisasi harus mengelola ketegangan ini.

Solusinya adalah **integrated adaptive sustainability**: organisasi bergerak cepat, tetapi dalam batas etika dan keberlanjutan; organisasi membangun ketahanan, tetapi tetap inovatif; organisasi mengejar sustainability, tetapi dengan metode iteratif dan pembelajaran.

9.17 Agile-Resilient-Sustainable Organization: Model Integratif

Model integratif desain organisasi agile-resilient-sustainable dapat disusun dalam enam komponen.

Pertama, **purpose and stakeholder orientation**. Organisasi harus memiliki tujuan yang jelas dan melampaui profit sempit. Purpose menjadi kompas ketika organisasi harus bergerak cepat atau menghadapi krisis.

Kedua, **adaptive structure**. Struktur harus memungkinkan tim lintas fungsi, otonomi, integrasi data, dan respons cepat. Namun, struktur juga harus menyediakan governance untuk risiko kritis.

Ketiga, **resilience capability**. Organisasi harus memiliki kapasitas anticipatory, absorptive, recovery, dan adaptive.

Keempat, **sustainability embeddedness**. Sustainability harus tertanam dalam strategi, operasi, budaya, dan indikator.

Kelima, **digital and data capability**. Data dan AI dapat memperkuat sensing, early warning, decision-making, dan monitoring dampak.

Keenam, **learning culture**. Organisasi harus belajar dari eksperimen, kegagalan, krisis, dan perubahan lingkungan.

Model ini menempatkan organisasi sebagai sistem hidup. Organisasi tidak hanya menjalankan rencana, tetapi terus membaca lingkungan, menyesuaikan diri, menjaga fungsi kritis, dan menciptakan nilai jangka panjang.

9.18 Desain Struktur untuk Agility, Resilience, dan Sustainability

Struktur organisasi perlu mendukung ketiga kualitas ini.

Untuk agility, struktur harus memperpendek jarak antara informasi dan keputusan. Tim lintas fungsi, product teams, process owner, dan desentralisasi keputusan dapat membantu.

Untuk resilience, struktur harus memiliki mekanisme krisis, business continuity, redundancy, cross-training, dan jaringan dukungan. Struktur yang terlalu ramping dapat efisien tetapi rapuh.

Untuk sustainability, struktur harus menghubungkan fungsi sustainability dengan strategi, risiko, operasi, keuangan, SDM, dan teknologi. Sustainability tidak boleh menjadi unit pinggiran.

Struktur hibrida sering diperlukan. Misalnya, organisasi dapat memiliki hierarki untuk akuntabilitas, agile teams untuk inovasi, resilience office untuk kontinuitas, sustainability council untuk integrasi ESG, dan data platform untuk monitoring. Tantangannya adalah memastikan struktur hibrida tidak menciptakan kompleksitas berlebihan. Decision rights harus jelas.

9.19 Budaya Organisasi untuk Agility, Resilience, dan Sustainability

Budaya menjadi penentu apakah struktur berjalan. Budaya agile menekankan pembelajaran, feedback, eksperimen, dan kolaborasi. Budaya

resilient menekankan trust, kewaspadaan, keberanian menghadapi kenyataan, dan solidaritas saat krisis. Budaya sustainable menekankan tanggung jawab, etika, kepedulian terhadap dampak, dan orientasi jangka panjang.

Ketiganya dapat dirangkum dalam budaya **adaptive responsibility**: organisasi berani berubah, tetapi bertanggung jawab; berani bereksperimen, tetapi belajar; berani mengejar peluang, tetapi menjaga manusia dan lingkungan.

Budaya seperti ini memerlukan psychological safety. Tanpa keamanan psikologis, orang tidak akan melaporkan risiko, mengakui kesalahan, atau mengusulkan inovasi. Resilience akan lemah karena sinyal bahaya disembunyikan. Agility akan lemah karena eksperimen ditakuti. Sustainability akan lemah karena masalah etis tidak dibicarakan.

Budaya juga memerlukan moral courage. Sustainability sering menuntut organisasi mengatakan tidak pada peluang yang merugikan lingkungan atau manusia. Resilience menuntut organisasi mengakui kelemahan. Agility menuntut organisasi meninggalkan cara lama. Semua itu membutuhkan keberanian.

9.20 Kepemimpinan untuk Organisasi Agile, Resilient, dan Sustainable

Kepemimpinan dalam organisasi agile-resilient-sustainable berbeda dari kepemimpinan komando tradisional. Pemimpin harus menjadi sensemaker, enabler, steward, dan orchestrator.

Sebagai **sensemaker**, pemimpin membantu organisasi memahami perubahan. Ia tidak hanya memberi instruksi, tetapi membangun makna: mengapa kita berubah, apa yang penting, dan apa yang harus dijaga.

Sebagai **enabler**, pemimpin menghilangkan hambatan, memberi sumber daya, memperjelas prioritas, dan memberdayakan tim. Agile leadership bukan micro-management.

Sebagai **steward**, pemimpin menjaga keberlanjutan jangka panjang, etika, dan kepentingan pemangku kepentingan. Ia tidak hanya mengejar hasil kuartalan.

Sebagai **orchestrator**, pemimpin menghubungkan unit, mitra, ekosistem, data, dan sumber daya. Organisasi modern memerlukan kepemimpinan lintas batas.

Pemimpin juga harus mampu mengelola paradoks. Ia harus mendorong kecepatan tetapi menjaga keselamatan. Mendorong inovasi tetapi menjaga disiplin. Mendorong efisiensi tetapi menyediakan cadangan. Mendorong sustainability tetapi menjaga kelangsungan finansial. Mendorong data-driven decision tetapi menjaga judgment manusia.

9.21 Teknologi Digital, AI, dan Data untuk Agility dan Resilience

Teknologi digital dan AI dapat memperkuat agility dan resilience bila digunakan dengan tepat.

Untuk agility, data real-time memungkinkan organisasi membaca perubahan cepat. Dashboard, analytics, sensor, learning management systems, customer platforms, dan AI dapat memberikan feedback cepat. AI dapat membantu menemukan pola, memprediksi permintaan, mendeteksi risiko, dan mendukung keputusan.

Untuk resilience, teknologi dapat mendukung early warning, scenario simulation, cybersecurity monitoring, supply chain visibility, telework, telemedicine, remote learning, backup systems, dan disaster recovery. Data

dapat membantu organisasi memahami titik rawan dan mengalokasikan sumber daya.

Namun, teknologi juga dapat menciptakan kerentanan. Ketergantungan pada sistem digital dapat membuat organisasi rapuh terhadap serangan siber, kegagalan sistem, bias data, atau vendor lock-in. Karena itu, digital resilience harus menjadi bagian desain organisasi. Cybersecurity, backup, redundancy, data governance, dan AI governance sangat penting.

Teknologi juga harus mendukung sustainability. Data dapat mengukur emisi, energi, limbah, rantai pasok, dan dampak sosial. AI dapat membantu optimasi energi dan logistik. Namun, teknologi sendiri memiliki jejak lingkungan, seperti konsumsi energi pusat data. Maka sustainability digital juga perlu diperhatikan.

9.22 Agile dan Sustainable Innovation

Sustainability membutuhkan inovasi. Banyak masalah keberlanjutan tidak dapat diselesaikan hanya dengan efisiensi kecil. Diperlukan produk baru, proses baru, model bisnis baru, dan cara berpikir baru. Sustainability-oriented innovation mengintegrasikan tujuan sosial dan lingkungan ke dalam inovasi, bukan menambahkannya setelah inovasi selesai.

Boons dan Lüdeke-Freund membahas business models for sustainable innovation dan menunjukkan bahwa model bisnis menjadi mekanisme penting untuk menghubungkan inovasi dengan keberlanjutan. Bocken dan kolega juga mengembangkan archetypes sustainable business model yang mencakup efisiensi material-energi, circularity, substitusi dengan proses terbarukan, sufficiency, stewardship, inclusive value creation, dan repurposing. Keduanya membantu organisasi memahami bahwa sustainability tidak hanya soal produk hijau, tetapi juga model penciptaan nilai.

Agile dapat mendukung sustainable innovation melalui eksperimen kecil. Organisasi dapat menguji solusi hijau, layanan inklusif, model circular, atau perubahan perilaku pelanggan secara iteratif. Namun, sustainable innovation tidak boleh hanya mengejar "minimum viable product" secara sempit. Ia harus memperhatikan "minimum responsible product": solusi yang diuji cepat tetapi tetap mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan.

Dalam pendidikan tinggi, sustainable innovation dapat berupa kurikulum keberlanjutan lintas disiplin, kampus hijau, riset transdisipliner, dan program pengabdian berbasis komunitas. Dalam rumah sakit, dapat berupa green hospital, telemedicine untuk akses, pengurangan limbah medis, efisiensi energi, dan layanan preventif. Dalam bisnis, dapat berupa circular economy, produk rendah karbon, inklusi rantai pasok, dan platform keberlanjutan.

9.23 Resilience dan Sustainability dalam Rantai Pasok

Rantai pasok global menjadi salah satu titik rapuh organisasi modern. Efisiensi ekstrem, just-in-time, pemasok tunggal, dan ketergantungan geografis dapat menurunkan biaya tetapi meningkatkan kerentanan. Krisis pandemi dan gangguan geopolitik menunjukkan pentingnya supply chain resilience.

Supply chain resilience membutuhkan diversifikasi pemasok, visibilitas data, buffer stock untuk barang kritis, hubungan jangka panjang dengan mitra, scenario planning, dan kemampuan mengubah rute atau sumber pasokan. Namun, resilience harus dikaitkan dengan sustainability. Rantai pasok yang resilient tetapi tidak etis dapat menimbulkan risiko reputasi dan regulasi. Rantai pasok sustainable tetapi tidak resilient dapat gagal saat krisis.

Sustainable and resilient supply chain harus memperhatikan lingkungan, hak pekerja, transparansi, ketahanan logistik, dan risiko geopolitik. Dalam rumah sakit, ini mencakup ketersediaan obat, alat kesehatan, oksigen, dan bahan habis pakai. Dalam universitas, ini mencakup infrastruktur digital, sumber pembelajaran, dan kemitraan teknologi. Dalam perusahaan, ini mencakup bahan baku, energi, logistik, dan pemasok kritis.

9.24 Pengukuran Agility, Resilience, dan Sustainability

Apa yang diukur akan memengaruhi perilaku organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan indikator yang mencakup agility, resilience, dan sustainability.

Indikator agility dapat mencakup waktu respons terhadap perubahan, kecepatan eksperimen, cycle time, lead time, jumlah iterasi pembelajaran, kepuasan pengguna, dan kecepatan keputusan. Namun, indikator agility tidak boleh hanya mengukur kecepatan. Kecepatan tanpa kualitas berbahaya.

Indikator resilience dapat mencakup waktu pemulihan setelah gangguan, ketersediaan layanan kritis, kapasitas cadangan, jumlah skenario yang diuji, tingkat cross-training, hasil simulasi krisis, cyber recovery time, dan pembelajaran pascakrisis. Resilience juga dapat diukur melalui kemampuan adaptasi setelah gangguan.

Indikator sustainability dapat mencakup emisi, energi, limbah, penggunaan air, keselamatan kerja, kesejahteraan karyawan, inklusi, dampak komunitas, kepatuhan etis, tata kelola, dan inovasi berkelanjutan. Namun, indikator sustainability harus dihubungkan dengan strategi, bukan sekadar laporan.

Balanced scorecard modern dapat diperluas menjadi **adaptive-resilient-sustainable scorecard**. Selain finansial dan pelanggan, indikator harus

mencakup adaptasi, ketahanan, pembelajaran, dampak sosial, dampak lingkungan, dan tata kelola.

9.25 Hambatan Desain Organisasi Agile, Resilient, dan Sustainable

Ada beberapa hambatan utama.

Pertama, **short-termism**. Tekanan hasil jangka pendek membuat organisasi mengorbankan resilience dan sustainability.

Kedua, **birokrasi berlebihan**. Proses persetujuan yang panjang menghambat agility.

Ketiga, **efisiensi ekstrem**. Organisasi terlalu ramping sehingga tidak memiliki cadangan saat krisis.

Keempat, **silo organisasi**. Agility, resilience, dan sustainability membutuhkan kerja lintas fungsi; silo menghambat integrasi.

Kelima, **greenwashing dan symbolic compliance**. Sustainability menjadi pencitraan, bukan perubahan.

Keenam, **kurangnya data**. Organisasi tidak dapat mengelola agility, resilience, dan sustainability tanpa data yang baik.

Ketujuh, **budaya takut salah**. Tanpa eksperimen dan pembelajaran, agility mati.

Kedelapan, **ketergantungan teknologi tanpa governance**. Digitalisasi dapat menciptakan kerentanan baru.

Kesembilan, **resistensi politik**. Perubahan desain mengubah distribusi kekuasaan.

Kesepuluh, **kurangnya kepemimpinan sistemik**. Pemimpin hanya melihat bagian, bukan keseluruhan.

Mengatasi hambatan ini memerlukan pendekatan terpadu: strategi, struktur, budaya, teknologi, governance, dan kepemimpinan.

9.26 Roadmap Membangun Organisasi Agile, Resilient, dan Sustainable

Roadmap dapat disusun dalam beberapa langkah.

Pertama, **diagnosis lingkungan dan risiko**. Organisasi memetakan perubahan, ketidakpastian, risiko, dan peluang keberlanjutan.

Kedua, **penegasan purpose**. Organisasi merumuskan tujuan yang menghubungkan kinerja, manusia, dan dampak jangka panjang.

Ketiga, **penilaian maturity**. Organisasi menilai tingkat agility, resilience, dan sustainability saat ini.

Keempat, **redesign struktur dan governance**. Organisasi memperjelas decision rights, membentuk tim lintas fungsi, memperkuat risk governance, dan mengintegrasikan sustainability.

Kelima, **pembangunan data foundation**. Data diperlukan untuk sensing, monitoring, early warning, dan pelaporan dampak.

Keenam, **penguatan budaya pembelajaran**. Organisasi membangun psychological safety, after-action review, dan eksperimen.

Ketujuh, **reskilling dan workforce agility**. SDM dilatih untuk bekerja lintas fungsi, digital, adaptif, dan berorientasi sustainability.

Kedelapan, **pilot project**. Organisasi menguji perubahan kecil yang dapat menghasilkan pembelajaran cepat.

Kesembilan, **scaling dan institutionalization**. Praktik yang berhasil dilembagakan ke struktur, proses, dan sistem insentif.

Kesepuluh, **continuous review**. Agility, resilience, dan sustainability harus ditinjau berkala karena lingkungan terus berubah.

9.27 Kasus Ilustratif 1: Universitas yang Agile, Resilient, dan Sustainable

Sebuah universitas menghadapi perubahan besar: AI generatif mengubah pembelajaran, mahasiswa membutuhkan fleksibilitas, dunia kerja berubah, dan tuntutan keberlanjutan meningkat. Universitas yang hanya mempertahankan struktur lama akan tertinggal.

Universitas agile membentuk tim kurikulum lintas disiplin untuk menguji micro-credentials, hybrid learning, dan AI-assisted learning. Program studi diberi ruang melakukan eksperimen pedagogis, tetapi tetap dalam standar mutu akademik. Feedback mahasiswa dan dunia industri digunakan secara berkala.

Universitas resilient menyiapkan digital learning continuity plan, data governance, cybersecurity, pelatihan dosen, dan dukungan kesejahteraan mahasiswa. Jika terjadi krisis, pembelajaran tetap berjalan. Setelah krisis, universitas melakukan evaluasi dan memperbaiki sistem.

Universitas sustainable mengintegrasikan keberlanjutan ke kurikulum, riset, operasional kampus, penggunaan energi, pengelolaan limbah, dan pengabdian masyarakat. Sustainability bukan hanya kegiatan seremonial, tetapi menjadi bagian dari identitas akademik.

Dengan demikian, universitas masa depan bukan hanya kampus digital, tetapi organisasi pembelajar yang lincah, tangguh, dan bertanggung jawab terhadap masyarakat.

9.28 Kasus Ilustratif 2: Rumah Sakit yang Agile, Resilient, dan Sustainable

Rumah sakit menghadapi tekanan kapasitas, teknologi medis, tuntutan pasien, regulasi, dan risiko krisis kesehatan. Rumah sakit agile mampu memperbaiki alur pasien dengan cepat melalui tim lintas fungsi, data antrean, feedback pasien, dan pilot perubahan layanan.

Rumah sakit resilient memiliki emergency preparedness, kapasitas cadangan, sistem rujukan, telemedicine, stok obat kritis, cybersecurity, dan budaya keselamatan. Tenaga kesehatan dilatih menghadapi krisis tanpa kehilangan kualitas layanan.

Rumah sakit sustainable menerapkan green hospital: efisiensi energi, pengelolaan limbah medis, penggunaan air yang bertanggung jawab, pengadaan berkelanjutan, serta layanan preventif yang mengurangi beban penyakit jangka panjang.

Namun, rumah sakit harus mengelola ketegangan. Efisiensi biaya tidak boleh mengurangi keselamatan pasien. Kecepatan layanan tidak boleh mengurangi empati. Digitalisasi tidak boleh melanggar privasi. Green hospital tidak boleh hanya menjadi label, tetapi harus masuk ke operasi.

9.29 Kasus Ilustratif 3: Perusahaan Platform yang Bertanggung Jawab

Perusahaan platform digital tumbuh cepat. Agility membuatnya mampu meluncurkan fitur baru, membaca data pengguna, dan merespons pasar. Namun, pertumbuhan cepat membawa risiko: bias algoritma, penyalahgunaan data, ketergantungan mitra, tekanan regulator, dan dampak sosial negatif.

Perusahaan resilient membangun cybersecurity, trust and safety team, model risk management, data backup, vendor risk management, dan krisis

komunikasi. Perusahaan juga memiliki mekanisme untuk memulihkan layanan saat sistem terganggu.

Perusahaan sustainable meninjau dampak platform terhadap pekerja gig, pengguna, komunitas, dan lingkungan digital. Ia membangun governance yang adil, transparansi algoritma, perlindungan data, dan model bisnis yang tidak mengeksploitasi kelemahan pengguna.

Kasus ini menunjukkan bahwa platform masa depan tidak cukup agile. Ia harus resilient dan legitimate secara sosial.

9.30 Implikasi Manajerial

Bagi manajer, bab ini memberi beberapa implikasi.

Pertama, jangan mengejar agility tanpa governance. Kecepatan tanpa akuntabilitas dapat berbahaya.

Kedua, jangan mengejar efisiensi tanpa resilience. Organisasi yang terlalu ramping dapat runtuh saat krisis.

Ketiga, jangan mengejar sustainability sebagai citra. Integrasikan sustainability ke strategi dan operasi.

Keempat, bangun budaya pembelajaran. Agility dan resilience memerlukan feedback yang jujur.

Kelima, desain struktur hibrida. Gunakan hierarki untuk akuntabilitas, tim agile untuk inovasi, governance untuk risiko, dan ekosistem untuk keberlanjutan.

Keenam, gunakan data dan AI untuk sensing, early warning, dan evaluasi dampak.

Ketujuh, perkuat SDM. Workforce agility dan resilience tidak muncul tanpa pelatihan, trust, dan kesejahteraan.

Kedelapan, ukur hal yang benar. Jangan hanya mengukur output jangka pendek; ukur adaptasi, ketahanan, dan dampak.

Kesembilan, kelola paradoks. Manajemen modern adalah kemampuan menjalankan “both/and”, bukan memilih ekstrem.

Kesepuluh, jadikan krisis sebagai sumber pembelajaran. Organisasi yang belajar dari krisis menjadi lebih kuat.

9.31 Implikasi bagi Riset Manajemen

Bab ini juga membuka agenda riset. Peneliti dapat menguji hubungan antara organizational agility dan innovation performance. Peneliti dapat meneliti resilience capability sebagai mediator antara digital capability dan organizational performance. Peneliti dapat menguji sustainability orientation sebagai moderator hubungan antara innovation capability dan long-term performance.

Dalam konteks PLS-SEM, beberapa model dapat dikembangkan:

1. **Digital capability → organizational agility → innovation performance**.
2. **Learning culture → resilience capability → organizational resilience performance**.
3. **Sustainability orientation → sustainability-oriented innovation → sustainable performance**.
4. **Agile leadership → psychological safety → team agility**.
5. **Data-driven governance → risk sensing → operational resilience**.
6. **ESG integration → stakeholder trust → organizational legitimacy**.

7. **Workforce agility → crisis response capability → organizational resilience**.

Dalam penelitian kualitatif, studi kasus dapat menggali bagaimana organisasi mengelola ketegangan antara agility dan governance. Grounded theory dapat digunakan untuk memahami bagaimana organisasi membangun resilience setelah krisis. Action research dapat digunakan untuk mendampingi transformasi sustainability dalam organisasi.

Dalam konteks Indonesia, topik ini sangat relevan untuk perguruan tinggi, rumah sakit, BUMN, UMKM, pemerintahan daerah, sektor energi, agribisnis, dan organisasi sosial. Indonesia menghadapi tantangan digitalisasi, bencana alam, perubahan iklim, ketimpangan wilayah, dan tuntutan keberlanjutan. Karena itu, riset tentang agile, resilient, and sustainable organization design dapat memberi kontribusi besar bagi pengembangan manajemen nasional.

