



# TRANSFORMASI DIGITAL & PERILAKU ORGANISASI

Astri R Banjarnahor • Jummy Bismar Martua Sinaga  
Unang Toto Handiman • Khairunnisa Samosir • Bonaraja Purba  
Valentine Siagian • Dyah Gandasari • Widya Lelisa Army  
Harizahayu • Jay Idoan Sihotang • Arif Nugroho • Muhammad Hasan  
Ahmad Kafrawi • Erik Rahman • Aulia Rahman B • Ilham Djufri



# **TRANSFORMASI DIGITAL & PERILAKU ORGANISASI**



## UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

### Pembatasan Perlindungan Pasal 26

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

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

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

# **Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi**

Astri R Banjarnahor, Jummy Bismar Martua Sinaga  
Unang Toto Handiman, Khairunnisa Samosir, Bonaraja Purba  
Valentine Siagian, Dyah Gandasari, Widya Lelisa Army  
Harizahayu, Jay Idoan Sihotang, Arif Nugroho, Muhammad Hasan  
Ahmad Kafrawi, Erik Rahman, Aulia Rahman B, Ilham Djufri



Penerbit Yayasan Kita Menulis

# Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2022

Penulis:

Astri R Banjarnahor, Jummy Bismar Martua Sinaga  
Unang Toto Handiman, Khairunnisa Samosir, Bonaraja Purba  
Valentine Siagian, Dyah Gandasari, Widya Lelisa Army  
Harizahayu, Jay Idoan Sihotang, Arif Nugroho, Muhammad Hasan  
Ahmad Kafrawi, Erik Rahman, Aulia Rahman B, Ilham Djufri

Editor: Matias Julyus Fika Sirait & Janner Simarmata

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id)

e-mail: [press@kitamenulis.id](mailto:press@kitamenulis.id)

WA: 0821-6453-7176

IKAPI: 044/SUT/2021

Astri R Banjarnahor., dkk.

Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi

Yayasan Kita Menulis, 2022

xiv; 248 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-641-1

Cetakan 1, November 2022

- I. Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi
- II. Yayasan Kita Menulis

## Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa  
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

# Kata Pengantar

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmatNya yang diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan buku: Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi.

Transformasi digital menyebabkan perubahan besar dan mendasar dalam berbagai aspek kehidupan dan perilaku organisasi. Transformasi tidak hanya berdampak pada perilaku dan struktur organisasi maupun penempatan strategis, namun juga berdampak pada semua level dalam organisasi seperti, tugas, aktivitas, dan proses manajemen perkantoran. Selain itu, transformasi digital mampu meningkatkan pemberdayaan pekerja atau kinerja pegawai menjadi lebih efektif dan efisien, seperti kemampuan untuk berkeja di manapun dan kapanpun, meningkatkan proses komunikasi, dan kemampuan untuk berbagi ilmu secara kompeten. Pendorong utama transformasi digital adalah profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan peningkatan kecepatan dalam menjangkau pasar. Dalam konteks transformasi digital, aspek-aspek seperti fungsi bisnis, proses, aktivitas, aset, dan model saling berhubungan. Transformasi digital menuntut adanya saling ketergantungan dan saling keterkaitan antar berbagai aspek dalam organisasi.

Buku ini membahas terkait :

Bab 1 Transformasi dan Budaya Organisasi

Bab 2 Perubahan Organisasi di Era Digital

Bab 3 Digital Leadership

Bab 4 Proses, Produk, dan Layanan Digital

Bab 5 Ide, Tujuan dan Visi Organisasi

Bab 6 Transformasi dan Tantangan Organisasi

Bab 7 Transformasi dan Komunikasi Digital

Bab 8 Organisasi dan Era Society 5.0

Bab 9 Big Data dan Transformasi Digital Organisasi

Bab 10 Digitalisasi dan Struktur Organisasi

Bab 11 Peran Digitalisasi dalam Strategi Bisnis

Bab 12 Teori dan Teknologi Pembelajaran Organisasi

Bab 13 Virtual Team & Outsourcing

Bab 14 Inovasi Model Bisnis Digital Pada Organisasi

Bab 15 Model Bisnis Digital dan Ekspansi Internasional

Bab 16 Hubungan Antar manusia Dalam Organisasi di Era Society 5.0

Transformasi digital bukan hanya tentang perubahan dan inovasi, tapi juga tentang bagaimana teknologi ini diadopsi dan digunakan. Apakah inovasi ini membawa manfaat bagi organisasi? Apakah organisasi mudah atau menemui kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi baru? Apa permintaan dan harapan pelanggan terhadap bisnis (dan tuntutan teknologi untuk memenuhi kebutuhan bisnis)?

Akhir kata, semoga buku Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi mahasiswa maupun dosen yang ada di Indonesia. Kami terbuka menerima kritikan maupun saran dari pembaca agar kami dapat melakukan perbaikan di masa yang akan datang.

Jakarta, Oktober 2022

Penulis

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel.....	xiii

## **Bab 1 Transformasi dan Budaya Organisasi**

1.1 Perubahan Budaya Organisasi .....	1
1.2. Sistem dan Budaya Organisasi .....	6
1.3 Dimensi Transformasi Digital dan Budaya Organisasi .....	8
1.4 Budaya Transformasi Kepemimpinan .....	10

## **Bab 2 Perubahan Organisasi di Era Digital**

2.1 Mengelola Perubahan Organisasi.....	15
2.2 Tipologi Perspektif Transformasi Digital .....	18
2.3 Transformasi Digital dan Desain Kerja Organisasi .....	21
2.4 Transformasi Digital dan Kepemimpinan Organisasi .....	24
2.5 Dampak Digitalisasi pada Karyawan.....	26

## **Bab 3 Digital Leadership**

3.1 Pendahuluan.....	29
3.2 Digitalisasi dan Transformasi Digital .....	32
3.3 Kepemimpinan .....	33
3.4 Kepemimpinan dan Transformasi Digital .....	35
3.5 Perbedaan Antara Pemimpin Era Digital dan Kepemimpinan Konvensional.....	37
3.6 Digital Leadership .....	38

## **Bab 4 Proses, Produk, dan Layanan Digital**

4.1 Pendahuluan.....	41
4.2 Elemen Penting Pendorong Transformasi Digital .....	42
4.3 Strategi Transformasi Digital Nasional.....	44



**Bab 5 Ide, Tujuan dan Visi Organisasi**

5.1 Pendahuluan.....	49
5.2 Definisi Visi.....	53
5.3 Menyusun Visi.....	54
5.4 Strategi Menentukan Visi.....	57
5.5 Visi Versus Misi.....	58

**Bab 6 Transformasi dan Tantangan Organisasi**

6.1 Pendahuluan.....	61
6.2 Transformasi.....	62
6.2.1 Digital Transformasi.....	62
6.2.2 Transformasi dalam Organisasi.....	65
6.3 Tantangan Organisasi.....	66

**Bab 7 Transformasi dan Komunikasi Digital**

7.1 Dampak Transformasi dari Konvensional ke Digital.....	71
7.2 Komunikasi Digital dalam Dunia Pendidikan.....	74
7.3 Transformasi Komunikasi dalam Dunia Kerja.....	75
7.4 Komunikasi Organisasi Pemasaran dengan eMarketing.....	77
7.4.1 Media social.....	77
7.4.2 Iklan Online.....	77
7.4.3 Pemasaran via Email.....	78
7.5 Komunikasi dan Konektivitas di Masa Depan dengan 6G.....	79

**Bab 8 Organisasi dan Era Society 5.0**

8.1 Pendahuluan.....	85
8.2 Konsep Dasar Organisasi.....	86
8.3 Bentuk-bentuk Organisasi.....	87
8.4 Organisasi dalam Era Society 5.0.....	90
8.5 Teknologi Informasi dalam Organisasi di Era Society 5.0.....	95

**Bab 9 Big Data dan Transformasi Digital Organisasi**

9.1 Pendahuluan.....	101
9.2 Transformasi Digital Organisasi.....	102
9.2.1 Perkembangan Transformasi Digital.....	103
9.2.2 Pemanfaatan Big Data Dalam Transformasi Digital.....	104

**Bab 10 Digitalisasi dan Struktur Organisasi**

10.1 Digitalisasi Bisnis .....	109
10.1.1 Kebutuhan Sistem Bisnis Digital .....	111
10.2 Evolusi Bisnis .....	112
10.3 Integrasi Sistem dan Organisasi .....	115
10.4 Hubungan Sistem Bisnis Digital .....	116

**Bab 11 Peran Digitalisasi dalam Strategi Bisnis**

11.1 Pendahuluan.....	119
11.2 Teknologi dan Perubahan .....	120
11.2.1 Perubahan Mengakibatkan Penemuan Teknologi.....	121
11.2.2 Teknologi Mengakibatkan Perubahan .....	123
11.3 Teknologi dan Organisasi.....	125
11.3.1 Teknologi, Organisasi, dan Lingkungan .....	125
11.3.2 Teknologi dan Strategi .....	127
11.4 Penerapan Teknologi Digital Dalam Bisnis .....	128
11.4.1 Digitisasi.....	129
11.4.2 Digitalisasi .....	131
11.4.3 Transformasi Digital.....	132
11.5 Peran Digitalisasi untuk Strategi Bisnis.....	133

**Bab 12 Teori dan Teknologi Pembelajaran Organisasi**

12.1 Menelaah Konsep Pembelajaran Organisasi dalam Perspektif Individu, Kelompok, Organisasi, dan Antar Organisasi .....	137
12.2 Perkembangan Kajian Pembelajaran Organisasi .....	142
12.3 Pengetahuan dalam Organisasi.....	144
12.4 Model Teoritis Pembelajaran Organisasi: Teori-teori Kunci.....	147
12.5 Proses Kunci Pembelajaran Organisasi .....	151
12.6 Teknologi Pembelajaran Organisasi .....	154