9.32 Sintesis Konseptual Bab 9

Bab ini dapat disintesis dalam satu kerangka:

Agility → kemampuan bergerak cepat dan belajar.
Resilience → kemampuan menyerap gangguan, pulih, dan beradaptasi.
Sustainability → kemampuan menciptakan nilai jangka panjang secara ekonomi, sosial, dan ekologis.

Ketiganya harus dipadukan dalam desain organisasi. Agility memberi kecepatan. Resilience memberi ketahanan. Sustainability memberi arah moral dan jangka panjang. Organisasi masa depan membutuhkan ketiganya karena dunia tidak hanya cepat berubah, tetapi juga rapuh dan saling bergantung.

Kerangka integratifnya adalah:

Purpose → Sensing → Agile Response → Resilience Capacity → Sustainable Value → Continuous Learning

Purpose memberi arah. Sensing membaca perubahan. Agile response memungkinkan tindakan cepat. Resilience capacity menjaga fungsi dan pemulihan. Sustainable value memastikan dampak jangka panjang. Continuous learning memperbarui organisasi.

9.33 Penutup

Bab ini menegaskan bahwa desain organisasi masa depan harus melampaui efisiensi dan kontrol. Organisasi harus lincah agar mampu bergerak dalam perubahan. Organisasi harus resilient agar mampu bertahan dan pulih dari krisis. Organisasi harus sustainable agar mampu menciptakan nilai tanpa merusak manusia, masyarakat, dan lingkungan.

Agility, resilience, dan sustainability bukan tiga agenda terpisah. Ketiganya merupakan satu kesatuan desain. Struktur harus mendukung respons cepat sekaligus akuntabilitas. Budaya harus mendukung eksperimen sekaligus tanggung jawab. Teknologi harus mendukung sensing sekaligus keamanan. Governance harus mendukung inovasi sekaligus etika. Kepemimpinan harus mendorong perubahan sekaligus menjaga purpose.

Organisasi yang hanya cepat dapat rapuh. Organisasi yang hanya tangguh dapat lamban. Organisasi yang hanya berbicara keberlanjutan dapat simbolik. Organisasi unggul adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan kecepatan, ketahanan, dan keberlanjutan dalam satu desain yang hidup.

Bab berikutnya akan menjadi sintesis akhir buku: **Designing the Future Organization: Ethics, Performance, and Transformation Roadmap**, yaitu bagaimana merancang organisasi masa depan yang etis, berkinerja tinggi, adaptif, digital, dan bermakna.

Glossarium

Agile Governance
Tata kelola yang memungkinkan organisasi bergerak cepat, tetapi tetap menjaga akuntabilitas, risiko, etika, dan kualitas keputusan.

Agile Organization
Organisasi yang mampu merespons perubahan secara cepat melalui tim lintas fungsi, feedback, eksperimen, dan desentralisasi keputusan.

Agility
Kemampuan organisasi untuk membaca perubahan, bergerak cepat, belajar, dan menyesuaikan tindakan secara efektif.

Anticipation
Kemampuan organisasi mengantisipasi risiko, peluang, dan gangguan melalui scanning, scenario planning, dan early warning.

Business Continuity
Kemampuan organisasi menjaga fungsi kritis tetap berjalan saat terjadi gangguan.

Circular Economy
Model ekonomi yang mengurangi limbah melalui penggunaan ulang, perbaikan, daur ulang, dan perancangan siklus hidup produk.

Digital Resilience
Kemampuan sistem digital organisasi untuk mencegah, menyerap, merespons, dan pulih dari gangguan teknologi atau serangan siber.

Dynamic Adaptation
Kemampuan organisasi menyesuaikan struktur, proses, strategi, dan kapabilitas secara berkelanjutan.

ESG
Kerangka environmental, social, and governance untuk menilai tanggung jawab dan risiko keberlanjutan organisasi.

High Reliability Organization
Organisasi yang mampu menjaga keandalan tinggi dalam lingkungan kompleks dan berisiko melalui kewaspadaan, pembelajaran, dan disiplin operasional.

Organizational Agility
Kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat, efektif, dan berorientasi nilai.

Organizational Resilience
Kemampuan organisasi untuk menyerap gangguan, mempertahankan fungsi kritis, pulih, belajar, dan beradaptasi setelah krisis.

Operational Resilience
Kemampuan menjaga operasi atau layanan penting tetap berjalan saat terjadi gangguan.

Redundancy
Cadangan kapasitas, sumber daya, sistem, atau alternatif yang sengaja disiapkan untuk menghadapi gangguan.

Resilience Capability
Kapabilitas organisasi yang memungkinkan anticipation, absorption, recovery, dan adaptation.

Scenario Planning
Metode perencanaan strategis yang mengeksplorasi beberapa kemungkinan masa depan untuk memperkuat kesiapan organisasi.

Strategic Resilience
Kemampuan organisasi memperbarui strategi dan model bisnis sebelum perubahan lingkungan memaksa krisis.

Sustainability
Kemampuan organisasi menciptakan nilai jangka panjang secara ekonomi, sosial, dan ekologis tanpa merusak kapasitas generasi mendatang.

Sustainability-Oriented Innovation
Inovasi produk, proses, layanan, atau model bisnis yang secara eksplisit bertujuan menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Sustainable Organization Design
Desain struktur, proses, budaya, tata kelola, dan indikator organisasi yang mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi dan operasi.

Triple Bottom Line
Kerangka pengukuran kinerja yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Daftar Pustaka

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega, 62*, 1–18. https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal, 26*(3), 197–218. https://doi.org/10.1002/smj.441

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research, 49*(18), 5375–5393. https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal*

of Cleaner Production, 65, 42–56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production, 45*, 9–19. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007

Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research, 20*(3), 329–354. https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*, 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment, 11*(2), 130–141. https://doi.org/10.1002/bse.323

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review, 81*(9), 52–63. DOI tidak tersedia.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive, 17*(2), 56–67. https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194

Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer, 34*(9), 120–127. https://doi.org/10.1109/2.947100

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics, 4*, 1–23. https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource

management. *Human Resource Management Review, 21*(3), 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 4–30. https://doi.org/10.1111/ijmr.12076

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review, 87*(9), 56–64. DOI tidak tersedia.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77. DOI tidak tersedia.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review, 94*(5), 40–50. DOI tidak tersedia.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler. DOI tidak tersedia.

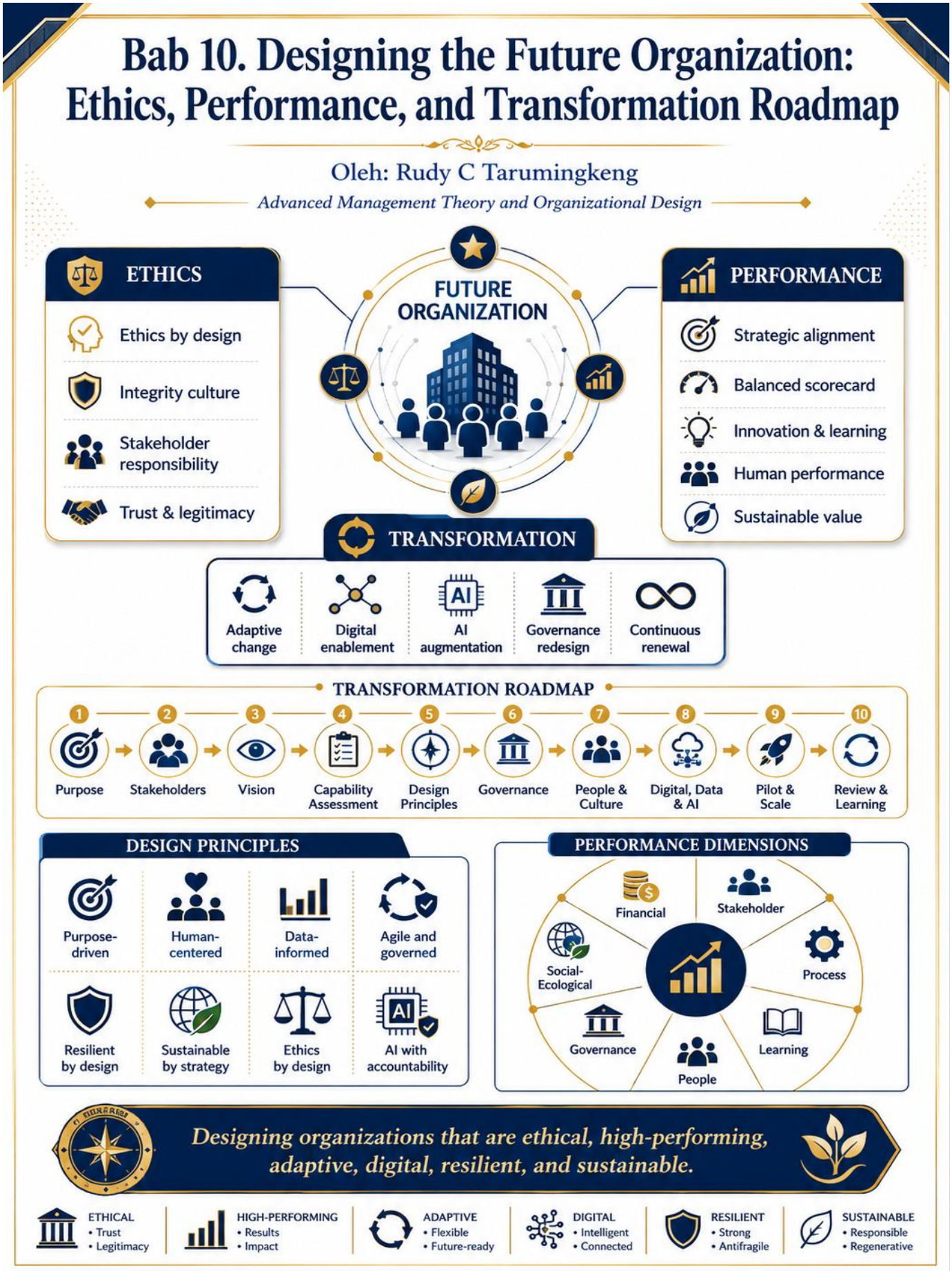
Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass. DOI tidak tersedia.

Bab 9 ini sudah siap masuk ke buku. Bab berikutnya yang paling tepat adalah **Bab 10. Designing the Future Organization: Ethics, Performance, and Transformation Roadmap**.

Bab 10. Designing the Future Organization: Ethics, Performance, and Transformation Roadmap

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Advanced Management Theory and Organizational Design



Bab 10. Designing the Future Organization: Ethics, Performance, and Transformation Roadmap ******

Merancang Organisasi Masa Depan: Etika, Kinerja, dan Peta Jalan Transformasi

---

Abstrak

Bab ini merupakan bab sintesis yang merangkum dan mengintegrasikan seluruh pembahasan sebelumnya tentang teori manajemen lanjutan dan desain organisasi. Organisasi masa depan tidak cukup dirancang hanya untuk efisiensi, pertumbuhan, kecepatan, atau penguasaan teknologi. Organisasi masa depan harus dirancang sebagai sistem yang etis, berkinerja tinggi, adaptif, human-centered, digital, berbasis data, tangguh, dan berkelanjutan. Karena itu, desain organisasi modern harus mengintegrasikan empat pertanyaan utama: **apa tujuan organisasi**, **bagaimana organisasi menciptakan nilai**, **bagaimana organisasi menjaga akuntabilitas dan etika**, serta **bagaimana organisasi mentransformasikan dirinya secara berkelanjutan**.

Bab ini membahas hubungan antara etika, kinerja, dan transformasi organisasi. Etika ditempatkan bukan sebagai pelengkap normatif setelah strategi dirumuskan, melainkan sebagai arsitektur dasar yang membentuk keputusan, struktur, budaya, teknologi, tata kelola, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Teori stakeholder menegaskan bahwa organisasi tidak hanya berhubungan dengan pemegang saham, tetapi juga dengan berbagai pihak yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi; karya Freeman menjadi fondasi penting dalam perkembangan pemikiran

stakeholder management. (Cambridge University Press & Assessment) Dalam konteks etika keputusan, Jones memperkenalkan konsep **moral intensity**, yaitu bahwa karakteristik isu moral memengaruhi proses pengambilan keputusan etis dalam organisasi. (Academy of Management Journals) Treviño juga menunjukkan bahwa keputusan etis tidak hanya ditentukan oleh karakter individu, tetapi oleh interaksi antara individu dan situasi organisasi. (Academy of Management Journals)

Bab ini juga membahas kinerja organisasi secara multidimensional. Kinerja tidak boleh dipersempit menjadi laba, produktivitas, atau indikator finansial. Balanced Scorecard yang diperkenalkan Kaplan dan Norton menekankan perlunya melihat kinerja secara lebih seimbang melalui perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Harvard Business Review) Dalam organisasi masa depan, kerangka kinerja perlu diperluas lagi agar mencakup etika, keberlanjutan, ketahanan, inovasi, pengalaman manusia, kepercayaan pemangku kepentingan, dan legitimasi sosial.

Akhirnya, bab ini menyusun **transformation roadmap** sebagai peta jalan perubahan organisasi. Transformasi bukan sekadar proyek perubahan struktur atau adopsi teknologi, melainkan proses sistemik untuk menata ulang tujuan, strategi, struktur, budaya, proses, manusia, data, AI, tata kelola, dan indikator kinerja. Kotter menegaskan bahwa transformasi sering gagal karena organisasi melewati tahapan penting seperti membangun sense of urgency, koalisi pengarah, visi, komunikasi, pemberdayaan, kemenangan jangka pendek, konsolidasi, dan pelembagaan perubahan. (Harvard Business Review) Dengan demikian, bab ini menawarkan kerangka desain organisasi masa depan yang menghubungkan **ethics by design**, **performance by alignment**, dan **transformation by roadmap**.

Kata Kunci

Organisasi masa depan, etika organisasi, kinerja organisasi, transformation roadmap, stakeholder theory, balanced scorecard, tata kelola, responsible management, strategic alignment, organizational transformation, digital organization, human-centered design, dynamic capabilities, sustainability, organizational legitimacy, ethics by design, performance management.

10.1 Pendahuluan

Bab ini merupakan bab penutup substantif dari buku **Advanced Management Theory and Organizational Design**. Setelah membahas evolusi teori manajemen, organisasi sebagai sistem terbuka dan sosioteknikal, teori kontingensi, kekuasaan dan legitimasi, pembelajaran organisasi, struktur organisasi, budaya dan kepemimpinan, transformasi digital dan AI, serta desain organisasi yang agile, resilient, dan sustainable, kini diperlukan satu sintesis besar: **bagaimana merancang organisasi masa depan?**

Pertanyaan tersebut tidak sederhana. Organisasi masa depan tidak dapat hanya menjadi organisasi yang efisien. Efisiensi tetap penting, tetapi efisiensi tanpa etika dapat berubah menjadi eksploitasi. Organisasi masa depan tidak cukup hanya menjadi organisasi yang digital. Digitalisasi penting, tetapi teknologi tanpa tata kelola dapat memperbesar risiko bias, pengawasan berlebihan, dehumanisasi, dan krisis kepercayaan. Organisasi masa depan tidak cukup hanya menjadi organisasi yang cepat. Kecepatan penting, tetapi kecepatan tanpa refleksi dapat menghasilkan keputusan ceroboh. Organisasi masa depan tidak cukup hanya menjadi organisasi yang inovatif. Inovasi penting, tetapi inovasi tanpa keberlanjutan dapat menghasilkan kerusakan sosial dan ekologis.

Karena itu, organisasi masa depan harus dirancang melalui integrasi tiga pilar besar: **etika**, **kinerja**, dan **transformasi**. Etika memberi batas moral dan arah tanggung jawab. Kinerja memastikan organisasi mampu menghasilkan nilai nyata. Transformasi memastikan organisasi tidak terjebak pada masa lalu dan mampu memperbarui dirinya.

Ketiga pilar tersebut harus berjalan bersama. Etika tanpa kinerja dapat menjadi idealisme yang tidak efektif. Kinerja tanpa etika dapat menjadi keberhasilan semu yang merusak legitimasi. Transformasi tanpa etika dan kinerja dapat menjadi perubahan kosmetik atau bahkan destruktif. Sebaliknya, bila etika, kinerja, dan transformasi disatukan, organisasi dapat menjadi sistem yang produktif, legitimate, adaptif, dan manusiawi.

Organisasi masa depan harus menjawab tekanan lingkungan yang semakin kompleks: disrupsi digital, artificial intelligence, perubahan iklim, krisis kepercayaan publik, ketimpangan sosial, tuntutan transparansi, risiko geopolitik, perubahan generasi tenaga kerja, serta kebutuhan pembelajaran sepanjang hayat. Dalam lingkungan seperti ini, desain organisasi harus melampaui bagan struktur. Desain organisasi harus menjadi **arsitektur nilai**: bagaimana tujuan, manusia, teknologi, data, proses, budaya, dan tata kelola disusun untuk menciptakan nilai jangka panjang secara bertanggung jawab.

10.2 Organisasi Masa Depan sebagai Sistem Nilai

Organisasi masa depan tidak dapat lagi dipahami sekadar sebagai alat produksi, mesin administratif, atau entitas legal. Organisasi adalah sistem nilai. Ia menciptakan nilai ekonomi, sosial, intelektual, ekologis, budaya, dan moral. Ia memengaruhi kehidupan manusia melalui pekerjaan, produk, layanan, data, keputusan, teknologi, kebijakan, dan relasi sosial.

Sebagai sistem nilai, organisasi harus bertanya: nilai apa yang diciptakan, untuk siapa, dengan cara apa, dan dengan konsekuensi apa? Pertanyaan ini mengubah desain organisasi dari sekadar persoalan efisiensi menjadi persoalan tanggung jawab.

Dalam paradigma lama, organisasi sering diukur terutama dari output yang mudah dihitung: laba, volume produksi, jumlah mahasiswa, jumlah pasien, jumlah pelanggan, jumlah proyek, atau pertumbuhan aset. Dalam paradigma masa depan, ukuran tersebut tetap penting tetapi tidak cukup. Organisasi juga harus dinilai dari kualitas nilai yang dihasilkan: apakah produk aman, apakah layanan adil, apakah keputusan transparan, apakah manusia berkembang, apakah lingkungan terlindungi, apakah organisasi dipercaya, dan apakah teknologi digunakan secara bertanggung jawab.

Di sinilah pendekatan stakeholder menjadi penting. Organisasi tidak hidup hanya untuk satu kelompok. Ia terhubung dengan pelanggan, karyawan, pemilik, pemasok, komunitas, regulator, mitra, lingkungan, generasi mendatang, dan masyarakat luas. Teori stakeholder menempatkan organisasi sebagai jaringan hubungan yang harus dikelola secara etis dan strategis. (Cambridge University Press & Assessment)

Dengan demikian, organisasi masa depan harus bergerak dari **shareholder-centered organization** menuju **stakeholder-responsible organization**. Ini tidak berarti mengabaikan keberlanjutan finansial. Sebaliknya, keberlanjutan finansial justru perlu ditempatkan dalam ekosistem nilai yang lebih luas. Organisasi yang mengabaikan pekerja, pelanggan, masyarakat, atau lingkungan mungkin memperoleh keuntungan jangka pendek, tetapi kehilangan legitimasi dan ketahanan jangka panjang.

10.3 Etika sebagai Arsitektur Desain Organisasi

Etika organisasi sering dipahami secara sempit sebagai kode etik, pelatihan integritas, atau kepatuhan terhadap hukum. Semua itu penting, tetapi etika organisasi jauh lebih luas. Etika harus menjadi bagian dari arsitektur desain organisasi. Artinya, struktur, proses, teknologi, indikator kinerja, sistem insentif, budaya, dan tata kelola harus dirancang agar keputusan etis lebih mungkin terjadi.

Organisasi yang etis bukan organisasi yang hanya memiliki orang-orang baik. Orang baik dapat membuat keputusan buruk bila sistem mendorong perilaku buruk. Tekanan target yang tidak realistis dapat mendorong manipulasi. Sistem insentif yang hanya menghargai output kuantitatif dapat mengabaikan kualitas dan dampak. Budaya takut berbicara dapat menyembunyikan risiko. Struktur yang terlalu sentralistik dapat menutup kritik. Teknologi yang tidak diaudit dapat memperkuat bias.

Jones menunjukkan bahwa pengambilan keputusan etis dipengaruhi oleh **moral intensity**, yaitu seberapa besar konsekuensi, kedekatan, probabilitas dampak, konsensus sosial, dan konsentrasi efek suatu isu moral. (Academy of Management Journals) Treviño menekankan bahwa keputusan etis merupakan hasil interaksi antara karakter individu dan kondisi situasional dalam organisasi. (Academy of Management Journals) Kedua pandangan ini mengingatkan bahwa etika tidak cukup diletakkan pada individu; organisasi harus mendesain situasi yang mendukung perilaku etis.