**Bab 13 Virtual Team & Outsourcing**

13.1 Pendahuluan.....	161
13.1.1 Virtual Team .....	163
13.1.2 Peran Pemimpin dalam Virtual Team.....	164
13.1.3 Unsur yang harus ada dalam Virtual Team .....	166
13.1.4 Virtual Team di Era Covid-19 .....	166
13.2 Outsourcing.....	167
13.2.1 Sejarah Outsourcing .....	168
13.2.2 Pengertian Outsourcing.....	169

13.2.3 Aspek Hukum Outsourcing .....	170
13.2.4 Outsourcing di Indonesia .....	171
13.2.5 Outsourcing di era Covid-19.....	172
<b>Bab 14 Inovasi Model Bisnis Digital Pada Organisasi</b>	
14.1 Pendahuluan.....	175
14.2 Struktur dan Perubahan Organisasi.....	176
14.2.1 Struktur Organisasi.....	176
14.2.2. Tuntutan Untuk Perubahan Organisasi.....	177
14.3 Transformasi Digital .....	179
14.4 Digitalisasi Organisasi.....	180
14.5 Digital Bisnis Model .....	180
14.6 Inovasi Model Bisnis.....	181
14.7 Business Model Navigator.....	182
14.8 Metode Penelitian.....	183
14.9 Hasil dan Pembahasan .....	183
<b>Bab 15 Model Bisnis Digital dan Ekspansi Internasional</b>	
15.1 Pendahuluan.....	185
15.2 Konsep Model Bisnis .....	186
15.3 Jenis Model Bisnis Digital .....	190
15.4 Ekspansi Internasional .....	194
<b>Bab 16 Hubungan Antar manusia Dalam Organisasi di Era Society 5.0</b>	
16.1 Pendahuluan.....	199
16.2 Definisi Komunikasi .....	200
16.3 Karakteristik Komunikasi Efektif .....	201
16.4 Interpersonal Communcation .....	203
16.5 Pentingnya Teknologi dalam Organisasi.....	205
16.6 Organisasi di Era society 5.0 .....	207
Daftar Pustaka .....	211
Biodata Penulis .....	241

# Daftar Gambar

Gambar 4.1: Unsur dalam Strategi Transformasi Digital Nasional .....	45
Gambar 4.2: Arsitektur e-Government .....	46
Gambar 7.1: Visi jaringan komunikasi nirkabel 6G .....	81
Gambar 8.1: Organisasi Lini.....	88
Gambar 8.2: Organisasi Lini dan Staf.....	88
Gambar 8.3: Organisasi Fungsional .....	89
Gambar 8.4: Organisasi Lini, Staf dan Fungsional .....	90
Gambar 9.1: Pemanfaatan Teknologi di Dunia Digital .....	106
Gambar 10.1: Tahapan Evolusi bisnis .....	113
Gambar 10.2: Integrasi Sistem Informasi dan Organisasi .....	115
Gambar 10.3: Hubungan ERP dan Organisasi .....	117
Gambar 11.1: Hubungan Teknologi dan Perubahan.....	121
Gambar 11.2: Kerangka Teknologi, Organisasi, dan Lingkungan .....	126
Gambar 11.3: Kontribusi Besar Pasar Teknologi Terbaru .....	127
Gambar 11.4: Penggunaan Teknologi Digital dalam Bisnis .....	129
Gambar 11.5: Kerangka Dasar Manajemen Strategik .....	135
Gambar 12.1: Probabilistic Model Fitted to Dutton and Thomas.....	144
Gambar 12.2: Espoused Theory and Theory-in-use .....	148
Gambar 12.3: Tiga Tingkat Pembelajaran Organisasi.....	149
Gambar 12.4: Hubungan Timbal Balik Aliran Penelitian .....	157
Gambar 13.1: Kerangka Konseptual E-Leadership dalam E-Work .....	165
Gambar 14.1: Business Model Navigator.....	182
Gambar 16.1: Sistem Pelayanan Kartu Perpustakaan “Manual” .....	206
Gambar 16.2: Sistem Informasi Pelayanan Kartu Perpustakaan terpusat ....	207
Gambar 16.3: Konsep peradaban masa depan.....	208



# Daftar Tabel

Tabel 2.1: Hasil Perubahan Manajemen Organisasi yang Efektif (OCM) ..17	
Tabel 2.2: Typology of digital transformation perspectives ..19	
Tabel 8.1: Gaya Kepemimpinan Otokratis .....98	
Tabel 16.1: Umpan balik efektif dan tidak efektif komunikasi.....205	



# Bab 1

## Transformasi dan Budaya Organisasi

### 1.1 Perubahan Budaya Organisasi

Proses perubahan organisasi dalam lingkungan sosial, dipengaruhi oleh hubungan dan perilaku individu dalam konteks sosial di mana mereka berkembang. Perubahan lingkungan yang cepat seperti dalam ekonomi digital, menyebabkan kesenjangan antara pengetahuan yang dibutuhkan dan kemampuan organisasi, sehingga memerlukan adaptasi internal yang konstan.