Ethics by design berarti etika dimasukkan sejak awal dalam desain organisasi. Misalnya, ketika organisasi merancang sistem AI, etika tidak boleh muncul setelah sistem berjalan; fairness, privacy, transparency, explainability, dan accountability harus dirancang sejak awal. Ketika organisasi merancang KPI, etika harus masuk ke indikator agar orang tidak mengejar target dengan cara yang merusak. Ketika organisasi merancang struktur, mekanisme check and balance harus dibuat agar kekuasaan tidak disalahgunakan. Ketika organisasi merancang budaya, psychological safety harus dibangun agar orang berani melaporkan masalah.

Etika sebagai arsitektur mencakup lima lapisan. Pertama, **ethical purpose**, yaitu tujuan organisasi yang bertanggung jawab. Kedua, **ethical governance**, yaitu tata kelola yang memastikan akuntabilitas. Ketiga, **ethical process**, yaitu proses kerja yang adil dan transparan. Keempat, **ethical technology**, yaitu penggunaan teknologi yang menghormati manusia. Kelima, **ethical culture**, yaitu norma dan kebiasaan yang mendorong integritas.

10.4 Dari Compliance menuju Integrity

Banyak organisasi memulai etika dari kepatuhan atau compliance. Compliance penting karena organisasi harus mematuhi hukum, regulasi, standar profesional, dan kebijakan internal. Namun, compliance saja tidak cukup. Organisasi dapat patuh secara formal tetapi tidak berintegritas secara substantif. Ia dapat memenuhi dokumen, tetapi mengabaikan nilai. Ia dapat memiliki komite etik, tetapi tidak mendengarkan suara kritis. Ia dapat memiliki laporan keberlanjutan, tetapi tidak mengubah perilaku operasional.

Karena itu, organisasi masa depan harus bergerak dari **compliance culture** menuju **integrity culture**. Compliance culture bertanya: “Apakah ini diperbolehkan?” Integrity culture bertanya: “Apakah ini benar, adil, bertanggung jawab, dan sesuai tujuan organisasi?” Compliance culture sering bersifat defensif. Integrity culture bersifat proaktif.

Perbedaan ini penting dalam dunia digital dan AI. Tidak semua praktik yang legal pasti etis. Pengumpulan data pengguna mungkin sah secara formal, tetapi dapat melanggar kepercayaan bila tidak transparan. Algoritma mungkin tidak melanggar hukum, tetapi tetap dapat diskriminatif. Penggunaan AI untuk produktivitas mungkin efisien, tetapi

dapat merusak martabat kerja bila digunakan sebagai pengawasan berlebihan.

Integrity culture menuntut organisasi membangun kapasitas refleksi moral. Pemimpin dan anggota organisasi perlu mampu mengajukan pertanyaan etis: siapa terdampak, apa konsekuensinya, apakah ada pihak lemah yang dirugikan, apakah keputusan dapat dijelaskan secara terbuka, dan apakah keputusan ini akan tetap dianggap benar bila diketahui publik?

Dalam organisasi pendidikan tinggi, integrity culture berkaitan dengan integritas akademik, kejujuran riset, etika penggunaan AI, dan keadilan pembelajaran. Dalam rumah sakit, integrity culture berkaitan dengan keselamatan pasien, informed consent, privasi data medis, dan keadilan akses layanan. Dalam perusahaan, integrity culture berkaitan dengan produk aman, pemasaran jujur, data bertanggung jawab, rantai pasok etis, dan tata kelola yang transparan.

10.5 Kinerja Organisasi sebagai Konsep Multidimensional

Organisasi masa depan tetap harus berkinerja. Etika tidak menggantikan kinerja; etika memberi kualitas pada kinerja. Namun, kinerja perlu dipahami secara lebih luas. Kinerja tidak hanya finansial, tidak hanya output, dan tidak hanya efisiensi internal.

Kaplan dan Norton memperkenalkan Balanced Scorecard sebagai kerangka yang menyeimbangkan ukuran finansial dengan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kerangka ini menjadi penting karena membantu organisasi menghindari ketergantungan berlebihan pada indikator finansial jangka pendek. (Harvard Business Review)

Dalam organisasi masa depan, Balanced Scorecard perlu diperluas. Empat perspektif klasik tetap berguna, tetapi organisasi modern perlu

menambahkan dimensi lain: etika, keberlanjutan, ketahanan, digital maturity, pengalaman manusia, inovasi, legitimasi, dan kepercayaan. Kinerja organisasi masa depan dapat dilihat melalui delapan dimensi:

1. **Kinerja finansial dan keberlanjutan ekonomi**: kemampuan menjaga sumber daya dan kelangsungan organisasi.
2. **Kinerja pelanggan atau pemangku kepentingan**: kualitas nilai yang dirasakan oleh pengguna, pasien, mahasiswa, warga, atau pelanggan.
3. **Kinerja proses internal**: kualitas, efisiensi, koordinasi, keselamatan, dan keandalan proses.
4. **Kinerja pembelajaran dan inovasi**: kemampuan memperbarui pengetahuan, kompetensi, dan solusi.
5. **Kinerja manusia**: keterlibatan, kesejahteraan, pengembangan talenta, dan pengalaman kerja.
6. **Kinerja digital dan data**: kematangan teknologi, kualitas data, cybersecurity, dan penggunaan AI bertanggung jawab.
7. **Kinerja etika dan governance**: integritas, transparansi, akuntabilitas, fairness, dan kepatuhan substantif.
8. **Kinerja sosial-ekologis**: dampak terhadap masyarakat, lingkungan, inklusi, dan generasi mendatang.

Kinerja multidimensional membantu organisasi menghindari jebakan target sempit. Bila hanya mengukur kecepatan layanan, kualitas empati dapat turun. Bila hanya mengukur jumlah publikasi, integritas akademik dapat terancam. Bila hanya mengukur produktivitas pegawai, burnout dapat meningkat. Bila hanya mengukur adopsi teknologi, nilai pembelajaran dapat terabaikan. Karena itu, sistem kinerja harus dirancang agar mendorong perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi.

10.6 Performance by Alignment

Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh indikator, tetapi oleh keselarasan. **Performance by alignment** berarti kinerja tinggi muncul ketika strategi, struktur, proses, budaya, teknologi, SDM, insentif, dan tata kelola saling mendukung.

Banyak organisasi gagal bukan karena tidak memiliki strategi, tetapi karena strategi tidak diterjemahkan ke dalam desain organisasi. Strategi customer-centered gagal bila struktur masih berorientasi fungsi dan tidak melihat perjalanan pelanggan. Strategi digital gagal bila data governance lemah. Strategi inovasi gagal bila budaya menghukum kegagalan. Strategi keberlanjutan gagal bila KPI manajemen hanya finansial. Strategi pelayanan publik gagal bila proses terlalu birokratis dan tidak berorientasi warga.

Performance by alignment membutuhkan beberapa langkah. Pertama, organisasi harus memperjelas tujuan strategis. Kedua, tujuan tersebut diterjemahkan ke dalam desain struktur. Ketiga, proses kerja disusun agar mendukung penciptaan nilai. Keempat, teknologi dan data digunakan untuk memperkuat keputusan. Kelima, sistem SDM dan insentif diarahkan pada perilaku yang diinginkan. Keenam, budaya diperkuat melalui keteladanan. Ketujuh, governance memastikan akuntabilitas.

Dalam organisasi masa depan, alignment harus bersifat dinamis. Lingkungan berubah sehingga keselarasan hari ini dapat menjadi ketidaksesuaian besok. Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan organisasi menciptakan, menggunakan, dan melindungi aset tak berwujud untuk mempertahankan kinerja dalam lingkungan yang berubah. (Wiley Online Library) Karena itu, organisasi tidak cukup membangun fit statis; ia harus membangun **dynamic alignment**.

Dynamic alignment berarti organisasi secara berkala meninjau apakah struktur masih sesuai strategi, apakah teknologi masih mendukung proses, apakah budaya masih mendukung pembelajaran, apakah indikator masih mendorong perilaku benar, dan apakah tata kelola masih memadai menghadapi risiko baru.

10.7 Etika dan Kinerja: Bukan Pilihan Either-Or

Dalam praktik manajemen, etika dan kinerja sering dipersepsikan sebagai dua hal yang bertentangan. Ada anggapan bahwa etika memperlambat bisnis, meningkatkan biaya, atau membatasi inovasi. Anggapan ini perlu dikoreksi. Dalam jangka pendek, perilaku tidak etis kadang tampak menguntungkan. Namun, dalam jangka panjang, pelanggaran etika merusak kepercayaan, reputasi, legitimasi, komitmen karyawan, hubungan pemangku kepentingan, dan ketahanan organisasi.

Etika dan kinerja harus dipahami sebagai hubungan **both-and**. Organisasi perlu berkinerja tinggi dengan cara yang etis. Etika bukan rem yang mematikan kinerja, melainkan sistem navigasi yang mencegah organisasi bergerak ke arah yang merusak. Tanpa etika, organisasi dapat bergerak cepat menuju jurang. Tanpa kinerja, etika kehilangan daya transformasi.

Hubungan ini dapat dijelaskan melalui beberapa jalur. Pertama, etika membangun trust. Trust menurunkan biaya koordinasi, memperkuat kolaborasi, dan meningkatkan loyalitas. Kedua, etika memperkuat legitimasi. Organisasi yang legitimate lebih mudah memperoleh dukungan. Ketiga, etika mengurangi risiko. Fraud, korupsi, diskriminasi, pelanggaran data, dan kerusakan lingkungan dapat menghasilkan biaya besar. Keempat, etika memperkuat keterlibatan karyawan. Orang lebih berkomitmen pada organisasi yang dianggap bermakna dan adil. Kelima, etika mendorong

inovasi bertanggung jawab. Organisasi dapat menciptakan solusi yang tidak hanya baru, tetapi juga bermanfaat.

Dalam era AI, hubungan etika dan kinerja semakin penting. AI yang tidak diawasi dapat mempercepat keputusan, tetapi juga mempercepat kesalahan. AI yang etis mungkin memerlukan proses validasi lebih serius, tetapi menghasilkan kepercayaan dan keberlanjutan adopsi. Data governance mungkin tampak memperlambat inovasi, tetapi tanpa governance, organisasi menghadapi risiko kebocoran, bias, dan krisis reputasi.

10.8 Organisasi Masa Depan sebagai Human-Centered System

Organisasi masa depan harus berpusat pada manusia. Ini tidak berarti mengabaikan teknologi atau kinerja. Justru organisasi yang human-centered memahami bahwa teknologi dan kinerja berkelanjutan hanya mungkin bila manusia diperlakukan sebagai subjek, bukan sekadar sumber daya yang dieksploitasi.

Human-centered organization menempatkan manusia dalam beberapa peran sekaligus: pekerja, pengguna, pelanggan, warga, pasien, mahasiswa, pemimpin, pembelajar, dan pemangku kepentingan moral. Dalam organisasi seperti ini, desain kerja memperhatikan makna, otonomi, feedback, kesejahteraan, dan pembelajaran. Teknologi dirancang untuk memperkuat manusia, bukan sekadar menggantikan atau mengawasi. Budaya organisasi memberi ruang suara, keadilan, dan psychological safety. Kepemimpinan mengembangkan manusia, bukan hanya menekan target.

Human-centered design menjadi sangat penting dalam transformasi digital. Banyak kegagalan digital bukan karena teknologi buruk, tetapi karena teknologi tidak sesuai pengalaman manusia. Sistem terlalu rumit.

Beban administrasi bertambah. Pengguna tidak dilibatkan. Pegawai tidak dilatih. Data digunakan tanpa transparansi. AI dianggap ancaman. Dalam kondisi ini, teknologi yang seharusnya membantu justru menciptakan resistensi.

Organisasi masa depan harus mengembangkan prinsip **human-in-the-loop**, **human-on-the-loop**, dan **human-in-command** sesuai risiko keputusan. Untuk keputusan rutin berisiko rendah, AI dapat menjalankan lebih banyak otomasi. Untuk keputusan berdampak tinggi, manusia harus tetap memiliki pengawasan dan akuntabilitas. Dalam pendidikan, AI dapat membantu pembelajaran tetapi tidak menggantikan proses pembentukan nalar. Dalam kesehatan, AI dapat memberi rekomendasi tetapi tidak menggantikan tanggung jawab klinis. Dalam manajemen SDM, AI dapat membantu analisis tetapi tidak boleh menentukan nasib manusia tanpa evaluasi adil.

10.9 Governance sebagai Sistem Penjaga Arah

Governance atau tata kelola adalah sistem yang memastikan organisasi diarahkan, diawasi, dan dipertanggungjawabkan. Dalam organisasi masa depan, governance harus lebih luas daripada kepatuhan administratif. Governance harus menjaga tujuan, etika, kinerja, risiko, data, AI, keberlanjutan, dan hubungan pemangku kepentingan.

Governance yang baik memiliki beberapa fungsi. Pertama, menetapkan arah dan batas. Kedua, membagi decision rights. Ketiga, memastikan transparansi informasi. Keempat, mengelola risiko. Kelima, mencegah konflik kepentingan. Keenam, memastikan akuntabilitas. Ketujuh, menjaga legitimasi organisasi.

Dalam dunia digital, governance mencakup data governance dan AI governance. Data governance memastikan data berkualitas, aman, dapat

dipercaya, dan digunakan secara bertanggung jawab. AI governance memastikan model AI dikembangkan dan digunakan dengan prinsip fairness, transparency, accountability, privacy, safety, dan human oversight.

Dalam organisasi berkelanjutan, governance mencakup ESG dan sustainability governance. Sustainability tidak boleh hanya berada di laporan tahunan. Ia harus masuk ke komite risiko, keputusan investasi, procurement, operasi, SDM, inovasi, dan strategi. Dalam organisasi agile, governance harus cukup ringan untuk memungkinkan kecepatan, tetapi cukup kuat untuk menjaga akuntabilitas. Inilah tantangan **agile governance**.

Governance masa depan harus menghindari dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah governance yang terlalu birokratis sehingga membunuh inovasi. Ekstrem kedua adalah governance yang terlalu lemah sehingga membuka penyalahgunaan. Governance yang baik adalah governance yang proporsional, berbasis risiko, transparan, dan adaptif.

10.10 Transformasi Organisasi sebagai Proses Sistemik

Transformasi organisasi adalah proses perubahan mendalam yang menyentuh strategi, struktur, budaya, proses, teknologi, kapabilitas, tata kelola, dan identitas organisasi. Transformasi berbeda dari perubahan kecil. Perubahan kecil memperbaiki bagian tertentu. Transformasi mengubah logika organisasi.

Transformasi sering gagal karena diperlakukan sebagai proyek teknis. Organisasi mengganti sistem, mengganti struktur, membuat unit baru, atau meluncurkan program pelatihan, tetapi tidak mengubah asumsi, insentif, budaya, dan cara keputusan dibuat. Transformasi juga gagal bila hanya dilakukan dari atas tanpa partisipasi, atau hanya dilakukan dari bawah tanpa legitimasi pimpinan.

Kotter menjelaskan bahwa transformasi memerlukan tahapan: membangun rasa urgensi, membentuk koalisi pengarah, menciptakan visi, mengomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengonsolidasikan perubahan, dan melembagakan pendekatan baru. (Harvard Business Review) Kerangka ini berguna karena mengingatkan bahwa transformasi adalah proses sosial, bukan sekadar rencana manajemen.

Namun, dalam organisasi masa depan, transformasi perlu dipahami lebih adaptif. Transformasi tidak selalu linear. Lingkungan berubah di tengah proses. Data baru muncul. Resistensi berubah. Teknologi berkembang. Karena itu, transformation roadmap harus bersifat iteratif: memiliki arah yang jelas tetapi terbuka terhadap pembelajaran.

Transformasi organisasi membutuhkan tiga jenis energi. Pertama, **strategic energy**, yaitu kejelasan arah dan alasan perubahan. Kedua, **social energy**, yaitu dukungan, kepercayaan, dan partisipasi aktor organisasi. Ketiga, **operational energy**, yaitu kapasitas proses, sumber daya, teknologi, dan kompetensi untuk menjalankan perubahan.

10.11 Transformation Roadmap: Kerangka Umum

Transformation roadmap adalah peta jalan yang menghubungkan visi masa depan dengan langkah perubahan yang dapat dijalankan. Roadmap tidak boleh menjadi daftar proyek terpisah. Ia harus menjadi arsitektur perubahan yang menjawab: dari mana kita mulai, ke mana kita menuju, apa yang harus diubah, siapa yang terlibat, bagaimana risiko dikelola, bagaimana kemajuan diukur, dan bagaimana perubahan dilembagakan.

Roadmap transformasi organisasi masa depan dapat dirancang dalam sepuluh tahap:

1. **Purpose and ethical diagnosis**

2. **Stakeholder and ecosystem mapping**
3. **Strategic aspiration and future organization vision**
4. **Organizational capability assessment**
5. **Design principles and target operating model**
6. **Governance and decision rights redesign**
7. **Culture, leadership, and human capability development**
8. **Digital, data, and AI enablement**
9. **Pilot, scale, and institutionalize**
10. **Performance, ethics, and learning review**

Sepuluh tahap ini tidak harus selalu berjalan secara kaku. Beberapa tahap dapat berjalan paralel. Namun, urutannya membantu organisasi menghindari transformasi yang terlalu teknis. Transformasi harus dimulai dari purpose dan etika, bukan dari teknologi. Transformasi harus memahami stakeholder, bukan hanya proses internal. Transformasi harus membangun kapabilitas, bukan hanya membeli sistem. Transformasi harus mengukur etika dan pembelajaran, bukan hanya output.

10.12 Tahap 1: Purpose and Ethical Diagnosis

Tahap pertama adalah diagnosis tujuan dan etika. Organisasi perlu bertanya: mengapa organisasi ini ada? Nilai apa yang ingin diciptakan? Masalah manusia atau masyarakat apa yang ingin dijawab? Apa batas moral yang tidak boleh dilanggar? Apa risiko etis terbesar dalam operasi, teknologi, data, produk, atau layanan?

Banyak transformasi gagal karena dimulai dari alat, bukan tujuan. Organisasi membeli teknologi sebelum memahami masalah. Membuat

struktur baru sebelum memahami nilai. Menetapkan KPI sebelum memahami dampak. Purpose memberi arah bagi seluruh desain.

Ethical diagnosis mencakup pemeriksaan terhadap area rawan: konflik kepentingan, korupsi, manipulasi data, diskriminasi, bias algoritmik, keselamatan, privasi, burnout, dampak lingkungan, dan ketidakadilan akses. Diagnosis ini harus jujur. Organisasi tidak boleh hanya mencari citra baik.

Dalam universitas, ethical diagnosis mencakup integritas akademik, penggunaan AI, keadilan asesmen, beban dosen, akses mahasiswa, dan kualitas riset. Dalam rumah sakit, mencakup keselamatan pasien, informed consent, privasi data medis, fairness layanan, dan konflik kepentingan klinis. Dalam perusahaan, mencakup produk, pemasaran, data pelanggan, rantai pasok, tenaga kerja, dan dampak lingkungan.

10.13 Tahap 2: Stakeholder and Ecosystem Mapping

Tahap kedua adalah memetakan pemangku kepentingan dan ekosistem. Organisasi tidak beroperasi sendiri. Ia berada dalam jaringan aktor yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi. Stakeholder mapping membantu organisasi memahami siapa yang harus dilibatkan, siapa yang terdampak, siapa yang memiliki sumber daya, siapa yang dapat menghambat, dan siapa yang perlu dilindungi.

Pemetaan stakeholder harus melampaui daftar formal. Organisasi perlu memahami kepentingan, kekhawatiran, kekuasaan, legitimasi, dan hubungan antarstakeholder. Dalam transformasi digital, misalnya, stakeholder meliputi pengguna, pegawai, unit IT, legal, regulator, vendor, pelanggan, komunitas, dan pihak yang datanya digunakan.

Ecosystem mapping lebih luas lagi. Ia memetakan interdependensi penciptaan nilai. Misalnya, universitas masa depan bergantung pada

industri, pemerintah, platform digital, alumni, lembaga akreditasi, komunitas riset, dan mahasiswa. Rumah sakit bergantung pada jaringan rujukan, asuransi, pemasok obat, regulator, keluarga pasien, dan teknologi kesehatan. Perusahaan platform bergantung pada pengguna, penyedia, developer, payment system, regulator, dan data ecosystem.

Transformation roadmap harus memperhitungkan ekosistem karena banyak perubahan tidak dapat dilakukan sendirian. Organisasi masa depan adalah organisasi yang mampu mengorkestrasi hubungan lintas batas.

10.14 Tahap 3: Strategic Aspiration and Future Organization Vision

Tahap ketiga adalah merumuskan aspirasi strategis dan visi organisasi masa depan. Visi bukan slogan. Visi harus menggambarkan bentuk organisasi yang ingin dibangun: bagaimana organisasi menciptakan nilai, bagaimana orang bekerja, bagaimana teknologi digunakan, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana etika dijaga, dan bagaimana kinerja diukur.

Visi organisasi masa depan harus cukup inspiratif tetapi juga cukup operasional. Misalnya, “menjadi universitas berbasis AI yang human-centered, berintegritas, dan berdampak sosial” perlu diterjemahkan menjadi desain pembelajaran, riset, layanan mahasiswa, tata kelola data, dan pengembangan dosen. “Menjadi rumah sakit digital yang patient-centered dan resilient” perlu diterjemahkan menjadi patient journey, EMR, clinical governance, cybersecurity, dan budaya keselamatan. “Menjadi perusahaan platform terpercaya” perlu diterjemahkan menjadi governance algoritma, perlindungan data, kualitas ekosistem, dan fairness.

Visi masa depan juga harus memuat pilihan strategis. Organisasi tidak dapat menjadi segalanya. Ia perlu memilih prioritas: apakah fokus pada inovasi, pelayanan, efisiensi, akses, sustainability, digital excellence, atau kombinasi tertentu. Pilihan ini menentukan desain.

10.15 Tahap 4: Organizational Capability Assessment

Tahap keempat adalah menilai kapabilitas organisasi. Aspirasi tanpa kapabilitas hanya menjadi harapan. Organisasi perlu menilai kemampuan saat ini dalam beberapa area:

1. Strategi dan governance
2. Struktur dan koordinasi
3. Budaya dan kepemimpinan
4. SDM dan kompetensi
5. Proses dan kualitas
6. Teknologi dan data
7. AI dan analitik
8. Risiko dan cybersecurity
9. Inovasi dan pembelajaran
10. Keberlanjutan dan stakeholder trust

Assessment harus mengidentifikasi gap antara kondisi saat ini dan target masa depan. Gap bukan hanya kekurangan teknologi, tetapi juga kekurangan budaya, keahlian, data, trust, governance, dan kepemimpinan.

Capability assessment sebaiknya menggunakan kombinasi data kuantitatif dan kualitatif. Survei, wawancara, observasi proses, audit sistem, analisis data kinerja, dan focus group dapat digunakan. Yang penting, assessment tidak boleh menjadi formalitas. Hasilnya harus menjadi dasar prioritas transformasi.

10.16 Tahap 5: Design Principles and Target Operating Model

Tahap kelima adalah merumuskan prinsip desain dan target operating model. Prinsip desain adalah aturan konseptual yang memandu perubahan. Misalnya:

- Human-centered before technology-centered.
- Ethics by design.
- Data as governed asset.
- Decision closest to knowledge.
- Agile where possible, controlled where necessary.
- Sustainability embedded in strategy.
- Transparency with accountability.
- Learning before scaling.

Target operating model menjelaskan bagaimana organisasi akan bekerja setelah transformasi. Ia mencakup struktur, proses, peran, governance, teknologi, data, indikator, dan cara kerja. Target operating model harus menjawab: unit apa yang diperlukan, proses apa yang berubah, peran apa yang muncul, data apa yang dibutuhkan, keputusan apa yang didelegasikan, teknologi apa yang dipakai, dan bagaimana akuntabilitas dijalankan.

Target operating model harus cukup jelas untuk memandu implementasi, tetapi cukup fleksibel untuk disesuaikan. Organisasi masa depan tidak boleh mendesain model yang terlalu kaku. Ia harus membangun prinsip adaptasi.

10.17 Tahap 6: Governance and Decision Rights Redesign

Tahap keenam adalah redesign governance dan decision rights. Banyak transformasi terhambat karena keputusan tidak jelas. Siapa yang berhak menentukan prioritas digital? Siapa pemilik data? Siapa bertanggung jawab atas AI? Siapa menyetujui perubahan proses? Siapa mengelola risiko? Siapa mengevaluasi dampak?

Decision rights harus dibedakan berdasarkan jenis keputusan. Keputusan strategis mungkin berada pada pimpinan puncak. Keputusan operasional sebaiknya berada dekat dengan pelaksana. Keputusan data dan AI memerlukan governance lintas fungsi. Keputusan etika memerlukan mekanisme independen. Keputusan inovasi memerlukan ruang eksperimen.

Governance redesign juga harus mencakup check and balance. Kekuasaan yang terlalu terkonsentrasi berisiko penyalahgunaan. Kekuasaan yang terlalu tersebar berisiko kebingungan. Desain governance harus mencari keseimbangan antara kecepatan dan akuntabilitas.

Dalam organisasi digital, governance perlu mencakup data governance council, AI ethics committee, cybersecurity governance, privacy officer, dan model audit. Dalam organisasi berkelanjutan, governance perlu mencakup sustainability council, ESG reporting, stakeholder engagement, dan risk oversight.

10.18 Tahap 7: Culture, Leadership, and Human Capability Development

Tahap ketujuh adalah pengembangan budaya, kepemimpinan, dan kapabilitas manusia. Transformasi tidak akan berhasil bila manusia tidak berubah cara berpikir dan cara bekerja.

Budaya yang diperlukan untuk organisasi masa depan mencakup learning culture, ethical culture, digital culture, collaboration culture, and resilience

culture. Budaya ini tidak dapat dibangun melalui slogan. Ia harus dibangun melalui perilaku pemimpin, sistem insentif, proses kerja, ruang dialog, dan pengalaman sehari-hari.

Kepemimpinan juga harus dikembangkan sebagai sistem. Organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi sensemaker, steward, coach, integrator, dan ethical guardian. Pemimpin masa depan harus memahami teknologi tanpa menjadi teknokrat sempit, memahami data tanpa kehilangan judgment manusia, mengejar kinerja tanpa mengorbankan nilai, dan mendorong transformasi tanpa merusak trust.

Human capability development mencakup reskilling dan upskilling. Dalam era AI, kompetensi yang diperlukan meliputi data literacy, AI literacy, critical thinking, ethical reasoning, systems thinking, collaboration, change capability, dan learning agility. Organisasi yang tidak mengembangkan manusia akan mengalami transformasi yang dangkal.

10.19 Tahap 8: Digital, Data, and AI Enablement

Tahap kedelapan adalah pemanfaatan digital, data, dan AI. Teknologi adalah enabler, bukan tujuan. Organisasi harus memilih teknologi berdasarkan problem dan value. Pertanyaan utamanya bukan “teknologi apa yang paling canggih?”, tetapi “nilai apa yang perlu diperkuat dan teknologi apa yang paling tepat?”

Digital enablement mencakup integrasi sistem, otomasi proses, platform kolaborasi, cybersecurity, dan pengalaman pengguna. Data enablement mencakup data quality, data architecture, metadata, data stewardship, dan analytics. AI enablement mencakup use case selection, model development, validation, monitoring, explainability, fairness, dan human oversight.

Organisasi harus menghindari over-automation. Tidak semua yang dapat diotomasi harus diotomasi. Beberapa aktivitas membutuhkan sentuhan manusia, empati, negosiasi, pertimbangan moral, dan konteks. AI harus digunakan untuk memperkuat manusia, bukan menghilangkan tanggung jawab manusia.

10.20 Tahap 9: Pilot, Scale, and Institutionalize

Tahap kesembilan adalah menjalankan pilot, menskalakan, dan melembagakan perubahan. Transformasi yang baik tidak langsung mengubah semuanya sekaligus. Organisasi perlu memilih area prioritas, menjalankan eksperimen terkontrol, belajar dari hasil, dan memperbaiki desain.

Pilot harus memiliki tujuan jelas, indikator, batas risiko, stakeholder, dan mekanisme evaluasi. Pilot tidak boleh menjadi proyek demonstrasi yang hanya untuk pencitraan. Ia harus menghasilkan pembelajaran nyata.

Setelah pilot berhasil, organisasi perlu scale. Scaling membutuhkan sumber daya, pelatihan, perubahan proses, integrasi sistem, komunikasi, dan governance. Banyak inovasi gagal bukan karena pilot buruk, tetapi karena scaling tidak dirancang.

Institutionalization berarti perubahan masuk ke rutinitas organisasi: SOP, struktur, sistem insentif, pelatihan, data, anggaran, budaya, dan governance. Tanpa institutionalization, perubahan bergantung pada individu dan mudah hilang.

10.21 Tahap 10: Performance, Ethics, and Learning Review

Tahap terakhir adalah review kinerja, etika, dan pembelajaran. Transformasi harus dievaluasi bukan hanya dari output, tetapi juga dari dampak. Apakah kinerja membaik? Apakah pengalaman manusia meningkat? Apakah risiko berkurang? Apakah etika terjaga? Apakah stakeholder trust meningkat? Apakah organisasi belajar?

Review harus mencakup tiga jenis indikator:

1. **Performance indicators**: produktivitas, kualitas, layanan, inovasi, finansial, dan dampak.
2. **Ethics indicators**: fairness, keluhan, pelanggaran, konflik kepentingan, privasi, keselamatan, dan transparansi.
3. **Learning indicators**: lesson learned, perubahan rutinitas, kemampuan baru, adopsi pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan.

Review harus menjadi learning loop. Jika hasil tidak sesuai, organisasi tidak hanya mencari siapa yang salah, tetapi mempelajari sistem. Apakah desain salah? Apakah data kurang? Apakah insentif bertentangan? Apakah budaya menghambat? Apakah stakeholder tidak dilibatkan?

Dengan demikian, transformasi menjadi proses pembelajaran berkelanjutan.

10.22 Roadmap Transformasi dalam Pendidikan Tinggi

Dalam pendidikan tinggi, organisasi masa depan harus mengintegrasikan integritas akademik, pembelajaran digital, AI literacy, riset berkualitas, layanan mahasiswa, kemitraan industri, dan keberlanjutan sosial. Roadmap transformasi perguruan tinggi dapat dimulai dari purpose: membentuk manusia berpengetahuan, kritis, etis, kreatif, dan bertanggung jawab.

Tahap berikutnya adalah memetakan stakeholder: mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, alumni, industri, pemerintah, komunitas ilmiah, dan masyarakat. Setelah itu, universitas merumuskan visi: misalnya menjadi universitas human-centered dan AI-augmented yang menjaga integritas akademik.

Capability assessment perlu melihat kesiapan dosen, kurikulum, LMS, data akademik, AI policy, research ecosystem, dan student support. Target operating model dapat mencakup pusat inovasi pembelajaran, data governance akademik, micro-credentials, komunitas praktik dosen, dan AI ethics policy.

Transformasi harus dijalankan melalui pilot. Misalnya, beberapa mata kuliah menguji AI-assisted learning dengan aturan integritas jelas. Program studi tertentu mengembangkan kurikulum berbasis proyek. Layanan mahasiswa menggunakan dashboard risiko akademik dengan perlindungan privasi. Hasil pilot dievaluasi dan disebarluaskan.

Kinerja tidak hanya diukur dari jumlah mahasiswa atau publikasi, tetapi juga kualitas pembelajaran, integritas akademik, employability, dampak riset, kesejahteraan mahasiswa, dan kontribusi sosial.

10.23 Roadmap Transformasi dalam Rumah Sakit

Rumah sakit masa depan harus patient-centered, digitally enabled, clinically reliable, ethically governed, and resilient. Purpose rumah sakit adalah menyelamatkan, menyembuhkan, merawat, dan meningkatkan kesehatan manusia dengan martabat.

Stakeholder rumah sakit mencakup pasien, keluarga, dokter, perawat, tenaga penunjang, manajemen, regulator, asuransi, pemasok, komunitas, dan masyarakat. Transformasi harus memahami patient journey, bukan hanya struktur internal.

Capability assessment perlu melihat EMR, data klinis, patient safety culture, alur layanan, cybersecurity, clinical governance, kompetensi digital tenaga kesehatan, dan pengalaman pasien. Target operating model dapat mencakup integrated patient journey, clinical data governance, AI decision support, telemedicine, dan green hospital.

Pilot dapat dilakukan pada layanan tertentu, misalnya alur rawat jalan, sistem antrean digital, prediksi risiko pasien, atau telemedicine untuk kontrol pasca-perawatan. Namun, setiap pilot harus menjaga keselamatan, privasi, informed consent, dan akuntabilitas klinis.

Kinerja rumah sakit harus mencakup keselamatan pasien, outcome klinis, waktu tunggu, pengalaman pasien, kesejahteraan tenaga kesehatan, efisiensi, privasi data, dan keberlanjutan lingkungan.

10.24 Roadmap Transformasi dalam Perusahaan dan Platform Digital

Perusahaan masa depan harus mampu menciptakan nilai ekonomi sekaligus menjaga trust. Dalam platform digital, trust menjadi aset strategis. Pengguna, mitra, regulator, dan masyarakat perlu percaya bahwa platform aman, adil, transparan, dan bertanggung jawab.

Capability assessment perusahaan digital perlu melihat product agility, data governance, AI governance, cybersecurity, trust and safety, ecosystem governance, dan sustainability impact. Target operating model dapat mencakup product squads, data stewardship, AI ethics review, platform governance, dan stakeholder engagement.

Pilot dapat berupa fitur AI baru, model rekomendasi lebih adil, sistem moderasi konten, perlindungan data pengguna, atau model insentif mitra yang lebih transparan. Scaling harus dilakukan setelah dampak etis dan operasional dievaluasi.

Kinerja platform tidak boleh hanya diukur dari growth dan engagement. Perlu diukur juga fairness, trust, keamanan, kualitas ekosistem, dampak sosial, dan retensi sehat. Growth yang merusak trust bukan kinerja berkelanjutan.

10.25 Hambatan Transformasi Organisasi Masa Depan

Transformasi organisasi masa depan menghadapi banyak hambatan. Pertama, **inertia**. Organisasi cenderung mempertahankan rutinitas lama. Kedua, **political resistance**. Transformasi mengubah distribusi kekuasaan. Ketiga, **capability gap**. Organisasi tidak memiliki kompetensi yang diperlukan. Keempat, **data fragmentation**. Data tersebar dan tidak dipercaya. Kelima, **ethical blindness**. Organisasi terlalu fokus pada target sehingga tidak melihat risiko moral. Keenam, **technology solutionism**. Organisasi menganggap teknologi sebagai jawaban semua masalah. Ketujuh, **short-termism**. Target jangka pendek mengorbankan transformasi jangka panjang. Kedelapan, **change fatigue**. Orang lelah karena terlalu banyak program perubahan tanpa makna. Kesembilan, **lack of psychological safety**. Orang tidak berani menyampaikan masalah. Kesepuluh, **symbolic transformation**. Perubahan hanya tampak di dokumen, bukan praktik.

Mengatasi hambatan ini membutuhkan kepemimpinan jujur dan sistemik. Transformasi bukan sekadar komunikasi optimistis. Ia memerlukan diagnosis masalah nyata, keberanian mengakui kelemahan, konsistensi tindakan, dan kesediaan belajar.

10.26 Prinsip Desain Organisasi Masa Depan

Berdasarkan seluruh pembahasan buku, dapat dirumuskan dua belas prinsip desain organisasi masa depan:

1. **Purpose-driven**: organisasi dipandu tujuan bermakna.
2. **Ethics by design**: etika dimasukkan ke struktur, proses, teknologi, dan KPI.
3. **Stakeholder-responsible**: organisasi bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan luas.
4. **Human-centered**: manusia menjadi pusat desain kerja dan teknologi.
5. **Data-informed, not data-blinded**: data memperkuat judgment, bukan menggantikannya secara buta.
6. **AI-augmented with accountability**: AI memperkuat manusia dengan akuntabilitas jelas.
7. **Agile and governed**: organisasi cepat tetapi tetap bertanggung jawab.
8. **Resilient by design**: organisasi memiliki cadangan, pembelajaran krisis, dan ketahanan digital.
9. **Sustainable by strategy**: keberlanjutan tertanam dalam strategi dan operasi.
10. **Learning-oriented**: organisasi belajar dari pengalaman, data, krisis, dan stakeholder.
11. **Dynamically aligned**: strategi, struktur, budaya, teknologi, dan KPI terus diselaraskan.
12. **Legitimate and trusted**: organisasi menjaga kepercayaan sebagai aset utama.

Prinsip-prinsip ini bukan daftar normatif belaka. Ia adalah pedoman praktis untuk mendesain organisasi yang mampu hidup dalam dunia kompleks.

10.27 Model Sintesis: Future Organization Design Framework

Model sintesis bab ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Purpose → Ethics → Stakeholders → Strategy → Structure → People → Technology/Data/AI → Governance → Performance → Learning → Transformation → Renewal

Alur ini menunjukkan bahwa organisasi masa depan dimulai dari tujuan dan etika, bukan dari struktur atau teknologi. Stakeholder memberi konteks tanggung jawab. Strategi menentukan pilihan nilai. Struktur mengatur koordinasi. People menentukan energi dan kapabilitas. Technology, data, and AI menjadi enabler. Governance menjaga akuntabilitas. Performance mengukur hasil. Learning mengubah pengalaman menjadi pembaruan. Transformation menata ulang sistem. Renewal memastikan organisasi terus relevan.

Model ini bersifat melingkar, bukan linear. Setelah renewal, organisasi kembali meninjau purpose dan etika dalam konteks baru. Dengan demikian, desain organisasi bukan produk akhir, melainkan proses berkelanjutan.

10.28 Implikasi Manajerial

Bagi manajer dan pemimpin organisasi, bab ini memberi beberapa implikasi penting.

Pertama, jangan memulai transformasi dari teknologi. Mulailah dari purpose, masalah, nilai, dan stakeholder. Kedua, jangan mengukur kinerja

secara sempit. Indikator sempit menghasilkan perilaku sempit. Ketiga, jangan menyerahkan etika kepada unit compliance saja. Etika adalah tanggung jawab desain organisasi. Keempat, jangan mengabaikan politik organisasi. Transformasi mengubah kekuasaan dan membutuhkan koalisi. Kelima, jangan memperlakukan manusia sebagai hambatan perubahan. Manusia adalah inti perubahan. Keenam, jangan mengotomasi proses buruk. Redesign dahulu, otomasi kemudian. Ketujuh, jangan mengejar agility tanpa governance. Kedelapan, jangan mengejar efisiensi tanpa resilience. Kesembilan, jangan membuat sustainability sebagai pencitraan. Kesepuluh, jangan berhenti pada pilot; perubahan harus dilembagakan.

Manajer masa depan harus menjadi arsitek sistem. Ia tidak hanya mengatur pekerjaan, tetapi merancang kondisi agar manusia, teknologi, data, budaya, dan governance bekerja bersama menciptakan nilai yang bertanggung jawab.

10.29 Implikasi bagi Riset Manajemen

Bab ini juga membuka agenda riset luas. Peneliti dapat menguji hubungan antara ethical climate dan transformation success. Peneliti dapat mengkaji apakah stakeholder orientation meningkatkan organizational legitimacy. Peneliti dapat menguji data governance sebagai mediator antara digital transformation dan decision quality. Peneliti dapat meneliti AI governance, trust in AI, dan adopsi AI dalam organisasi profesional. Peneliti juga dapat mengembangkan model future organization readiness.

Dalam pendekatan PLS-SEM, beberapa model dapat dikembangkan:

1. **Ethical leadership → ethical climate → organizational trust → transformation commitment**.
2. **Stakeholder orientation → organizational legitimacy → sustainable performance**.

3. **Data governance → data quality → decision quality → organizational performance**.
4. **AI governance → trust in AI → human-AI collaboration → innovation performance**.
5. **Human-centered work design → employee engagement → adaptive performance**.
6. **Dynamic capabilities → organizational transformation → long-term performance**.
7. **Agile governance → transformation speed → transformation success**, dengan risk management sebagai moderator.
8. **Sustainability integration → stakeholder trust → organizational resilience**.

Dalam pendekatan kualitatif, studi kasus dapat menggali bagaimana organisasi membangun ethics by design dalam transformasi digital. Grounded theory dapat digunakan untuk memahami proses pelembagaan AI governance. Action research dapat membantu organisasi merancang transformation roadmap sambil menghasilkan teori praktis. Dalam konteks Indonesia, tema ini relevan bagi perguruan tinggi, rumah sakit, BUMN, pemerintahan daerah, UMKM, organisasi keagamaan, dan perusahaan platform.

10.30 Penutup

Bab ini menegaskan bahwa organisasi masa depan harus dirancang sebagai sistem yang etis, berkinerja tinggi, adaptif, digital, manusiawi, tangguh, dan berkelanjutan. Masa depan organisasi tidak dapat dibangun hanya dengan teknologi. Ia juga tidak dapat dibangun hanya dengan

struktur. Ia memerlukan integrasi tujuan, nilai, manusia, data, AI, budaya, tata kelola, dan pembelajaran.

Etika menjadi fondasi agar organisasi tidak kehilangan arah moral. Kinerja menjadi bukti bahwa organisasi mampu menciptakan nilai nyata. Transformasi menjadi mekanisme agar organisasi terus memperbarui diri. Bila ketiganya dipadukan, organisasi dapat menjadi lebih dari sekadar institusi produksi atau administrasi; ia menjadi wahana penciptaan nilai yang bertanggung jawab bagi manusia, masyarakat, dan masa depan.

Organisasi masa depan adalah organisasi yang mampu mengatakan: kami berkinerja, tetapi tidak mengorbankan integritas; kami digital, tetapi tetap manusiawi; kami cepat, tetapi tetap bertanggung jawab; kami inovatif, tetapi tetap berkelanjutan; kami menggunakan AI, tetapi tetap menjaga akuntabilitas manusia; kami mengejar hasil, tetapi juga menjaga kepercayaan.

Dengan demikian, desain organisasi masa depan bukan hanya tugas teknis manajemen, tetapi tugas etis dan strategis. Ia adalah seni dan ilmu merancang sistem kolektif agar manusia dapat bekerja, belajar, berinovasi, melayani, dan bertanggung jawab dalam dunia yang terus berubah.

Glossarium

Accountability
Kewajiban individu, unit, atau organisasi untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, hasil, serta dampaknya.