Budaya berkembang dan melebur dari waktu ke waktu, dan menjadi norma-norma sebuah organisasi. Untuk memfasilitasi inovasi, budaya harus terbuka untuk berubah, mendorong dan menghargai komunikasi bebas, dan memelihara staf yang termotivasi (Hartl and Hess, 2017). Setiap organisasi memiliki keunikan budaya masing-masing, yang diciptakan dari waktu ke waktu melalui sikap, nilai, keyakinan, persepsi, dan kebiasaan bersama para anggotanya.

Guna mencapai kesuksesan transformasi digital, perusahaan harus fokus pada dua aktivitas yang saling melengkapi dengan membentuk kembali proposisi nilai pelanggan dan mengubah operasi mereka dengan menggunakan teknologi digital untuk interaksi dan kolaborasi pelanggan yang lebih besar.



Transformasi digital merupakan proses evolusioner yang memanfaatkan kemampuan digital dan teknologi untuk memungkinkan model bisnis, proses operasional dan pengalaman pelanggan untuk menciptakan nilai. Henriette dkk (2016), mengusulkan definisi transformasi digital sebagai proses perubahan yang mengganggu atau inkremental.

Transformasi digital dimulai dengan adopsi dan penggunaan teknologi digital, kemudian berkembang menjadi transformasi holistik implisit dari sebuah organisasi. Namun dalam konteks penggunaan dan adopsi teknologi digital diperlukan transformasi organisasi yang holistik untuk menciptakan nilai (Teichert, 2019).

Perubahan terkecil dalam budaya membutuhkan komitmen yang penuh semangat dan keterlibatan aktif dari seorang pemimpin. Menciptakan transformasi budaya yang berkelanjutan membutuhkan komitmen jangka panjang yang teguh dari para pemimpin organisasi, komitmen dan keinginan yang kuat dan sekaligus investasi yang signifikan dalam desain dan implementasi strategi yang ditargetkan secara khusus dan ditujukan untuk mengubah budaya.

Kerangka kerja transformasi budaya terdiri dari enam elemen penting, yang terdiri dari (Teichert, 2019):

1. Identifikasi katalis untuk perubahan.

Menentukan katalis untuk perubahan dan memahami kesiapan dan penerimaan organisasi untuk perubahan budaya. Penting bagi seorang pemimpin untuk memastikan sebelum memulai upaya apa untuk mengubah atau mengubah budaya secara radikal. Biasanya anggota organisasi merasa nyaman dengan budaya yang mereka pahami ketika bergabung dengan organisasi, jika tidak, mereka kemungkinan besar tidak akan bergabung dengan organisasi tersebut. Oleh karena itu, penting untuk mengenali dan menghormati kecenderungan alami anggota untuk melindungi budaya yang mereka kenal dan bahwa mereka secara aktif bekerja untuk melestarikannya. Penting bagi para pemimpin untuk menyadari bahwa tidak semua hal dari masa lalu perlu dilupakan atau pencapaian masa lalu dapat membantu meletakkan dasar bagi budaya baru. Pemimpin harus memahami unsur-unsur masa lalu yang harus dipertahankan dengan jelas, dan

yang harus ditinggalkan, membentuk dasar untuk desain dan pemilihan strategi yang tepat.

2. Rencanakan strategi untuk perubahan yang berhasil.

Budaya tiap organisasi berbeda dan dipenuhi dengan tradisi, kebiasaan, dan praktik selama bertahun-tahun yang terjadi secara alami dan sulit untuk diubah. Pemimpin perlu untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen perubahan sejak awal dalam proses perencanaan. Ketika merencanakan perubahan budaya organisasi, penting untuk mengimplementasikan inisiatif secara terencana dan strategis. Menerapkan inisiatif secara sembarangan, dan tidak berhubungan dengan tujuan strategis akan membuahkan hasil yang tidak tepat sasaran. Saat merencanakan perubahan berskala besar akan berdampak signifikan pada anggota organisasi. Hal ini merupakan cara terbaik bagi para pemimpin dengan memanfaatkan prinsip manajemen perubahan dalam proses perencanaan. Perubahan akan berhasil dengan membantu anggota memahami alasan perubahan dan dengan mendorong dukungan positif di seluruh organisasi untuk perubahan tersebut.