AI Governance
Sistem tata kelola yang mengatur pengembangan, penggunaan, pemantauan, dan pertanggungjawaban artificial intelligence dalam organisasi.

Balanced Scorecard
Kerangka pengukuran kinerja yang menyeimbangkan perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Capability Assessment
Penilaian kemampuan organisasi dalam aspek strategi, struktur, budaya, SDM, teknologi, data, governance, inovasi, dan keberlanjutan.

Change Fatigue
Kelelahan organisasi akibat terlalu banyak program perubahan yang tidak terintegrasi, tidak bermakna, atau tidak menghasilkan perbaikan nyata.

Compliance Culture
Budaya yang menekankan kepatuhan formal terhadap aturan, hukum, dan prosedur.

Data Governance
Sistem decision rights, accountability, standar, proses, dan peran yang mengatur pengelolaan data sebagai aset organisasi.

Dynamic Alignment
Keselarasan yang terus diperbarui antara strategi, struktur, proses, budaya, teknologi, indikator, dan lingkungan.

Ethical Climate
Persepsi bersama mengenai standar etika, norma moral, dan perilaku yang dianggap benar dalam organisasi.

Ethics by Design
Pendekatan yang memasukkan prinsip etika sejak awal dalam desain struktur, proses, teknologi, data, AI, KPI, dan tata kelola.

Governance
Sistem untuk mengarahkan, mengawasi, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan organisasi.

Human-Centered Organization
Organisasi yang merancang pekerjaan, teknologi, budaya, dan tata kelola dengan memperhatikan martabat, makna, kesejahteraan, pembelajaran, dan keadilan manusia.

Integrity Culture
Budaya yang mendorong perilaku benar, adil, bertanggung jawab, dan konsisten dengan nilai organisasi, melampaui kepatuhan formal.

Legitimacy
Penerimaan sosial bahwa organisasi, keputusan, atau praktik tertentu dianggap sah, pantas, dan sesuai dengan norma.

Moral Intensity
Tingkat keseriusan isu moral yang memengaruhi cara individu dan organisasi memproses keputusan etis.

Performance by Alignment
Prinsip bahwa kinerja tinggi muncul dari keselarasan antara strategi, struktur, proses, budaya, teknologi, SDM, insentif, dan governance.

Stakeholder
Pihak yang memengaruhi atau dipengaruhi oleh keputusan dan aktivitas organisasi.

Target Operating Model
Gambaran mengenai bagaimana organisasi akan bekerja setelah transformasi, termasuk struktur, proses, peran, teknologi, data, governance, dan indikator.

Transformation Roadmap
Peta jalan sistematis yang menghubungkan visi masa depan organisasi dengan tahapan perubahan, kapabilitas, governance, dan pengukuran hasil.

Trust

Kepercayaan bahwa organisasi atau aktor bertindak dengan kompetensi, integritas, niat baik, dan konsistensi.

Daftar Pustaka

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65–91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835–2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Freeman, R. E. (2015). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review, 16*(2), 366–395. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71–79. DOI tidak tersedia.

Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM, 53*(1), 148–152. https://doi.org/10.1145/1629175.1629210

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59–67. DOI tidak tersedia.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853–886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*(2), 109–119. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review, 11*(3), 601–617. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Waddock, S., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal, 18*(4), 303–319. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4%3C303::AID-SMJ869%3E3.0.CO;2-G

Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics, 43*(3), 214–224. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008

Bab 11.

Comparative Cases and Applied Frameworks in Advanced Organizational Design

From theory to practice: comparing organizational contexts and applying diagnostic frameworks for redesign and transformation.

FIVE COMPARATIVE CASES

1. **HIGHER EDUCATION**
   - Knowledge
   - Learning
   - AI-enabled University
   - Research Impact
2. **HOSPITAL**
   - Patient Journey
   - Clinical Governance
   - Digital Health
   - Quality & Safety
3. **DIGITAL PLATFORM**
   - Ecosystem
   - Algorithms & Matching
   - Trust
   - Data Governance
4. **SOEs / PUBLIC ORGANIZATIONS**
   - Public Value
   - Accountability
   - Adaptive Bureaucracy
   - Stakeholder Trust
5. **SMEs / ENTREPRENEURSHIP**
   - Agility
   - Scalability
   - Digital Basics
   - Customer Value

APPLIED FRAMEWORKS

1. **ADVANCED ORGANIZATIONAL DESIGN DIAGNOSTIC CANVAS**

   A holistic canvas to scan context, capabilities, and performance gaps.
2. **STRATEGIC FIT AND MISFIT MATRIX**

INTERNAL FIT		
	FIT (Leverage)	POTENTIAL (Adapt)
	MISFIT (Fix)	OVERFIT (Streamline)

   EXTERNAL FIT

   Compare internal–external fit to prioritize alignment actions.
3. **HUMAN–TECHNOLOGY–GOVERNANCE ALIGNMENT**

   HUMAN · TECHNOLOGY · GOVERNANCE

   Align people, technology, and governance for sustainable performance.
4. **AGILE–RESILIENT–SUSTAINABLE READINESS**

   RESILIENT · AGILE · SUSTAINABLE

   Assess readiness across agility, resilience, and sustainability.
5. **TRANSFORMATION ROADMAP TEMPLATE**

   Translate insights into a phased roadmap with clear milestones and KPIs.

SINTESIS UTAMA • CORE INSIGHT

Advanced organizational design is contextual, comparative, diagnostic, ethical, and transformative.

PURPOSE → DIAGNOSIS → FIT → REDESIGN → GOVERNANCE → LEARNING → TRANSFORMATION

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Bab 11. Comparative Cases and Applied Frameworks in Advanced Organizational Design

******

Studi Kasus Komparatif dan Kerangka Aplikasi dalam Desain Organisasi Lanjutan

---

Abstrak

Bab ini merupakan bab aplikatif yang mempertemukan konsep-konsep utama dalam buku ***Advanced Management Theory and Organizational Design*** dengan kasus-kasus organisasi nyata dan kerangka diagnosis praktis. Setelah sepuluh bab sebelumnya membahas evolusi teori manajemen, organisasi sebagai sistem terbuka dan sosioteknikal, teori kontingensi, kekuasaan dan legitimasi, pembelajaran organisasi, struktur organisasi, budaya dan kepemimpinan, transformasi digital dan AI, desain organisasi agile-resilient-sustainable, serta roadmap organisasi masa depan, Bab 11 ini berfungsi sebagai jembatan antara teori dan praktik. Fokus utamanya adalah bagaimana teori-teori tersebut digunakan untuk membaca, mendiagnosis, membandingkan, dan merancang ulang organisasi dalam konteks yang berbeda.

Bab ini menjelaskan pentingnya pendekatan studi kasus komparatif dalam desain organisasi lanjutan. Studi kasus memungkinkan peneliti dan praktisi memahami organisasi secara kontekstual, historis, multidimensional, dan mendalam. Eisenhardt menunjukkan bahwa studi kasus dapat digunakan untuk membangun teori secara induktif melalui perbandingan kasus, sedangkan pendekatan Gioia menekankan pentingnya rigor dalam penelitian kualitatif induktif melalui kategorisasi sistematis dan artikulasi

konsep. Pendekatan studi kasus sangat sesuai untuk desain organisasi karena organisasi adalah sistem kompleks yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu variabel atau satu indikator. (JSTOR)

Bab ini menyajikan lima konteks kasus komparatif: perguruan tinggi, rumah sakit, perusahaan digital/platform, BUMN atau organisasi publik, serta UMKM atau organisasi kewirausahaan. Setiap kasus dianalisis melalui perspektif advanced organizational design: strategic fit, struktur, budaya, kepemimpinan, teknologi, data governance, pembelajaran, kekuasaan, legitimasi, agility, resilience, sustainability, dan etika. Dengan membandingkan kelima konteks tersebut, pembaca dapat memahami bahwa tidak ada satu desain organisasi terbaik untuk semua konteks. Desain organisasi harus disesuaikan dengan tujuan, lingkungan, teknologi, sumber daya, budaya, regulasi, dan ekosistem masing-masing organisasi.

Bab ini juga memperkenalkan beberapa kerangka aplikasi: **Advanced Organizational Design Diagnostic Canvas**, **Strategic Fit and Misfit Matrix**, **Human–Technology–Governance Alignment Framework**, **Agile–Resilient–Sustainable Readiness Framework**, serta **Transformation Roadmap Template**. Kerangka-kerangka ini dapat digunakan oleh mahasiswa, peneliti, konsultan, pimpinan organisasi, dan pengambil kebijakan untuk mendiagnosis organisasi, mengidentifikasi misfit, merancang intervensi, dan menyusun peta jalan transformasi. Bab ini menegaskan bahwa desain organisasi lanjutan bukan sekadar menggambar struktur baru, melainkan proses berpikir sistemik untuk menyelaraskan strategi, manusia, teknologi, proses, budaya, tata kelola, dan nilai.

Kata Kunci

Studi kasus komparatif, desain organisasi lanjutan, diagnosis organisasi, strategic fit, misfit, transformation roadmap, organizational design

framework, perguruan tinggi, rumah sakit, perusahaan platform, BUMN, UMKM, AI readiness, data governance, organizational agility, resilience, sustainability, human-centered design.

11.1 Pendahuluan

Teori manajemen dan desain organisasi sering tampak abstrak bila hanya dibahas sebagai konsep. Istilah seperti sistem terbuka, kontingensi, konfigurasi, strategic fit, institutional legitimacy, dynamic capabilities, ambidexterity, platform organization, data governance, agility, resilience, sustainability, dan ethics by design dapat menjadi sangat konseptual apabila tidak dikaitkan dengan situasi nyata. Karena itu, sebuah buku tentang **advanced management theory and organizational design** memerlukan bab aplikatif yang memperlihatkan bagaimana konsep-konsep tersebut bekerja dalam organisasi konkret.

Bab 11 ini dirancang sebagai bab penghubung antara teori dan praktik. Tujuannya bukan sekadar memberikan contoh, melainkan memperlihatkan cara berpikir diagnostik dan komparatif dalam desain organisasi. Desain organisasi lanjutan tidak dapat dilakukan melalui pendekatan mekanis: mengganti bagan struktur, membuat jabatan baru, atau mengadopsi istilah populer seperti agile, digital, AI-ready, atau platform. Desain organisasi harus dimulai dari diagnosis yang cermat: apa tujuan organisasi, bagaimana lingkungan berubah, bagaimana struktur bekerja, bagaimana manusia berperilaku, bagaimana teknologi digunakan, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana kekuasaan didistribusikan, bagaimana legitimasi dibangun, dan bagaimana organisasi belajar.

Pendekatan studi kasus sangat relevan untuk tujuan tersebut. Yin menempatkan studi kasus sebagai strategi penelitian yang berguna ketika peneliti ingin memahami fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak

mudah dipisahkan. Dalam desain organisasi, batas antara struktur, budaya, teknologi, strategi, dan lingkungan memang tidak pernah benar-benar terpisah. Sementara itu, Burton dan Obel menekankan bahwa desain organisasi dapat dipahami sebagai proses diagnosis dan perancangan yang mengaitkan strategi, tujuan, struktur, koordinasi, kontrol, manusia, dan insentif. (Google Books)

Dengan demikian, Bab 11 menjawab pertanyaan praktis: bagaimana menggunakan teori dari Bab 1–10 untuk membaca organisasi nyata? Bagaimana membandingkan organisasi dari sektor berbeda? Bagaimana mengidentifikasi misfit antara strategi dan struktur, teknologi dan proses, budaya dan kepemimpinan, atau data dan tata kelola? Bagaimana menyusun roadmap transformasi yang tidak hanya konseptual, tetapi dapat dijalankan?

Bab ini disusun dalam empat bagian besar. Pertama, pembahasan metodologis tentang studi kasus komparatif dan diagnosis organisasi. Kedua, analisis lima konteks organisasi: perguruan tinggi, rumah sakit, perusahaan digital/platform, BUMN atau organisasi publik, serta UMKM/kewirausahaan. Ketiga, penyusunan framework aplikatif yang dapat digunakan sebagai alat diagnosis dan desain ulang organisasi. Keempat, pembahasan implikasi bagi pengajaran, riset, konsultasi, dan praktik kepemimpinan organisasi.

11.2 Mengapa Studi Kasus Komparatif Penting dalam Desain Organisasi

Studi kasus komparatif penting karena organisasi selalu kontekstual. Struktur yang efektif di satu organisasi dapat gagal di organisasi lain. Budaya yang mendukung inovasi di perusahaan digital mungkin tidak cocok bila diterapkan secara mentah di rumah sakit yang memerlukan

keselamatan pasien dan standardisasi klinis. Struktur hierarkis yang dianggap lamban dalam startup mungkin justru diperlukan dalam organisasi krisis atau operasi berisiko tinggi. Demikian pula, pendekatan agile yang efektif dalam pengembangan produk digital belum tentu dapat diterapkan tanpa modifikasi dalam perguruan tinggi, rumah sakit, atau lembaga publik.

Studi kasus komparatif membantu pembaca melihat pola dan perbedaan. Melalui perbandingan kasus, kita dapat memahami bahwa desain organisasi bukan hanya soal bentuk, tetapi soal **fit**. Fit berarti kesesuaian antara desain organisasi dengan konteks strategisnya. Dua organisasi dapat menggunakan istilah yang sama—misalnya "digital transformation"—tetapi maknanya berbeda. Bagi universitas, digital transformation berkaitan dengan pembelajaran, riset, integritas akademik, layanan mahasiswa, dan data akademik. Bagi rumah sakit, digital transformation berkaitan dengan keselamatan pasien, rekam medis elektronik, clinical decision support, telemedicine, dan privasi data kesehatan. Bagi perusahaan platform, digital transformation berkaitan dengan model bisnis, efek jejaring, algoritma, data monetization, dan governance ekosistem.

Eisenhardt menjelaskan bahwa teori dapat dibangun dari studi kasus melalui proses sistematis: merumuskan pertanyaan penelitian, memilih kasus, menggunakan banyak sumber data, melakukan analisis dalam kasus dan lintas kasus, serta membandingkan temuan dengan literatur. Prinsip ini sangat berguna untuk pengembangan teori desain organisasi karena organisasi adalah fenomena kompleks dan dinamis. (JSTOR)

Pendekatan Gioia juga relevan karena membantu peneliti mengubah data lapangan menjadi konsep teoretis melalui struktur data yang transparan. Dalam konteks desain organisasi, wawancara, dokumen, observasi, rapat, dashboard, dan praktik kerja dapat dianalisis untuk menemukan tema

seperti trust, misfit, silo, resistance, digital readiness, leadership gap, atau cultural inertia. (Sage Journals)

Studi kasus komparatif juga penting dalam pengajaran manajemen. Mahasiswa S2 dan S3 tidak cukup hanya memahami teori; mereka perlu melatih kemampuan membaca organisasi nyata. Dengan kasus, mahasiswa belajar bahwa persoalan organisasi jarang memiliki jawaban tunggal. Mereka harus mempertimbangkan data, konteks, kepentingan, nilai, dan risiko. Inilah inti pendidikan manajemen lanjutan: bukan menghafal teori, tetapi menggunakan teori untuk berpikir lebih tajam.

11.3 Prinsip Diagnosis Organisasi Lanjutan

Diagnosis organisasi adalah proses memahami kondisi organisasi secara sistemik untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, ketidaksesuaian, peluang, risiko, dan area intervensi. Diagnosis berbeda dari audit administratif. Audit biasanya memeriksa kepatuhan terhadap standar tertentu. Diagnosis mencoba memahami mengapa organisasi bekerja atau tidak bekerja sebagaimana seharusnya.

Dalam desain organisasi lanjutan, diagnosis harus memiliki beberapa prinsip.

Pertama, **sistemik**. Organisasi tidak boleh dilihat hanya dari satu sisi. Masalah kinerja mungkin tampak sebagai masalah SDM, tetapi akar masalahnya bisa struktur, insentif, data, kepemimpinan, atau teknologi. Masalah digital adoption mungkin tampak sebagai masalah aplikasi, tetapi akar masalahnya bisa budaya, proses, pelatihan, atau trust.

Kedua, **kontekstual**. Diagnosis harus memperhatikan lingkungan organisasi. Perguruan tinggi, rumah sakit, perusahaan digital, BUMN, dan UMKM memiliki logika yang berbeda. Diagnosis yang baik tidak memaksakan satu model universal.

Ketiga, **historis**. Organisasi memiliki sejarah. Struktur, budaya, konflik, dan kebiasaan tidak muncul tiba-tiba. Pettigrew menekankan pentingnya memahami konteks, konten, dan proses perubahan organisasi secara historis dan kontekstual. Pendekatan ini penting karena transformasi organisasi selalu tertanam dalam sejarah keputusan, kekuasaan, budaya, dan peristiwa masa lalu. (Academy of Management Journals)

Keempat, **multilevel**. Diagnosis harus melihat individu, tim, unit, organisasi, dan ekosistem. Masalah di tingkat individu dapat berasal dari sistem. Masalah di tingkat organisasi dapat dipengaruhi oleh regulasi dan ekosistem.

Kelima, **berbasis bukti dan dialog**. Diagnosis perlu data kuantitatif dan kualitatif. Data kinerja, survei, laporan, wawancara, observasi, dan pengalaman pemangku kepentingan harus digabungkan.

Keenam, **berorientasi intervensi**. Diagnosis bukan tujuan akhir. Ia harus menghasilkan prioritas perubahan. Diagnosis yang terlalu luas tetapi tidak mengarah pada tindakan akan melelahkan organisasi.

Ketujuh, **etis**. Diagnosis organisasi sering menyentuh data sensitif, konflik, kelemahan, dan perilaku manusia. Karena itu, diagnosis harus menjaga kerahasiaan, keadilan, dan tidak digunakan sebagai alat menghukum pihak tertentu.

11.4 Advanced Organizational Design Diagnostic Canvas

Untuk menghubungkan teori dan praktik, bab ini memperkenalkan **Advanced Organizational Design Diagnostic Canvas**. Canvas ini terdiri dari sebelas dimensi diagnosis:

1. **Purpose and Value Proposition**
2. **External Environment and Stakeholder Pressure**

3. **Strategy and Strategic Fit**
4. **Structure and Coordination**
5. **Processes and Decision Rights**
6. **Culture and Leadership Architecture**
7. **Human Capability and Work Design**
8. **Digital, Data, and AI Readiness**
9. **Power, Politics, Institutions, and Legitimacy**
10. **Agility, Resilience, and Sustainability**
11. **Ethics, Governance, and Performance System**

Canvas ini dapat digunakan dalam berbagai organisasi. Setiap dimensi berisi pertanyaan diagnostik.

Pada dimensi **purpose**, organisasi ditanya: untuk apa organisasi ini ada? Nilai apa yang diciptakan? Apakah tujuan tersebut dipahami anggota organisasi? Pada dimensi **environment**, organisasi ditanya: tekanan eksternal apa yang paling kuat? Regulasi, teknologi, pasar, demografi, krisis, atau perubahan sosial? Pada dimensi **strategy**, pertanyaannya: apakah strategi jelas? Apakah struktur dan sumber daya mendukung strategi?

Pada dimensi **structure**, pertanyaannya: apakah struktur mempercepat koordinasi atau menciptakan silo? Pada dimensi **process**, pertanyaannya: bagaimana keputusan dibuat? Apakah decision rights jelas? Pada dimensi **culture**, pertanyaannya: nilai apa yang benar-benar hidup? Apakah ada trust dan psychological safety? Pada dimensi **human capability**, pertanyaannya: apakah pekerjaan dirancang bermakna? Apakah SDM memiliki kompetensi masa depan?

Pada dimensi **digital-data-AI**, pertanyaannya: apakah data berkualitas? Apakah AI digunakan secara bertanggung jawab? Pada dimensi **power and**

legitimacy, pertanyaannya: siapa memegang kekuasaan informal? Apakah struktur formal legitimate? Pada dimensi **agility-resilience-sustainability**, pertanyaannya: apakah organisasi cepat, tangguh, dan berkelanjutan? Pada dimensi **ethics-governance-performance**, pertanyaannya: apakah indikator kinerja mendorong perilaku benar? Apakah tata kelola menjaga akuntabilitas?

Canvas ini bukan formula final, tetapi alat berpikir. Ia membantu organisasi menghindari diagnosis sempit.

11.5 Kasus Komparatif 1: Perguruan Tinggi sebagai Organisasi Pengetahuan dan Pembelajaran

Perguruan tinggi adalah organisasi yang unik karena misi utamanya bukan hanya menghasilkan output ekonomi, melainkan menciptakan, menyebarkan, dan mengembangkan pengetahuan. Ia memiliki tiga fungsi utama: pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, perguruan tinggi juga harus menjaga integritas akademik, kebebasan ilmiah, akreditasi, reputasi, keberlanjutan finansial, dan relevansi sosial.

Dari perspektif sistem terbuka, perguruan tinggi berinteraksi dengan mahasiswa, dosen, industri, pemerintah, lembaga akreditasi, komunitas ilmiah, alumni, teknologi pendidikan, dan masyarakat. Lingkungan pendidikan tinggi kini berubah cepat karena AI generatif, pembelajaran digital, kebutuhan kompetensi baru, internasionalisasi, dan tuntutan akuntabilitas.