3. Melibatkan dan memberdayakan anggota organisasi.

*People Plan* menyoroti empat strategi yang berfokus pada empat bidang penekanan penting bagi tenaga kerja. Area penekanan ini berpusat di sekitar pembelajaran dan pengembangan, hubungan dan kerja tim, apresiasi dan perayaan, serta percakapan dan komunikasi. Sebuah visi masa depan untuk tenaga kerja dikembangkan melalui konsultasi, seperti melakukan tindakan khusus untuk memajukan tenaga kerja dalam pencapaian visi tenaga kerja dan pada gilirannya, visi organisasi. Tindakan utama yang diidentifikasi dalam *People Plan* fokus pada pengembangan kepemimpinan, pengembangan keterampilan untuk bekerja dengan koleksi perpustakaan digital yang semakin meningkat, pembangunan tim, kegiatan apresiasi dan pengakuan, dan komunikasi yang ditingkatkan. Pengembangan *People Plan* menyediakan banyak dan beragam peluang bagi karyawan untuk terlibat dalam implementasi berbagai aktivitas

strategis dalam menghasilkan dukungan bagi *People Plan*. Menginvestasikan sumber daya dalam merancang dan menerapkan strategi untuk memajukan tenaga kerja menuju visi masa depan akan menuai hasil dalam hal peningkatan keterlibatan dan kepuasan karyawan secara signifikan, demonstrasi perilaku kepemimpinan dan karyawan di semua tingkat organisasi, dan terutama telah berkontribusi pada pergeseran budaya.

4. Kembangkan pemimpin di semua tingkatan.

Pekerjaan yang diperlukan untuk mengubah budaya organisasi membutuhkan semangat dan komitmen yang teguh dari para pemimpin. Namun, pemimpin sering tidak dapat mengubah budaya yang sudah berlaku. Kepemimpinan yang berkelanjutan melalui penyediaan pembelajaran dan pengembangan internal disesuaikan untuk menumbuhkan budaya kepemimpinan dari tempat bekerja. Melalui keterlibatan dalam kegiatan pengembangan kepemimpinan, karyawan memperluas pola pikir dan perspektif mereka dan lebih mudah menerima perubahan yang terjadi. Karyawan menjadi lebih sadar akan preferensi bawaan mereka sendiri dan bagaimana preferensi tersebut muncul dalam gaya kepemimpinan pribadi mereka dan memiliki kesadaran yang lebih besar tentang dampak perilaku mereka terhadap orang lain.

5. Menumbuhkan inovasi, kreativitas, dan pengambilan risiko.

Kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk membuat sesuatu yang baru. Kreativitas bersifat imajinatif dan sering kali spontan, serta membutuhkan kemampuan untuk mengambil risiko. Berbeda dengan kreativitas, inovasi didefinisikan sebagai tindakan mengambil kreativitas dan menjadikannya konkret. Inovasi pada intinya merupakan penciptaan sesuatu yang dianggap baru dan berbeda namun bernilai tambah. Budaya organisasi yang memperkenalkan inovasi dan kolaborasi akan fokus pada pelanggan terutama di era digital. Membangun inovasi, kreativitas, dan pengambilan risiko membutuhkan karyawan yang terlibat dan diberdayakan untuk menjalankan kepemimpinan, dan yang tidak takut untuk mencoba

sesuatu yang baru. Oleh karena itu, menjadi kewajiban organisasi untuk memastikan bahwa setiap upaya perubahan dan inovasi dilaksanakan dan menjadi pilihan terakhir dari sebuah pekerjaan.

6. Pantau kemajuan, ukur kesuksesan, dan rayakan perubahan kecil di sepanjang jalan.

Memengaruhi perubahan membutuhkan pemantauan terus-menerus, termasuk penataan kembali sumber daya secara terus-menerus dengan prioritas. Mendapatkan keseimbangan yang tepat antara menulis rencana, menerapkan inisiatif strategis, dan memantau serta melaporkan kemajuan terkadang bisa sedikit rumit. Terlalu banyak waktu yang dihabiskan untuk perencanaan berarti implementasi tidak pernah benar-benar terjadi, dan pindah ke implementasi sebelum perencanaan yang memadai telah selesai dilakukan. Fleksibilitas untuk melakukan penyesuaian pada jadwal dan proyek harus selalu diakomodasi, namun sekaligus harus fokus pada perubahan yang terjadi.

Transformasi digital dapat dilihat sebagai proses adopsi berkelanjutan terhadap lanskap digital yang berubah secara signifikan untuk memenuhi harapan pelanggan, karyawan, dan mitra. McKinsey (2016), dalam sebuah penelitian mengembangkan definisi yang menyatakan bahwa digital merupakan sebuah proses dan tentang bagaimana perusahaan menjalankan bisnis mereka. Definisi tentang digital menurut McKinsey dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu: menciptakan nilai di batas baru dunia bisnis, mengoptimalkan proses yang secara langsung memengaruhi pengalaman pelanggan, dan membangun kemampuan dasar yang mendukung seluruh inisiatif bisnis secara keseluruhan. Penerapan teknologi dalam proses bisnis hanyalah sebagian kecil dari transformasi bisnis secara digital. Selain itu, teknologi digital perlu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, bisnis itu sendiri, dan pemangku kepentingan penting lainnya (Dorner and Edlman, 2015).

## 1.2 Sistem dan Budaya Organisasi

Saat ini organisasi dihadapkan pada lingkungan global yang dinamis dan saling berhubungan. Kemudahan akses informasi, peningkatan mobilitas, adanya saling ketergantungan ekonomi dan keuangan menimbulkan berbagai masalah global yang berdampak terhadap organisasi maupun pemangku kepentingan (Fonseca et al., 2016). Era digital merubah lingkungan organisasi dengan cepat dan menjadi lebih tidak stabil, tidak pasti, dan kompleks daripada di masa lalu. Perubahan yang cepat tersebut dapat kita temukan dalam persaingan, permintaan, teknologi, dan peraturan sehingga semakin penting bagi organisasi untuk dapat merespons dan beradaptasi dengan lingkungan mereka.

Perubahan yang terjadi pada organisasi menimbulkan perubahan di beberapa aspek seperti perubahan konteks strategis organisasi, mengubah struktur persaingan, perilaku dan harapan pelanggan, perubahan melakukan cara bisnis, cara barang diproduksi dan perubahan cara menyampaikan layanan, cara kerja dan, pada akhirnya, merubah seluruh proses industry. Perubahan lingkungan organisasi menyebabkan perusahaan perlu untuk menyelaraskan strategi bisnis dilingkungan bisnis mereka sesuai dengan perubahan teknologi atau munculnya teknologi digital baru, seperti Media Sosial, Cloud Computing, Big Data dan Analytics, embedded system (perangkat tertanam), 3D-Printing, Internet of Things, dan Artificial Intelligence / AI (kecerdasan buatan) (Fichman, Dos Santos and Zheng, 2014).

Organisasi dan budaya organisasi menurut teori manajemen merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi. Kinerja organisasi yang unggul dapat ditemukan pada keberhasilan perusahaan (pandangan berbasis sumber daya), keberhasilan industri (pasar/industri) dan faktor lain seperti lingkungan politik, ekonomi, hukum, teknologi dan faktor lain yang tidak dapat dijelaskan (Fonseca and Domingues, 2017). Oleh karena itu, pendekatan strategis terbaik adalah mempertimbangkan untuk menggabungkan beberapa faktor lingkungan eksternal dan internal dan menggabungkan kedua pandangan dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Urde, 1999).

Strategi organisasi (termasuk strategi pemasaran) merupakan faktor penentu dari kinerja perusahaan yang sukses dan perencanaan strategis yang baik. Strategi ini membutuhkan implementasi, evaluasi, dan mekanisme kontrol yang kuat dan efektif (Urde, 1999). Perubahan organisasi yang dicapai melalui

strategi organisasi yang sistematis dan terencana terjadi di banyak perusahaan di seluruh dunia. Namun tidak diketahui apakah sebagian besar strategi perubahan organisasi ini telah menghasilkan transformasi budaya organisasi.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh McKinsey (2016), menemukan bahwa kekurangan dalam budaya organisasi menjadi salah satu hambatan utama keberhasilan organisasi dan perusahaan di era digital seperti saat ini (Berghaus and Back, 2016). Budaya organisasi memiliki kontribusi pada tujuan bersama dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, dan selanjutnya secara positif berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Kerangka kerja untuk mencapai perubahan budaya organisasi melalui keterlibatan kepemimpinan dan inovasi hadir sebagai cetak biru bagi para pemimpin dan orang lain yang bertanggung jawab dalam menerapkan perubahan organisasi (David, 2011).

Beberapa penelitian menemukan bahwa budaya organisasi dianggap sebagai rintangan terbesar dalam transformasi digital. Oleh karena itu, perubahan budaya menjadi prasyarat sekaligus menjadi hambatan bagi transformasi digital (Teichert, 2019).

Dalam lingkungan yang dinamis dan penuh inovasi, budaya organisasi harus berubah dan berkembang. Hal ini sesuai dengan pandangan dinamis budaya yang mendefinisikan budaya organisasi adaptif sebagai atribut yang melekat pada saat budaya berubah guna merespon perubahan lingkungan. Dalam lingkungan yang dinamis, budaya organisasi yang kuat dapat menyebabkan perubahan organisasi secepat yang diperlukan dan diinginkan. Hal ini dikenal sebagai atribut adaptif budaya yang secara positif memengaruhi kemajuan upaya transformasi digital. Dan selanjutnya transformasi digital tersebut secara simultan memengaruhi beberapa area organisasi.