Masalah desain organisasi perguruan tinggi sering terletak pada ketegangan antara **otonomi akademik** dan **integrasi institusional**. Fakultas dan program studi memerlukan otonomi ilmiah, tetapi universitas membutuhkan strategi terpadu. Dosen memerlukan kebebasan akademik, tetapi institusi membutuhkan mutu dan akuntabilitas. Unit administrasi

perlu prosedur, tetapi mahasiswa membutuhkan layanan yang mudah dan terpadu.

Dalam banyak perguruan tinggi, struktur fungsional dan fakultatif menciptakan silo. Program studi mengelola kurikulum masing-masing. Biro akademik mengelola administrasi. Unit IT mengelola sistem. Lembaga penjaminan mutu mengelola akreditasi. Namun, pengalaman mahasiswa melintasi semua unit tersebut. Jika tidak ada integrasi, mahasiswa mengalami layanan terfragmentasi.

Transformasi digital memperbesar tantangan. Learning management system dapat tersedia, tetapi tidak otomatis mengubah pedagogi. AI dapat digunakan, tetapi tanpa kebijakan integritas akademik, ia dapat mengganggu kejujuran belajar. Learning analytics dapat membantu mendeteksi risiko mahasiswa, tetapi tanpa data governance, ia dapat melanggar privasi. Dengan demikian, perguruan tinggi membutuhkan desain sosioteknikal: teknologi, pedagogi, etika, data, dan budaya akademik harus dirancang bersama.

Dari perspektif dynamic capabilities, perguruan tinggi perlu sensing terhadap perubahan ilmu, teknologi, dan dunia kerja; seizing melalui kurikulum baru, micro-credentials, riset lintas disiplin, dan kemitraan; serta transforming melalui perubahan struktur akademik, pelatihan dosen, dan tata kelola data.

Model desain yang cocok untuk perguruan tinggi masa depan adalah **hybrid academic organization**: tetap menjaga struktur akademik berbasis disiplin, tetapi dilengkapi pusat inovasi pembelajaran, pusat riset lintas disiplin, platform digital, data governance, dan jaringan kemitraan industri-masyarakat.

11.6 Diagnosis Perguruan Tinggi melalui Canvas

Jika menggunakan Advanced Organizational Design Diagnostic Canvas, diagnosis perguruan tinggi dapat dirumuskan sebagai berikut.

Pada dimensi **purpose**, perguruan tinggi harus menegaskan apakah ia terutama ingin menjadi teaching university, research university, entrepreneurial university, civic university, digital university, atau kombinasi tertentu. Ketidakjelasan identitas strategis sering membuat struktur dan indikator kinerja saling bertentangan.

Pada dimensi **environment**, tekanan utama datang dari AI, regulasi pendidikan, akreditasi, kebutuhan industri, perubahan mahasiswa, dan kompetisi global. Pada dimensi **strategy**, perguruan tinggi perlu menyelaraskan kurikulum, riset, SDM, pendanaan, dan digitalisasi dengan visi institusi.

Pada dimensi **structure**, masalah umum adalah silo fakultas dan birokrasi administrasi. Solusi desain dapat berupa pusat integrasi pembelajaran, process owner untuk student journey, serta komite data akademik. Pada dimensi **culture**, tantangan utama adalah mengembangkan budaya akademik yang terbuka terhadap teknologi tetapi tetap menjaga integritas ilmiah.

Pada dimensi **human capability**, dosen perlu AI literacy, digital pedagogy, research collaboration, dan kemampuan membimbing generasi digital. Tenaga kependidikan perlu kemampuan layanan berbasis data dan sistem digital. Mahasiswa perlu literasi AI, critical thinking, dan etika akademik.

Pada dimensi **digital-data-AI**, perguruan tinggi membutuhkan kebijakan AI akademik, data governance, learning analytics yang etis, dan integrasi sistem akademik. Pada dimensi **legitimacy**, perguruan tinggi harus menjaga reputasi ilmiah, akreditasi, kepercayaan mahasiswa, dan kontribusi sosial.

Intervensi prioritas dapat mencakup: redesign student journey, AI academic integrity policy, faculty development in AI-assisted pedagogy, learning analytics governance, dan pusat riset lintas disiplin.

11.7 Kasus Komparatif 2: Rumah Sakit sebagai Sistem Profesional, Sosioteknikal, dan High Reliability

Rumah sakit adalah organisasi yang sangat kompleks karena menggabungkan misi kemanusiaan, pelayanan klinis, teknologi tinggi, profesi medis, regulasi ketat, risiko keselamatan, data sensitif, dan tuntutan efisiensi. Rumah sakit tidak dapat dikelola semata-mata sebagai birokrasi atau perusahaan jasa biasa. Ia adalah organisasi profesional dan high reliability system.

Dari perspektif sistem terbuka, rumah sakit berhubungan dengan pasien, keluarga pasien, dokter, perawat, laboratorium, farmasi, asuransi, regulator, pemasok obat, teknologi medis, dan komunitas kesehatan. Dari perspektif sosioteknikal, kualitas rumah sakit ditentukan oleh interaksi antara manusia, teknologi, alur kerja, data klinis, budaya keselamatan, dan struktur keputusan.

Masalah desain rumah sakit sering muncul karena struktur fungsional yang kuat. Unit pendaftaran, poliklinik, laboratorium, farmasi, kasir, rekam medis, dan rawat inap bekerja menurut target masing-masing. Namun, pasien mengalami rumah sakit sebagai satu perjalanan layanan. Bila struktur tidak mengelola patient journey secara terpadu, pelayanan menjadi lambat, membingungkan, dan tidak manusiawi.

Rumah sakit juga menghadapi ketegangan antara **otonomi profesional** dan **clinical governance**. Dokter memiliki keahlian dan otonomi klinis, tetapi rumah sakit harus menjamin keselamatan pasien dan mutu layanan.

Jika governance terlalu administratif, profesi medis dapat menolak. Jika otonomi klinis tidak disertai akuntabilitas, risiko keselamatan meningkat.

Transformasi digital rumah sakit seperti electronic medical record, telemedicine, AI diagnosis support, dan patient portal harus dirancang hati-hati. Teknologi yang tidak sesuai alur kerja klinis dapat menambah beban tenaga kesehatan. AI yang tidak transparan dapat tidak dipercaya. Data yang tidak akurat dapat membahayakan pasien.

Model desain yang cocok adalah **patient-centered sociotechnical hospital**. Struktur fungsional tetap diperlukan untuk keahlian, tetapi harus dilengkapi dengan tim lintas fungsi berbasis perjalanan pasien, clinical governance, data governance, budaya keselamatan, dan digital health architecture.

11.8 Diagnosis Rumah Sakit melalui Canvas

Pada dimensi **purpose**, rumah sakit harus menegaskan apakah orientasi utamanya adalah keselamatan pasien, kualitas klinis, patient experience, efisiensi layanan, pendidikan klinis, atau kombinasi. Pada dimensi **environment**, rumah sakit menghadapi tekanan regulasi kesehatan, pembiayaan, tuntutan pasien, teknologi medis, krisis kesehatan, dan kompetisi layanan.

Pada dimensi **strategy**, rumah sakit perlu menyelaraskan strategi klinis, strategi layanan, strategi digital, dan strategi finansial. Pada dimensi **structure**, tantangan utama adalah silo departemen dan fragmentasi alur pasien. Solusi desain dapat berupa patient journey owner, integrated care team, clinical pathway governance, dan service command center.

Pada dimensi **process**, decision rights klinis dan administratif harus jelas. Keputusan klinis tetap membutuhkan profesionalisme dokter, tetapi standar keselamatan dan data mutu harus menjadi akuntabilitas organisasi.

Pada dimensi **culture**, rumah sakit membutuhkan psychological safety agar tenaga kesehatan berani melaporkan risiko dan insiden.

Pada dimensi **human capability**, dokter, perawat, farmasis, dan tenaga administrasi perlu literasi digital, patient communication, data discipline, dan budaya pembelajaran. Pada dimensi **digital-data-AI**, rumah sakit membutuhkan EMR yang terintegrasi, data quality, AI clinical governance, privacy protection, dan cybersecurity.

Pada dimensi **resilience**, rumah sakit harus memiliki kapasitas menghadapi lonjakan pasien, gangguan pasokan, serangan siber, dan krisis kesehatan. Pada dimensi **sustainability**, rumah sakit perlu green hospital, pengelolaan limbah medis, efisiensi energi, dan layanan preventif.

Intervensi prioritas dapat mencakup redesign alur rawat jalan, clinical governance board, non-punitive incident reporting, EMR workflow redesign, dan data-driven patient safety dashboard.

11.9 Kasus Komparatif 3: Perusahaan Digital dan Platform sebagai Ekosistem Data, Algoritma, dan Trust

Perusahaan digital dan platform memiliki karakter berbeda dari organisasi industri klasik. Nilai tidak hanya diciptakan melalui produk internal, tetapi melalui interaksi banyak aktor: pengguna, penyedia, pengembang, mitra pembayaran, pengiklan, regulator, dan komunitas. Platform menciptakan nilai melalui efek jejaring, data, algoritma, dan governance ekosistem.

Dari perspektif desain organisasi, perusahaan platform menghadapi tantangan besar: bagaimana tumbuh cepat tanpa kehilangan trust? Bagaimana membuka ekosistem tetapi tetap menjaga kualitas? Bagaimana menggunakan data dan AI tetapi tetap menjaga privasi dan fairness? Bagaimana mengelola complementors tanpa kontrol hierarkis penuh?

Struktur perusahaan platform biasanya lebih agile dibanding organisasi tradisional. Product teams, engineering squads, data science teams, trust and safety teams, growth teams, legal, policy, and ecosystem partnerships bekerja secara lintas fungsi. Namun, agility saja tidak cukup. Platform yang tumbuh cepat dapat mengalami risiko governance: bias algoritmik, penyalahgunaan data, kualitas layanan buruk, konflik dengan mitra, dan tekanan regulator.

Dalam organisasi platform, kekuasaan sering terletak pada arsitektur digital dan algoritma. Siapa yang menentukan ranking? Siapa yang menentukan akses data? Siapa yang dapat mengubah aturan platform? Siapa yang memperoleh nilai terbesar? Pertanyaan ini menunjukkan bahwa platform design adalah juga political and ethical design.

Model desain yang cocok adalah **trusted platform ecosystem organization**. Organisasi harus menggabungkan product agility, data governance, AI governance, trust and safety, ecosystem orchestration, stakeholder engagement, dan responsible growth.

11.10 Diagnosis Perusahaan Platform melalui Canvas

Pada dimensi **purpose**, perusahaan platform harus menjawab apakah ia hanya mengejar growth atau membangun ekosistem nilai yang dipercaya. Pada dimensi **environment**, tekanan datang dari kompetisi digital, perubahan perilaku pengguna, regulasi data, cybersecurity, dan tuntutan fairness.

Pada dimensi **strategy**, platform harus menyeimbangkan scale, engagement, monetization, trust, dan governance. Pada dimensi **structure**, tim produk harus memiliki otonomi, tetapi tetap berada dalam guardrails terkait data, privasi, keamanan, dan etika. Pada dimensi **process**, keputusan algoritmik harus memiliki audit trail dan mekanisme review.

Pada dimensi **culture**, perusahaan platform membutuhkan budaya eksperimen, tetapi juga budaya tanggung jawab. Jika growth menjadi satu-satunya nilai, risiko etis meningkat. Pada dimensi **human capability**, organisasi membutuhkan data literacy, AI ethics, product thinking, cybersecurity awareness, dan ecosystem management.

Pada dimensi **digital-data-AI**, platform membutuhkan model governance: data stewardship, algorithmic accountability, model monitoring, fairness testing, dan privacy-by-design. Pada dimensi **legitimacy**, trust pengguna dan regulator menjadi aset strategis.

Intervensi prioritas dapat mencakup AI governance board, trust and safety function, algorithmic audit, responsible growth metrics, data access policy, dan stakeholder complaint mechanism.

11.11 Kasus Komparatif 4: BUMN dan Organisasi Publik sebagai Sistem Kinerja, Legitimasi, dan Akuntabilitas

BUMN dan organisasi publik memiliki karakter yang berbeda dari perusahaan swasta murni. Mereka tidak hanya mengejar efisiensi atau profit, tetapi juga mandat publik, pembangunan nasional, pelayanan masyarakat, pemerataan, stabilitas, dan legitimasi politik. Karena itu, desain organisasi publik harus mengelola ketegangan antara kinerja, akuntabilitas, birokrasi, fleksibilitas, dan kepentingan pemangku kepentingan luas.

Dari perspektif institusional, organisasi publik menghadapi tekanan regulatif dan legitimasi yang sangat kuat. Struktur formal, prosedur, audit, dan kepatuhan menjadi penting. Namun, jika terlalu birokratis, organisasi publik dapat lambat, defensif, dan kurang inovatif.

Transformasi digital dalam organisasi publik sering menghadapi tantangan: sistem lama, data tersebar, budaya hierarkis, ketakutan mengambil risiko, prosedur pengadaan, dan keterbatasan kompetensi digital. Namun,

digitalisasi publik juga memiliki potensi besar: transparansi, layanan cepat, integrasi data, pengurangan korupsi, dan peningkatan akses warga.

BUMN dan organisasi publik juga memiliki tantangan politik organisasi. Perubahan struktur dapat memengaruhi kepentingan banyak aktor. Keputusan tidak selalu murni teknis. Karena itu, redesign organisasi publik membutuhkan koalisi, legitimasi, komunikasi, dan governance yang kuat.

Model desain yang cocok adalah **public-value-driven adaptive bureaucracy**. Ini bukan birokrasi lama yang kaku, melainkan birokrasi adaptif yang tetap menjaga akuntabilitas publik, tetapi mampu belajar, berinovasi, dan menggunakan data.

11.12 Diagnosis BUMN dan Organisasi Publik melalui Canvas

Pada dimensi **purpose**, organisasi publik harus memperjelas nilai publik apa yang diciptakan. Apakah akses layanan, pemerataan, efisiensi, pembangunan ekonomi, ketahanan nasional, atau pelayanan warga? Pada dimensi **environment**, tekanan utama datang dari regulasi, politik, masyarakat, media, teknologi, fiskal, dan tuntutan transparansi.

Pada dimensi **strategy**, organisasi publik perlu menyeimbangkan mandat publik dan kinerja operasional. Pada dimensi **structure**, masalah umum adalah hierarki panjang, silo birokrasi, dan decision bottleneck. Solusi dapat berupa service integration unit, digital transformation office, shared data platform, dan risk-based delegation.

Pada dimensi **culture**, organisasi publik perlu mengubah budaya kepatuhan pasif menjadi budaya akuntabilitas aktif. Kepatuhan tetap penting, tetapi harus dikaitkan dengan hasil pelayanan. Pada dimensi **human capability**, pegawai membutuhkan digital literacy, service orientation, ethical decision-making, dan kemampuan bekerja lintas unit.

Pada dimensi **data-AI**, tantangan utama adalah integrasi data, keamanan, privasi, kualitas data, dan kepercayaan publik. Pada dimensi **legitimacy**, organisasi publik harus menunjukkan bahwa transformasi meningkatkan pelayanan, bukan hanya mengganti sistem.

Intervensi prioritas dapat mencakup citizen journey mapping, simplifikasi proses, integrated service platform, data governance publik, agile policy lab, dan ethical public performance scorecard.

11.13 Kasus Komparatif 5: UMKM dan Organisasi Kewirausahaan sebagai Sistem Lincah tetapi Rentan

UMKM dan organisasi kewirausahaan memiliki keunggulan dalam kelincahan. Struktur biasanya lebih sederhana, keputusan lebih cepat, komunikasi lebih dekat, dan inovasi dapat muncul dari kebutuhan pasar langsung. Namun, UMKM juga rentan karena keterbatasan modal, SDM, teknologi, akses pasar, data, dan governance.

Dari perspektif desain organisasi, UMKM sering belum memiliki struktur formal yang jelas. Ini dapat menjadi kekuatan pada tahap awal karena fleksibel, tetapi menjadi hambatan saat organisasi tumbuh. Tanpa struktur, peran tumpang tindih, keputusan bergantung pada pemilik, pengetahuan tidak terdokumentasi, dan sistem kerja sulit diskalakan.

Digitalisasi memberi peluang besar bagi UMKM: pemasaran online, marketplace, pembayaran digital, manajemen stok, akuntansi digital, dan akses pelanggan. Namun, digitalisasi juga membutuhkan kompetensi baru, data sederhana, keamanan transaksi, dan kemampuan membaca pasar.

Model desain yang cocok adalah **simple, scalable, and learning-oriented enterprise**. UMKM tidak membutuhkan struktur rumit, tetapi membutuhkan kejelasan peran, proses inti, sistem pencatatan, pembelajaran pelanggan, digital capability dasar, dan jaringan kemitraan.

11.14 Diagnosis UMKM melalui Canvas

Pada dimensi **purpose**, UMKM perlu memperjelas proposisi nilai: masalah pelanggan apa yang diselesaikan? Pada dimensi **environment**, UMKM menghadapi perubahan pasar, kompetisi harga, digital marketplace, akses modal, dan perubahan perilaku konsumen.

Pada dimensi **strategy**, UMKM perlu memilih fokus: diferensiasi produk, kualitas layanan, kedekatan pelanggan, harga, atau niche market. Pada dimensi **structure**, diperlukan pembagian peran sederhana: produksi, pemasaran, keuangan, operasi, dan layanan pelanggan. Pada dimensi **process**, proses inti seperti order, produksi, stok, pembayaran, dan pengiriman harus distandardisasi.

Pada dimensi **culture**, UMKM sering memiliki budaya kekeluargaan. Ini dapat menjadi kekuatan, tetapi perlu dilengkapi akuntabilitas. Pada dimensi **human capability**, pelaku UMKM memerlukan literasi digital, pencatatan keuangan, pemasaran online, dan pelayanan pelanggan.

Pada dimensi **digital-data**, UMKM tidak harus langsung menggunakan AI kompleks. Langkah awal dapat berupa pencatatan digital, analisis penjualan sederhana, CRM sederhana, dan penggunaan platform pemasaran. Pada dimensi **resilience**, UMKM perlu diversifikasi pemasok, cadangan kas, dan jaringan komunitas.

Intervensi prioritas dapat mencakup standardisasi proses inti, dashboard penjualan sederhana, digital marketing routine, pembagian peran, dan jaringan kolaborasi lokal.

11.15 Matriks Perbandingan Lima Kasus

Perbandingan lima kasus menunjukkan bahwa setiap organisasi memiliki logika desain berbeda.

Perguruan tinggi adalah organisasi pengetahuan dan legitimasi akademik. Fokus desainnya adalah integrasi otonomi akademik, digital learning, integritas, dan riset. Rumah sakit adalah organisasi profesional berisiko tinggi. Fokus desainnya adalah patient safety, clinical governance, patient journey, dan digital health. Perusahaan platform adalah organisasi ekosistem digital. Fokus desainnya adalah data, algoritma, trust, dan governance ekosistem. BUMN atau organisasi publik adalah organisasi mandat publik. Fokus desainnya adalah akuntabilitas, nilai publik, birokrasi adaptif, dan legitimasi. UMKM adalah organisasi lincah tetapi rentan. Fokus desainnya adalah struktur sederhana, digitalisasi bertahap, pembelajaran pelanggan, dan skalabilitas.

Dari sisi struktur, perguruan tinggi memerlukan hybrid academic structure. Rumah sakit memerlukan matrix clinical-service structure. Platform memerlukan agile-product-ecosystem structure. Organisasi publik memerlukan adaptive bureaucracy. UMKM memerlukan simple scalable structure.

Dari sisi budaya, perguruan tinggi membutuhkan budaya akademik pembelajar. Rumah sakit membutuhkan budaya keselamatan. Platform membutuhkan budaya eksperimen bertanggung jawab. Organisasi publik membutuhkan budaya pelayanan dan akuntabilitas. UMKM membutuhkan budaya kewirausahaan yang disiplin.

Dari sisi teknologi, perguruan tinggi membutuhkan AI-assisted learning governance. Rumah sakit membutuhkan clinical data governance. Platform membutuhkan algorithmic governance. Organisasi publik membutuhkan integrated public data governance. UMKM membutuhkan digital basics and market analytics.

Dari sisi risiko, perguruan tinggi menghadapi risiko integritas akademik. Rumah sakit menghadapi risiko keselamatan pasien. Platform menghadapi risiko trust dan data. Organisasi publik menghadapi risiko legitimasi. UMKM menghadapi risiko survival dan skalabilitas.

Matriks ini menunjukkan prinsip utama teori kontingensi: desain harus sesuai konteks.

11.16 Strategic Fit and Misfit Matrix

Framework kedua adalah **Strategic Fit and Misfit Matrix**. Matrix ini digunakan untuk mengidentifikasi keselarasan dan ketidaksesuaian utama dalam organisasi. Terdapat delapan pasangan fit yang perlu diuji:

1. **Strategy–Structure Fit**
2. **Structure–Process Fit**
3. **Technology–Work Fit**
4. **Culture–Strategy Fit**
5. **Leadership–Transformation Fit**
6. **Data–Decision Fit**
7. **Incentive–Behavior Fit**
8. **Governance–Risk Fit**

Setiap pasangan dapat dinilai dalam tiga kategori: fit, partial fit, dan misfit.

Misalnya, dalam perguruan tinggi, strategi digital mungkin tidak fit dengan budaya dosen yang belum siap AI. Dalam rumah sakit, teknologi EMR mungkin tidak fit dengan alur kerja klinis. Dalam platform, growth strategy mungkin tidak fit dengan governance risiko. Dalam BUMN, strategi agility

mungkin tidak fit dengan prosedur pengadaan yang lambat. Dalam UMKM, strategi ekspansi mungkin tidak fit dengan kapasitas manajerial.

Matrix ini membantu organisasi menemukan prioritas. Tidak semua misfit harus diselesaikan sekaligus. Organisasi perlu memilih misfit yang paling kritis terhadap kinerja, etika, risiko, dan masa depan.

11.17 Human–Technology–Governance Alignment Framework

Dalam era digital dan AI, organisasi harus menyelaraskan tiga elemen: manusia, teknologi, dan tata kelola. Framework ini menilai apakah teknologi benar-benar memperkuat pekerjaan manusia dan apakah governance cukup kuat untuk mengelola risiko.

Terdapat tiga pertanyaan utama:

1. **Human question**: Apakah teknologi membantu manusia bekerja lebih baik, belajar lebih cepat, dan mengambil keputusan lebih bermakna?
2. **Technology question**: Apakah teknologi sesuai proses, data, keamanan, dan kebutuhan pengguna?
3. **Governance question**: Apakah penggunaan teknologi memiliki akuntabilitas, etika, privasi, fairness, dan mekanisme evaluasi?

Jika teknologi kuat tetapi manusia tidak siap, adopsi akan gagal. Jika manusia siap tetapi teknologi buruk, produktivitas tidak meningkat. Jika manusia dan teknologi siap tetapi governance lemah, risiko etis dan legal meningkat.

Dalam perguruan tinggi, framework ini dapat digunakan untuk menilai AI-assisted learning. Dalam rumah sakit, untuk clinical decision support. Dalam platform, untuk algoritma rekomendasi. Dalam organisasi publik,

untuk sistem layanan warga. Dalam UMKM, untuk marketplace dan digital payment.

11.18 Agile–Resilient–Sustainable Readiness Framework

Framework ini menilai kesiapan organisasi dalam tiga kualitas: agility, resilience, dan sustainability.

Agility readiness mencakup kecepatan keputusan, tim lintas fungsi, feedback loop, eksperimen, dan otonomi. **Resilience readiness** mencakup risk sensing, kapasitas cadangan, business continuity, cross-training, dan crisis learning. **Sustainability readiness** mencakup strategi keberlanjutan, indikator ESG, stakeholder engagement, efisiensi sumber daya, dan tata kelola dampak.

Organisasi dapat diberi skor 1–5 pada tiap dimensi. Skor rendah menunjukkan area prioritas. Misalnya, sebuah rumah sakit mungkin memiliki resilience tinggi tetapi agility rendah. Sebuah startup mungkin agility tinggi tetapi resilience dan governance rendah. Sebuah BUMN mungkin governance tinggi tetapi agility rendah. Sebuah UMKM mungkin agility tinggi tetapi sustainability belum terstruktur.

Framework ini membantu organisasi menghindari ketidakseimbangan. Organisasi masa depan membutuhkan ketiganya secara terpadu.

11.19 Transformation Roadmap Template

Bab ini juga menawarkan template roadmap transformasi yang dapat digunakan secara praktis. Roadmap terdiri dari sepuluh tahap:

1. **Clarify Purpose and Strategic Intent**

2. **Map Stakeholders and Ecosystem**
3. **Diagnose Fit and Misfit**
4. **Assess Capabilities and Culture**
5. **Define Design Principles**
6. **Redesign Structure and Decision Rights**
7. **Build Human, Digital, and Data Capabilities**
8. **Run Pilot Interventions**
9. **Scale and Institutionalize**
10. **Review Performance, Ethics, and Learning**

Setiap tahap harus memiliki output. Tahap pertama menghasilkan purpose statement. Tahap kedua menghasilkan stakeholder map. Tahap ketiga menghasilkan misfit matrix. Tahap keempat menghasilkan capability gap. Tahap kelima menghasilkan design principles. Tahap keenam menghasilkan target operating model. Tahap ketujuh menghasilkan capability development plan. Tahap kedelapan menghasilkan pilot design. Tahap kesembilan menghasilkan scaling plan. Tahap kesepuluh menghasilkan learning report.

Roadmap ini bersifat generik tetapi dapat disesuaikan. Perguruan tinggi dapat menggunakannya untuk transformasi akademik. Rumah sakit untuk patient-centered digital hospital. Platform untuk responsible ecosystem governance. Organisasi publik untuk layanan digital. UMKM untuk scaling dan digital readiness.

11.20 Contoh Aplikasi Roadmap pada Perguruan Tinggi

Misalnya sebuah perguruan tinggi ingin menjadi AI-augmented learning university. Roadmap dapat dimulai dengan purpose: membentuk lulusan yang kritis, etis, kreatif, dan mampu bekerja bersama AI. Stakeholder map mencakup mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, alumni, industri, regulator, dan masyarakat.

Diagnosis misfit mungkin menemukan bahwa strategi AI sudah disebut dalam dokumen, tetapi kurikulum belum berubah, dosen belum dilatih, kebijakan integritas akademik belum jelas, dan data mahasiswa belum terintegrasi. Capability assessment menunjukkan gap dalam AI literacy, instructional design, data governance, dan learning analytics.

Design principles dapat dirumuskan: AI as learning augmentation, integrity by design, human-centered pedagogy, data privacy, and inclusive access. Struktur kemudian dirancang: pusat inovasi pembelajaran, komite AI akademik, data governance unit, komunitas praktik dosen.

Pilot dilakukan pada beberapa mata kuliah. Dosen merancang tugas yang menggunakan AI secara etis. Mahasiswa diberi panduan penggunaan AI. Learning analytics digunakan untuk dukungan belajar, bukan hukuman. Setelah evaluasi, praktik yang berhasil dilembagakan dalam kebijakan akademik dan pelatihan dosen.

11.21 Contoh Aplikasi Roadmap pada Rumah Sakit

Sebuah rumah sakit ingin menjadi patient-centered digital hospital. Purpose-nya adalah meningkatkan keselamatan, pengalaman, dan koordinasi layanan pasien. Stakeholder map mencakup pasien, keluarga, dokter, perawat, farmasi, laboratorium, asuransi, regulator, dan pemasok.

Diagnosis misfit mungkin menemukan bahwa rumah sakit memiliki sistem digital, tetapi alur pasien masih terfragmentasi. EMR tersedia, tetapi input

data tidak konsisten. Unit bekerja berdasarkan KPI masing-masing, bukan patient journey. Budaya pelaporan insiden masih defensif.

Design principles dapat mencakup patient journey first, safety by design, clinical governance, data privacy, and human-centered digital workflow. Struktur baru mencakup patient journey owner, clinical data governance, integrated care team, dan patient safety learning forum.

Pilot dilakukan pada layanan rawat jalan atau penyakit tertentu. Alur pasien dipetakan ulang. Data tunggu, keluhan, keselamatan, dan outcome dikumpulkan. Tim lintas fungsi melakukan perbaikan iteratif. Setelah berhasil, model diperluas ke layanan lain.

11.22 Contoh Aplikasi Roadmap pada Perusahaan Platform

Sebuah perusahaan platform ingin tumbuh secara bertanggung jawab. Purpose-nya bukan hanya meningkatkan transaksi, tetapi membangun ekosistem digital yang dipercaya. Stakeholder map mencakup pengguna, penyedia layanan, regulator, investor, komunitas, dan mitra teknologi.

Diagnosis misfit menemukan bahwa product teams sangat agile, tetapi data governance belum matang. Algoritma rekomendasi meningkatkan engagement, tetapi ada keluhan fairness. Trust and safety belum memiliki otoritas cukup. Growth metrics lebih dominan daripada trust metrics.

Design principles dapat mencakup responsible growth, privacy by design, fairness testing, transparent governance, and ecosystem value sharing. Struktur baru mencakup AI governance board, trust and safety function, data stewardship, dan responsible product review.

Pilot dilakukan pada satu algoritma rekomendasi. Model diuji untuk fairness, transparansi, dampak pengguna, dan potensi penyalahgunaan. Setelah diperbaiki, prinsip audit algoritma diperluas ke model lain.

11.23 Contoh Aplikasi Roadmap pada BUMN atau Organisasi Publik

Sebuah organisasi publik ingin meningkatkan layanan digital warga. Purpose-nya adalah pelayanan yang mudah, cepat, transparan, dan adil. Stakeholder map mencakup warga, pegawai, pimpinan, regulator, DPR/DPRD, media, komunitas, dan vendor teknologi.

Diagnosis misfit menemukan bahwa layanan digital sudah tersedia, tetapi proses belakang masih manual. Data tidak terintegrasi. Pegawai takut mengambil keputusan karena risiko audit. Warga masih harus datang langsung untuk menyelesaikan masalah tertentu.

Design principles dapat mencakup citizen-centered service, once-only data principle, transparency, risk-based control, and accountable agility. Struktur baru mencakup integrated service unit, data governance council, digital service lab, dan complaint analytics.

Pilot dilakukan pada satu layanan prioritas. Proses disederhanakan, formulir dikurangi, data diintegrasikan, dan feedback warga dikumpulkan. Setelah berhasil, pola diperluas ke layanan lain.

11.24 Contoh Aplikasi Roadmap pada UMKM

Sebuah UMKM ingin berkembang dari usaha keluarga menjadi usaha yang lebih skalabel. Purpose-nya adalah menyediakan produk berkualitas dengan layanan dekat pelanggan. Stakeholder mencakup pelanggan, karyawan, pemasok, keluarga pemilik, komunitas lokal, platform digital, dan lembaga keuangan.

Diagnosis misfit menemukan bahwa permintaan meningkat, tetapi proses produksi belum standar, pencatatan keuangan lemah, pemasaran digital tidak konsisten, dan semua keputusan bergantung pada pemilik.

Design principles dapat mencakup simple structure, disciplined routines, customer learning, digital basics, and scalable roles. Struktur sederhana dibuat: operasi, keuangan, pemasaran, dan layanan pelanggan. Proses inti distandardisasi. Dashboard sederhana dibuat untuk penjualan, stok, dan kas. Media sosial dan marketplace digunakan secara rutin.

Pilot dilakukan pada satu lini produk. Proses produksi, pencatatan, pemasaran, dan feedback pelanggan diuji. Setelah stabil, model diterapkan ke lini produk lain.

11.25 Kerangka Pengajaran untuk Mahasiswa S2 dan S3

Bab ini juga dapat digunakan sebagai bahan pengajaran. Dosen dapat meminta mahasiswa memilih satu organisasi nyata dan melakukan diagnosis menggunakan canvas. Tugas dapat dibagi menjadi beberapa tahap.

Tahap pertama, mahasiswa menjelaskan konteks organisasi. Tahap kedua, mahasiswa mengidentifikasi strategi dan stakeholder. Tahap ketiga, mahasiswa menganalisis struktur, budaya, teknologi, dan governance. Tahap keempat, mahasiswa menyusun misfit matrix. Tahap kelima, mahasiswa merancang intervensi. Tahap keenam, mahasiswa menyusun roadmap transformasi.

Untuk mahasiswa S3, tugas dapat diperluas menjadi penelitian kualitatif atau mixed methods. Mahasiswa dapat melakukan wawancara, observasi, analisis dokumen, dan survei. Pendekatan Gioia dapat digunakan untuk membangun tema dari data kualitatif, sedangkan PLS-SEM dapat digunakan untuk menguji model hubungan antarvariabel seperti digital

capability, organizational learning, strategic fit, dan transformation performance.

Pengajaran berbasis kasus membantu mahasiswa mengembangkan **diagnostic reasoning**. Mereka belajar bahwa teori bukan jawaban akhir, tetapi alat membaca realitas.

11.26 Kerangka Riset: Dari Studi Kasus ke Model Empiris

Bab ini juga membuka agenda riset. Peneliti dapat menggunakan studi kasus komparatif untuk mengembangkan proposisi. Misalnya, dari perbandingan perguruan tinggi dan rumah sakit, peneliti dapat menyusun proposisi bahwa organisasi profesional memerlukan kombinasi otonomi ahli dan governance berbasis keselamatan/mutu. Dari perbandingan platform dan organisasi publik, peneliti dapat menyusun proposisi bahwa data governance meningkatkan legitimasi dalam organisasi digital yang berhubungan dengan publik.

Penelitian kuantitatif dapat menguji model seperti:

1. **Strategic fit → organizational effectiveness**
2. **Digital capability → data-driven decision quality → performance**
3. **Human-centered work design → employee engagement → adaptive performance**
4. **AI governance → trust in AI → AI adoption**
5. **Agility → innovation performance**, dengan resilience sebagai moderator
6. **Sustainability integration → stakeholder trust → organizational legitimacy**

7. **Learning culture → dynamic capabilities → transformation success**

Penelitian kualitatif dapat menggali bagaimana organisasi mengalami misfit, bagaimana pemimpin membangun legitimasi perubahan, bagaimana pengguna menerima AI, bagaimana data governance dilembagakan, atau bagaimana organisasi membangun resilience setelah krisis.

Penelitian action research juga sangat sesuai karena desain organisasi adalah praktik perubahan. Peneliti dapat bekerja bersama organisasi untuk mendiagnosis, merancang intervensi, mengevaluasi hasil, dan membangun teori praktis.

11.27 Prinsip Etis dalam Diagnosis dan Redesign Organisasi

Diagnosis dan redesign organisasi tidak netral secara etis. Ia dapat memengaruhi pekerjaan orang, kekuasaan, kesejahteraan, karier, dan identitas. Karena itu, praktisi desain organisasi harus memperhatikan prinsip etis.

Pertama, **transparansi tujuan**. Orang perlu tahu mengapa diagnosis dilakukan. Kedua, **kerahasiaan data**. Wawancara, survei, dan dokumen internal harus dilindungi. Ketiga, **keadilan interpretasi**. Diagnosis tidak boleh menyalahkan individu tanpa melihat sistem. Keempat, **partisipasi**. Pihak terdampak harus diberi suara. Kelima, **non-manipulation**. Data diagnosis tidak boleh digunakan untuk membenarkan keputusan yang sudah ditentukan sebelumnya. Keenam, **responsibility for consequences**. Intervensi desain harus mempertimbangkan dampak terhadap manusia.

Dalam era AI dan data analytics, etika diagnosis semakin penting. Organizational analytics dapat mengungkap pola kinerja, komunikasi, dan

perilaku, tetapi juga dapat menjadi alat pengawasan. Karena itu, data organisasi harus digunakan dengan batas etis yang jelas.

11.28 Kesalahan Umum dalam Menerapkan Framework Desain Organisasi

Terdapat beberapa kesalahan umum.

Pertama, **framework fetishism**. Organisasi terlalu percaya pada alat diagnosis, tetapi lupa konteks. Framework membantu berpikir, tetapi tidak menggantikan judgment.

Kedua, **copy-paste design**. Organisasi meniru struktur perusahaan terkenal tanpa memahami kontingensi sendiri.

Ketiga, **technology-first transformation**. Organisasi membeli teknologi sebelum redesign proses dan budaya.

Keempat, **structure-only redesign**. Organisasi mengganti bagan tetapi tidak mengubah keputusan, insentif, data, dan budaya.

Kelima, **ignoring politics**. Redesign selalu mengubah kekuasaan. Mengabaikan politik membuat implementasi gagal.

Keenam, **lack of institutionalization**. Pilot berhasil, tetapi tidak dilembagakan.

Ketujuh, **measurement mismatch**. Organisasi menginginkan perilaku baru tetapi tetap mengukur indikator lama.

Kedelapan, **underestimating human experience**. Transformasi dianggap teknis, padahal manusia mengalami ketidakpastian dan kecemasan.

Kesembilan, **over-complexity**. Desain terlalu rumit sehingga tidak dipahami.

Kesepuluh, **ethical blind spots**. Organisasi mengejar efisiensi atau digitalisasi tetapi mengabaikan privasi, fairness, keselamatan, dan kesejahteraan.

11.29 Sintesis: Dari Teori ke Praktik Desain Organisasi

Bab ini dapat disintesis dalam satu kalimat: **advanced organizational design is contextual, comparative, diagnostic, ethical, and transformative**.

Ia **contextual** karena desain harus sesuai dengan lingkungan, strategi, teknologi, budaya, dan institusi. Ia **comparative** karena pembelajaran muncul dari melihat pola dan perbedaan antarorganisasi. Ia **diagnostic** karena perubahan harus dimulai dari pemahaman sistemik. Ia **ethical** karena desain memengaruhi manusia dan masyarakat. Ia **transformative** karena tujuan akhirnya bukan hanya memahami organisasi, tetapi memperbaiki dan memperbaruinya.

Dalam buku ini, Bab 1–10 memberi fondasi teori. Bab 11 memberi cara menerapkan teori tersebut. Perguruan tinggi, rumah sakit, platform, organisasi publik, dan UMKM menunjukkan bahwa tidak ada desain universal. Yang ada adalah prinsip berpikir: diagnosis, fit, alignment, governance, learning, human-centeredness, dan transformation roadmap.

11.30 Penutup

Bab 11 menutup rangkaian pembahasan substantif buku dengan membawa teori ke ranah aplikasi. Organisasi modern tidak dapat didesain hanya dengan intuisi, mode manajemen, atau peniruan. Ia memerlukan teori, data, dialog, etika, dan kemampuan membaca konteks. Studi kasus

komparatif membantu kita melihat bahwa organisasi adalah sistem hidup yang berbeda-beda, tetapi memiliki pola umum: kebutuhan akan tujuan yang jelas, struktur yang sesuai, budaya yang mendukung, teknologi yang manusiawi, data yang tertata, tata kelola yang akuntabel, dan pembelajaran yang berkelanjutan.

Perguruan tinggi mengajarkan pentingnya integritas akademik, otonomi ilmiah, dan pembelajaran digital. Rumah sakit mengajarkan pentingnya keselamatan pasien, clinical governance, dan sistem sosioteknikal. Perusahaan platform mengajarkan pentingnya trust, data governance, dan ecosystem orchestration. BUMN dan organisasi publik mengajarkan pentingnya legitimasi, nilai publik, dan birokrasi adaptif. UMKM mengajarkan pentingnya kesederhanaan, kelincahan, dan skalabilitas.

Dengan kerangka-kerangka seperti Advanced Organizational Design Diagnostic Canvas, Strategic Fit and Misfit Matrix, Human–Technology–Governance Alignment Framework, Agile–Resilient–Sustainable Readiness Framework, dan Transformation Roadmap Template, pembaca dapat mulai menerapkan teori desain organisasi secara praktis.

Akhirnya, desain organisasi lanjutan bukan sekadar ilmu menyusun struktur. Ia adalah seni dan ilmu merancang sistem manusia, teknologi, nilai, dan tata kelola agar organisasi mampu menciptakan kinerja yang bermakna, etis, adaptif, dan berkelanjutan.

Glossarium

Action Research
Pendekatan penelitian yang menggabungkan tindakan perubahan nyata dengan refleksi ilmiah untuk menghasilkan perbaikan praktis dan pengetahuan teoretis.

Advanced Organizational Design Diagnostic Canvas
Kerangka diagnosis organisasi yang menilai sebelas dimensi: purpose, lingkungan, strategi, struktur, proses, budaya, kapabilitas manusia, digital-data-AI, kekuasaan-legitimasi, agility-resilience-sustainability, serta etika-governance-kinerja.

AI Readiness
Kesiapan organisasi dalam menggunakan artificial intelligence secara teknis, manusiawi, strategis, dan etis.

Agile–Resilient–Sustainable Readiness
Tingkat kesiapan organisasi untuk bergerak cepat, bertahan dalam krisis, dan menciptakan nilai berkelanjutan.

Case Study
Metode penelitian atau analisis yang mempelajari fenomena organisasi secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata.

Comparative Case Study
Pendekatan yang membandingkan dua atau lebih kasus untuk menemukan pola, perbedaan, dan proposisi teoretis.

Data Governance
Sistem decision rights, standar, proses, dan akuntabilitas dalam pengelolaan data organisasi.

Diagnostic Reasoning
Kemampuan berpikir sistemik untuk memahami penyebab masalah organisasi sebelum merancang solusi.

Ecosystem Mapping
Pemetaan aktor, hubungan, ketergantungan, dan aliran nilai dalam ekosistem organisasi.

Fit
Kesesuaian antara strategi, struktur, proses, teknologi, budaya, manusia, dan lingkungan organisasi.

Gioia Methodology
Pendekatan kualitatif induktif yang mengembangkan konsep melalui struktur data yang sistematis dari first-order concepts, second-order themes, hingga aggregate dimensions.

Human–Technology–Governance Alignment
Keselarasan antara kebutuhan manusia, kemampuan teknologi, dan tata kelola yang bertanggung jawab.

Institutionalization
Proses melembagakan perubahan ke dalam struktur, rutinitas, budaya, kebijakan, dan sistem organisasi.