Istilah transformasi identik dengan perubahan mendasar dalam organisasi yang berdampak pada strategi, struktur (dan distribusi kekuasaan (Berghaus and Back, 2016). Dalam menentukan strategi transformasi melibatkan para pemangku kepentingan. Semua unsur dalam pemangku kepentingan perlu memiliki pemahaman yang sama dan konsisten mengenai bagian yang relevan untuk ditangani dan menjadi prioritas kegiatan transformasi digital. Oleh karena itu para manajer perlu memahami keadaan saat ini yang berhubungan dengan transformasi digital organisasi mereka serta perlu mendefinisikan proses dan tindakan transformasi serta memprioritaskan kegiatan dan pengembangan visi strategis pada era digital saat ini.

Selain dimensi strategi dan budaya, pencapaian kesuksesan organisasi membutuhkan model bisnis yang dirancang dengan baik dan diterapkan dengan sukses sehingga menciptakan nilai bagi organisasi dan pemangku kepentingan terkait. Oleh karena itu, model bisnis menjadi cara bagaimana sumber daya, kemampuan, dan aktivitas digabungkan untuk memberikan proposisi nilai pelanggan yang mewakili manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan melalui produk dan layanannya.

## 1.3 Dimensi Transformasi Digital dan Budaya Organisasi

Transformasi digital yang didefinisikan sebagai transformasi berkaitan dengan perubahan yang dapat ditimbulkan oleh teknologi digital dalam model bisnis perusahaan, produk atau struktur organisasi yang menjadi tantangan perusahaan yang besar saat ini dan yang akan datang. Untuk mengatasi kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat yang disebabkan oleh inovasi teknologi, organisasi perlu mengubah dan merestrukturisasi organisasi mereka untuk dapat bertahan hidup di lingkungan yang mengalami perubahan.

Dalam mencapai transformasi bisnis mendasar, organisasi perlu merumuskan strategi transformasi digital yang membangun inisiatif digitalisasi dan menerapkan TI untuk bertahan dari gangguan dan perubahan lingkungan untuk menangkap peluang yang muncul disebabkan kehadiran teknologi baru (Hartl and Hess, 2017). Pemanfaatan digital perlu disatukan dengan karyawan dan eksekutif yang terampil untuk mengungkapkan kekuatan transformatifnya. Atau dengan kata lain, transformasi digital dalam sebuah organisasi membutuhkan teknologi dan manusia (Pack, no date).

Transformasi digital merupakan sebuah perubahan yang dimungkinkan oleh kehadiran TI dalam organisasi melalui digitalisasi produk, layanan, proses inti, titik sentuh pelanggan, dan model bisnis. Transformasi digital berbeda dengan transformasi bisnis berbasis TI dalam hal kecepatan dan sifat holistiknya. Teknologi digital secara radikal meningkatkan kecepatan inovasi, mengurangi gangguan, dan menjadi sebuah dinamika persaingan di lingkungan perusahaan (Pack, no date).

Transformasi organisasi dan budaya sangat penting untuk memanfaatkan penyebaran TI baru, pembentukan pola pikir digital dan perubahan budaya (Fitzgerald et al., 2013). Para ahli dari berbagai disiplin ilmu dan bidang penelitian sepakat bahwa budaya pada dasarnya berdampak pada keberhasilan transformasi organisasi, atau seperti yang dikatakan Philip dan McKeown (2004): “transformasi organisasi adalah tentang membawa perubahan radikal dalam budaya organisasi dalam hal struktur, proses, dan yang terpenting, sikap, keyakinan, dan perilaku orang”.

Transformasi digital memerlukan penemuan kembali yang luas, kerangka kerja yang bermanfaat mencakup pertimbangan strategis, teknologi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Ide-ide tersebut tidak dapat diukur kecuali jika dimodifikasikan ke dalam perangkat lunak dan dimanfaatkan dengan platform digital.

Keunggulan kompetitif biasanya dihasilkan dari gagasan yang mengarah pada bisnis baru dan model bisnis inovatif, menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik, dan mendorong produktivitas dan efisiensi. Secara bersamaan, aset fisik, yang pernah memberikan keunggulan kompetitif pada pemiliknya, semakin menjadi komoditas. Rantai pasokan global telah memperkuat tren ini. Akibatnya, telah terjadi pergeseran penting dalam sumber keunggulan kompetitif ke perangkat lunak. Penciptaan nilai melalui perangkat lunak memerlukan visi dan strategi yang didefinisikan ulang, penyelarasan strategi bisnis dan digital, identifikasi dan modifikasi IP dan pengetahuan yang berharga, budaya inovasi, bakat teknis, dan kemampuan teknologi digital (Gurbaxani and Dunkle, 2019).