Misfit
Ketidaksesuaian antara elemen-elemen organisasi yang menurunkan efektivitas atau menciptakan risiko.

Organizational Diagnosis
Proses sistematis untuk memahami kondisi organisasi, mengidentifikasi masalah, dan menentukan prioritas intervensi.

Patient Journey
Rangkaian pengalaman pasien dari akses awal, pendaftaran, diagnosis, perawatan, pembayaran, hingga tindak lanjut.

Platform Governance
Sistem aturan, akses, data, algoritma, dan akuntabilitas yang mengatur interaksi dalam platform digital.

Strategic Fit and Misfit Matrix
Kerangka untuk menilai kesesuaian atau ketidaksesuaian antara strategi,

struktur, proses, teknologi, budaya, kepemimpinan, data, insentif, dan governance.

Student Journey
Rangkaian pengalaman mahasiswa sejak pendaftaran, pembelajaran, layanan akademik, kegiatan kampus, kelulusan, hingga hubungan alumni.

Transformation Roadmap
Peta jalan perubahan organisasi yang menghubungkan purpose, stakeholder, diagnosis, desain, kapabilitas, pilot, scaling, dan evaluasi pembelajaran.

Daftar Pustaka

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management, 43*(1), 39–58. doi:10.1177/0149206316678451

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review, 11*(3), 656–665. doi:10.5465/amr.1986.4306261

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482. doi:10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly, 42*(1), 1–34. doi:10.2307/2393807

Burton, R. M., DeSanctis, G., & Obel, B. (2006). *Organizational design: A step-by-step approach*. Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511812415

Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design, 7*, Article 5. doi:10.1186/s41469-018-0029-2

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. DOI tidak tersedia.

Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research, 20*(3), 329–354. doi:10.1287/isre.1090.0236

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223. doi:10.1287/orsc.6.2.204

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly, 30*(4), 514–539. doi:10.2307/2392695

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550. doi:10.2307/258557

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25–32. doi:10.5465/amj.2007.24160888

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry, 12*(2), 219–245. doi:10.1177/1077800405284363

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces, 4*(3), 28–36. doi:10.1287/inte.4.3.28

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. doi:10.1177/1094428112452151

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109–122. doi:10.1002/smj.4250171110

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal, 39*(8), 2255–2276. doi:10.1002/smj.2904

Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM, 53*(1), 148–152. doi:10.1145/1629175.1629210

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59–67. DOI tidak tersedia.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1–47. doi:10.2307/2391211

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford University Press. doi:10.1515/9780804767170

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14–37. doi:10.1287/orsc.5.1.14

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies, 24*(6), 649–670. doi:10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x

Pettigrew, A. M. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal, 44*(4), 697–713. doi:10.5465/3069411

Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review, 39*(2), 162–180. doi:10.5465/amr.2011.0436

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. doi:10.5465/amr.2018.0072

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*(2), 109–119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610. doi:10.5465/amr.1995.9508080331

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. doi:10.1002/smj.640

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003

Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies, 1*(4), 430–447. doi:10.1177/105960117600100405

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications. DOI tidak tersedia.

Penutup / Final Remarks

******

Buku ***Advanced Management Theory and Organizational Design*** ditulis dengan satu keyakinan dasar: organisasi bukan sekadar struktur formal, bukan sekadar mesin produksi, bukan pula hanya kumpulan prosedur administratif. Organisasi adalah sistem hidup yang terdiri atas manusia, nilai, pengetahuan, teknologi, kekuasaan, budaya, proses, data, kepemimpinan, dan relasi dengan lingkungan. Karena itu, memahami organisasi memerlukan cara pandang yang luas, mendalam, sistemik, dan reflektif.

Sepanjang buku ini, kita telah menelusuri perjalanan teori manajemen dari pendekatan klasik menuju teori kompleksitas. Perjalanan tersebut memperlihatkan bahwa pemikiran manajemen tidak pernah berhenti. Ia berkembang mengikuti perubahan masyarakat, teknologi, ekonomi, politik, dan tuntutan manusia. Pada masa awal, organisasi banyak dipahami melalui prinsip efisiensi, pembagian kerja, kontrol, dan birokrasi. Pendekatan tersebut memberi fondasi penting bagi disiplin manajemen modern. Namun, ketika lingkungan menjadi semakin dinamis, kompleks, dan tidak pasti, organisasi tidak lagi dapat dirancang hanya sebagai sistem mekanistik. Organisasi harus dipahami sebagai sistem terbuka, sosioteknikal, adaptif, politis, institusional, pembelajar, digital, dan berkelanjutan.

Inti dari buku ini adalah bahwa **desain organisasi merupakan keputusan strategis dan moral**. Ia bukan hanya persoalan “siapa melapor kepada siapa”, melainkan persoalan bagaimana organisasi menciptakan nilai, bagaimana manusia bekerja dan berkembang, bagaimana teknologi digunakan, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana kekuasaan dikendalikan, bagaimana data dikelola, bagaimana legitimasi dibangun, dan bagaimana masa depan dipersiapkan. Dengan demikian,

organizational design adalah seni dan ilmu merancang kondisi agar organisasi mampu bekerja secara efektif, etis, adaptif, dan bermakna.

Pada bab-bab awal, buku ini menempatkan evolusi teori manajemen sebagai fondasi intelektual. Teori klasik, teori administrasi, birokrasi, human relations, behavioral decision theory, systems theory, contingency theory, institutional theory, organizational learning, dynamic capabilities, dan complexity theory memperlihatkan bahwa tidak ada satu teori tunggal yang cukup untuk menjelaskan organisasi. Setiap teori memberi lensa tertentu. Teori klasik membantu memahami efisiensi dan struktur. Teori human relations mengingatkan pentingnya manusia dan relasi sosial. Teori sistem membuka pemahaman tentang hubungan organisasi dengan lingkungan. Teori kontingensi menegaskan pentingnya kesesuaian konteks. Teori institusional mengungkap peran legitimasi. Teori pembelajaran dan dynamic capabilities menjelaskan kemampuan organisasi memperbarui diri. Teori kompleksitas membantu memahami ketidakpastian, adaptasi, dan kemunculan pola baru.

Dari situ, buku ini bergerak kepada pemahaman organisasi sebagai **sistem terbuka, sosioteknikal, dan adaptif**. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungan. Ia menerima input, mengolahnya melalui proses internal, menghasilkan output, dan memperoleh feedback. Namun, organisasi bukan hanya sistem teknis. Ia juga sistem sosial yang terdiri atas nilai, norma, keahlian, identitas, komunikasi, dan hubungan antarmanusia. Teknologi tidak pernah netral; ia selalu masuk ke dalam konteks sosial. Karena itu, transformasi organisasi harus memperhatikan interaksi antara manusia, teknologi, struktur, budaya, dan tata kelola.

Buku ini juga menegaskan pentingnya **contingency, configuration, and strategic fit**. Tidak ada desain organisasi yang terbaik untuk semua situasi. Struktur yang efektif bergantung pada strategi, lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, budaya, regulasi, dan tingkat ketidakpastian. Organisasi yang mengejar efisiensi memerlukan desain yang berbeda dari

organisasi yang mengejar inovasi. Rumah sakit memerlukan desain yang berbeda dari perusahaan platform. Perguruan tinggi memerlukan desain yang berbeda dari UMKM. Prinsip utama desain organisasi bukanlah meniru bentuk yang sedang populer, melainkan membangun kesesuaian yang dinamis antara konteks dan konfigurasi organisasi.

Selanjutnya, pembahasan tentang **power, politics, institutions, and legitimacy** mengingatkan bahwa organisasi tidak hanya rasional, tetapi juga politis dan institusional. Di dalam organisasi terdapat kepentingan, sumber daya, pengaruh, koalisi, konflik, dan negosiasi. Di luar organisasi terdapat regulasi, norma profesional, tekanan sosial, ekspektasi pemangku kepentingan, dan tuntutan legitimasi. Desain organisasi yang baik harus memahami dimensi kekuasaan ini. Mengabaikan politik organisasi sering membuat transformasi gagal, karena perubahan struktur juga berarti perubahan distribusi kekuasaan, status, sumber daya, dan identitas.

Buku ini kemudian membahas **knowledge, learning, dynamic capabilities, and organizational ambidexterity**. Dalam dunia yang berubah cepat, keunggulan organisasi tidak hanya berasal dari aset fisik, tetapi dari kemampuan belajar. Organisasi harus mampu mengeksplorasi peluang baru sekaligus mengeksploitasi kapabilitas yang sudah dimiliki. Ia harus menjaga keseimbangan antara inovasi dan efisiensi, antara pembaruan dan stabilitas, antara masa kini dan masa depan. Dynamic capabilities—sensing, seizing, and transforming—menjadi inti kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang.

Pembahasan tentang **organizational structure** menunjukkan bahwa struktur bukan hanya bagan formal. Struktur adalah arsitektur koordinasi. Hierarki, matriks, jaringan, platform, dan ekosistem masing-masing memiliki logika, kekuatan, dan risiko. Organisasi modern sering memerlukan struktur hibrida: hierarki untuk akuntabilitas, tim lintas fungsi untuk inovasi, jaringan untuk kolaborasi, platform untuk orkestrasi digital,

dan ekosistem untuk penciptaan nilai bersama. Tantangannya adalah bagaimana menjaga kejelasan keputusan tanpa kehilangan fleksibilitas.

Bab tentang **culture, leadership architecture, and human-centered organizational design** menempatkan manusia sebagai pusat organisasi. Budaya menentukan makna, norma, dan perilaku nyata. Kepemimpinan menentukan arah, energi, legitimasi, dan keteladanan. Desain organisasi berpusat pada manusia menegaskan bahwa kinerja berkelanjutan memerlukan pekerjaan yang bermakna, psychological safety, keadilan, pembelajaran, inklusi, kesejahteraan, dan teknologi yang memperkuat manusia. Organisasi masa depan tidak boleh memperlakukan manusia semata-mata sebagai sumber daya produksi, tetapi sebagai subjek yang memiliki martabat, potensi, kreativitas, dan tanggung jawab moral.

Pembahasan tentang **digital transformation, AI-augmented organizations, and data-driven governance** memperlihatkan bahwa teknologi digital dan artificial intelligence telah mengubah fondasi desain organisasi. Transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi informasi, melainkan perubahan strategi, proses, budaya, struktur, model nilai, dan tata kelola. AI dapat memperkuat kapasitas manusia, tetapi juga dapat menimbulkan risiko bias, privasi, ketergantungan, dan dehumanisasi. Karena itu, organisasi masa depan harus membangun data governance, AI governance, cybersecurity, ethical oversight, dan human-AI collaboration. Teknologi harus dirancang sebagai enabler yang bertanggung jawab, bukan sebagai pengganti kebijaksanaan manusia.

Bab tentang **agile, resilient, and sustainable organization design** menegaskan bahwa organisasi masa depan harus memiliki tiga kualitas sekaligus. Ia harus agile agar mampu merespons perubahan dengan cepat. Ia harus resilient agar mampu menyerap guncangan, pulih, dan belajar dari krisis. Ia harus sustainable agar mampu menciptakan nilai jangka panjang tanpa merusak manusia, masyarakat, dan lingkungan. Agility tanpa resilience dapat membuat organisasi cepat tetapi rapuh. Resilience tanpa

agility dapat membuat organisasi bertahan tetapi lamban. Sustainability tanpa agility dan resilience dapat menjadi slogan tanpa daya implementasi. Maka, desain organisasi masa depan harus mengintegrasikan kelincahan, ketangguhan, dan keberlanjutan.

Bab tentang **designing the future organization** menyatukan etika, kinerja, dan transformation roadmap. Organisasi masa depan harus dirancang melalui prinsip **ethics by design**, **performance by alignment**, dan **transformation by roadmap**. Etika tidak boleh menjadi tambahan setelah strategi disusun. Etika harus masuk ke struktur, proses, teknologi, KPI, budaya, dan governance. Kinerja tidak boleh diukur secara sempit melalui angka finansial atau output jangka pendek saja. Kinerja harus multidimensional: finansial, proses, pelanggan atau pemangku kepentingan, pembelajaran, manusia, digital, tata kelola, sosial, dan ekologis. Transformasi tidak boleh diperlakukan sebagai proyek teknis, tetapi sebagai perjalanan sistemik yang memerlukan purpose, stakeholder mapping, diagnosis, desain, kapabilitas, pilot, scaling, institutionalization, dan learning review.

Akhirnya, bab aplikatif tentang **comparative cases and applied frameworks** memperlihatkan bahwa teori harus diuji dalam konteks nyata. Perguruan tinggi, rumah sakit, perusahaan platform, BUMN atau organisasi publik, dan UMKM memiliki tantangan desain yang berbeda. Perguruan tinggi membutuhkan integrasi antara otonomi akademik, pembelajaran digital, AI, dan integritas ilmiah. Rumah sakit membutuhkan desain patient-centered, clinical governance, data klinis, keselamatan pasien, dan high reliability. Perusahaan platform membutuhkan trust, data governance, AI accountability, dan ecosystem orchestration. Organisasi publik membutuhkan akuntabilitas, nilai publik, birokrasi adaptif, dan legitimasi. UMKM membutuhkan kesederhanaan struktur, kelincahan, digitalisasi dasar, dan skalabilitas.

Dari seluruh pembahasan tersebut, ada beberapa pesan utama yang dapat dirangkum.

Pertama, **organisasi harus dipahami sebagai sistem kompleks**. Masalah organisasi jarang memiliki satu penyebab tunggal. Masalah kinerja dapat bersumber dari struktur, budaya, insentif, teknologi, kepemimpinan, data, atau lingkungan. Karena itu, pemimpin dan peneliti harus berpikir sistemik.

Kedua, **desain organisasi harus kontekstual**. Tidak ada satu bentuk organisasi terbaik untuk semua situasi. Prinsip desain harus disesuaikan dengan strategi, lingkungan, teknologi, regulasi, budaya, sumber daya, dan tujuan organisasi.

Ketiga, **manusia tetap menjadi pusat organisasi**. Di tengah digitalisasi, AI, otomasi, dan data analytics, organisasi tidak boleh kehilangan wajah manusiawinya. Teknologi yang baik adalah teknologi yang memperkuat martabat, pembelajaran, keadilan, kreativitas, dan kesejahteraan manusia.

Keempat, **data dan AI memerlukan tata kelola yang bertanggung jawab**. Data tanpa governance menghasilkan kekacauan. AI tanpa etika menghasilkan risiko. Keputusan berbasis data harus tetap disertai konteks, judgment, akuntabilitas, dan kepedulian terhadap dampak manusia.

Kelima, **kinerja harus multidimensional**. Organisasi masa depan tidak cukup dinilai dari efisiensi dan profit. Ia harus dinilai dari kualitas layanan, inovasi, pembelajaran, integritas, pengalaman manusia, kepercayaan, ketahanan, keberlanjutan, dan dampak sosial.

Keenam, **budaya dan kepemimpinan menentukan keberhasilan desain**. Struktur baru tidak akan bekerja bila budaya lama tetap bertahan. Teknologi baru tidak akan diterima bila trust rendah. Strategi baru tidak akan dijalankan bila kepemimpinan tidak konsisten. Karena itu, redesign organisasi selalu memerlukan redesign budaya dan arsitektur kepemimpinan.

Ketujuh, **transformasi adalah perjalanan pembelajaran**. Organisasi masa depan tidak pernah selesai dirancang. Ia harus terus membaca lingkungan, bereksperimen, mengevaluasi, belajar, dan memperbarui diri. Desain organisasi bukan produk akhir, melainkan proses dinamis.

Buku ini juga membawa pesan penting bagi para pemimpin. Pemimpin masa depan tidak cukup menjadi pengendali pekerjaan. Ia harus menjadi arsitek sistem, penjaga nilai, penggerak pembelajaran, penghubung ekosistem, dan pembangun kepercayaan. Pemimpin harus mampu mengelola paradoks: efisiensi dan inovasi, kecepatan dan akuntabilitas, teknologi dan kemanusiaan, profit dan keberlanjutan, otonomi dan integrasi, stabilitas dan perubahan. Kepemimpinan masa depan adalah kemampuan menjalankan **both-and thinking**, bukan sekadar memilih salah satu ekstrem.

Bagi akademisi dan peneliti, buku ini membuka ruang riset yang luas. Banyak tema dapat dikembangkan: hubungan antara strategic fit dan kinerja, pengaruh budaya pembelajaran terhadap dynamic capabilities, peran data governance dalam kualitas keputusan, dampak AI governance terhadap trust, hubungan human-centered work design dengan engagement, pengaruh agility terhadap inovasi, peran resilience dalam menghadapi krisis, integrasi sustainability dalam desain organisasi, serta model transformasi organisasi dalam konteks negara berkembang. Pendekatan kuantitatif, kualitatif, mixed methods, grounded theory, studi kasus, action research, dan PLS-SEM semuanya dapat digunakan untuk memperkaya studi desain organisasi.

Bagi mahasiswa, buku ini diharapkan tidak hanya menjadi bahan bacaan, tetapi juga alat berpikir. Mempelajari teori manajemen lanjutan bukan berarti menghafal nama tokoh atau konsep, melainkan membangun kemampuan membaca organisasi secara lebih tajam. Setiap teori adalah lensa. Semakin banyak lensa yang dikuasai, semakin kaya pemahaman kita terhadap realitas organisasi. Namun, teori harus digunakan dengan rendah

hati. Organisasi nyata selalu lebih kompleks daripada model. Karena itu, teori harus dipadukan dengan observasi, data, dialog, pengalaman, dan kebijaksanaan praktis.

Bagi praktisi dan konsultan, buku ini menegaskan pentingnya diagnosis sebelum intervensi. Banyak organisasi tergoda mencari solusi cepat: mengganti struktur, membeli teknologi, menerapkan agile, membuat unit digital, atau menyusun KPI baru. Namun, tanpa diagnosis yang benar, solusi tersebut dapat menjadi kosmetik. Intervensi yang baik harus dimulai dari pemahaman konteks, fit dan misfit, kepentingan stakeholder, budaya, kapasitas manusia, data, governance, dan risiko etis.

Bagi organisasi di Indonesia dan negara berkembang, buku ini memiliki relevansi khusus. Banyak organisasi menghadapi tantangan ganda: di satu sisi harus mengejar modernisasi, digitalisasi, efisiensi, dan daya saing; di sisi lain harus mengelola keterbatasan sumber daya, budaya birokratis, ketimpangan kapasitas, tekanan regulasi, dan kebutuhan pembangunan sosial. Karena itu, desain organisasi di negara berkembang tidak dapat sekadar meniru model negara maju. Ia harus kontekstual, bertahap, inklusif, dan berakar pada kebutuhan lokal.

Pada akhirnya, organisasi masa depan yang dibayangkan dalam buku ini adalah organisasi yang **cerdas tetapi rendah hati**, **cepat tetapi bertanggung jawab**, **digital tetapi manusiawi**, **efisien tetapi adil**, **inovatif tetapi beretika**, **kuat tetapi terbuka untuk belajar**, dan **berkinerja tinggi tetapi berkelanjutan**. Organisasi seperti ini tidak lahir secara otomatis. Ia harus dirancang, dipimpin, dipelajari, diperbaiki, dan diperbarui secara terus-menerus.

Desain organisasi adalah tugas yang tidak pernah selesai karena dunia tidak pernah berhenti berubah. Namun, justru di situlah keindahan dan tantangannya. Organisasi adalah karya kolektif manusia untuk menghadapi kompleksitas, menciptakan nilai, melayani kebutuhan, membangun pengetahuan, dan merawat masa depan. Bila dirancang dengan baik,

organisasi dapat menjadi ruang pembelajaran, inovasi, pelayanan, keadilan, dan kemajuan. Bila dirancang buruk, organisasi dapat menjadi sumber alienasi, ketidakadilan, pemborosan, dan kerusakan.

Karena itu, pertanyaan akhir buku ini bukan hanya: **bagaimana organisasi menjadi lebih efektif?** Pertanyaan yang lebih dalam adalah: **bagaimana organisasi menjadi lebih bermakna, lebih etis, lebih manusiawi, dan lebih bertanggung jawab terhadap masa depan?**

Jawaban atas pertanyaan itu tidak terletak pada satu teori, satu struktur, satu teknologi, atau satu pemimpin. Jawabannya terletak pada kemampuan organisasi untuk terus belajar, menyelaraskan diri, menjaga nilai, dan merancang ulang dirinya sesuai panggilan zaman.

Dengan demikian, ***Advanced Management Theory and Organizational Design*** mengajak pembaca untuk melihat organisasi bukan sebagai bangunan statis, tetapi sebagai sistem hidup yang terus menjadi. Organisasi masa depan bukan sekadar organisasi yang mampu bertahan, melainkan organisasi yang mampu menumbuhkan manusia, menciptakan nilai, menjaga kepercayaan, dan memberi kontribusi bagi dunia yang lebih baik.

Catatan akhir:
Organisasi terbaik bukanlah organisasi yang paling besar, paling cepat, atau paling canggih secara teknologi. Organisasi terbaik adalah organisasi yang mampu menggabungkan kecerdasan strategis, keunggulan operasional, integritas moral, kepemimpinan manusiawi, pembelajaran berkelanjutan, dan tanggung jawab terhadap masa depan. Itulah esensi desain organisasi lanjutan.