Secara khusus, terdapat enam dimensi transformasi digital di tingkat perusahaan yang dapat memposisikan perusahaan untuk posisi kompetitif yang sukses dan terdiri dari (Gurbaxani and Dunkle, 2019):

1. Visi strategis (untuk dunia digital): merupakan keberadaan visi strategis perusahaan di dunia yang semakin digital dan strategi untuk mengeksekusi visi tersebut. Selain itu visi strategis menangkap apakah tim eksekutif memiliki kemampuan untuk menentukan dan memimpin strategi transformasi digital.
2. Budaya inovasi, mencoba menangkap keberadaan praktik manajemen yang mendorong inovasi, termasuk metrik kompensasi dan



- pandangan kegagalan bersama dengan penilaian responden terhadap budaya tersebut.
3. Aset pengetahuan dan kekayaan intelektual (IP), untuk memahami apakah perusahaan memiliki pengetahuan dan aset kekayaan intelektual yang memadai untuk bersaing dan seberapa baik perusahaan memanfaatkan pengetahuannya. Pengetahuan tidak dapat diukur dengan mudah kecuali jika dikodifikasikan dalam perangkat lunak dan dijalankan pada platform digital.
  4. Kemampuan digital (bakat), terdiri dari kemampuan digital, termasuk bakat yang tersedia di perusahaan untuk mendukung transformasi digital. Item ini mencakup ketersediaan keahlian di tingkat strategis dan teknis, dan tingkat keterampilan yang dimiliki untuk mendefinisikan dan menjalankan strategi digitalnya.
  5. Penyelarasan strategis, menangkap kemampuan perusahaan untuk membuat investasi keuangan dalam transformasi digital yang sesuai dengan visi strategisnya. Item ini termasuk apakah perusahaan membuat komitmen keuangan yang diperlukan, mendukung pendanaan inisiatif digital strategis dengan pengembalian yang tidak pasti, dan bersedia dalam jangka pendek untuk mencopot aliran pendapatan dan bisnis yang ada.

## 1.4 Budaya Transformasi Kepemimpinan

Organisasi belajar dan mengembangkan pengetahuan dan kemampuan baru yang dimiliki bersama oleh anggotanya, seperti cara berpikir, merasakan, dan memahami situasi baru yang benar (Yeow, Soh and Hansen, 2018). Ketika lingkungan bisnis terus berubah, budaya organisasi berkembang untuk menghadapi situasi baru.

Pada saat seorang pemimpin menyadari bahwa budaya organisasi tidak cukup mendukung (atau mungkin merugikan) pencapaian visi organisasi, maka pergeseran budaya tidak hanya diinginkan atau diharapkan, tetapi sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan keadaan masa depan yang diinginkan. Oleh karena itu, dibutuhkan waktu bertahun-tahun guna

membangun budaya organisasi dan menghasilkan perubahan budaya yang bersifat transformative (Teichert, 2019).

Mengingat sifatnya sebagai efek lintas organisasi dan sistemik, teknologi digital dianggap sebagai aset utama dalam meningkatkan transformasi organisasi (Besson dan Rowe 2012). Untuk mencapai transformasi digital yang sukses, perubahan harus terjadi di berbagai tingkatan dalam organisasi, termasuk adaptasi bisnis inti, pertukaran sumber daya dan kemampuan konfigurasi ulang proses dan struktur penyesuaian kepemimpinan dan penerapan budaya digital.

Proses inovasi organisasi muncul tidak hanya karena manajemen puncak menginginkannya, tetapi juga melalui praktik kolaboratif, kewirausahaan perusahaan (dan konteks budaya). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memengaruhi nilai-nilai internal karyawan dan dapat mendorong kompetisi lintas fungsi. Bahkan bahasa pemimpin dapat mengubah sikap pengikut dan kelompoknya (Strese et al., 2016).

Seorang pemimpin menyalurkan upayanya melalui stimulasi perilaku baru dengan berbagai cara kepada orang-orang yang membentuk timnya, mengubah keyakinan, norma, dan nilai organisasi untuk mengkonsolidasikan budaya adaptif. Kepemimpinan transformasional menciptakan konteks untuk inisiatif baru pengikut. Kepemimpinan transformasional bersifat proaktif, berorientasi pada perubahan, inovatif, dan inspiratif. Ini mendorong penerapan proses inovatif dan penciptaan tim inovatif (Strese et al., 2016).

Proses kepemimpinan berorientasi pada perilaku masyarakat menuju perubahan, oleh karena itu, para pemimpin bertanggung jawab dalam pembentukan suatu budaya terutama untuk membangun atribut yang membuat budaya berkembang dan merangkul perubahan dan kemudian mengarahkan perilaku kepemimpinan dalam mengadopsi e-bisnis (Strese et al., 2016). Beberapa studi menunjukkan tentang bagaimana kepemimpinan memengaruhi proses inovasi, khususnya adopsi e-bisnis. Mengingat semakin relevannya e-bisnis dalam ekonomi digital yang sedang berkembang, seorang pemimpin harus memahami proses perilaku yang memfasilitasi adopsi e-bisnis.

Budaya dapat mengkonsolidasikan nilai-nilai yang dipelajari atau mengubahnya menjadi nilai-nilai baru untuk beradaptasi dengan faktor lingkungan dan sosial. Pemimpin transformasional memengaruhi nilai, sikap, dan emosi pengikut mereka. Kepemimpinan transformasional mendorong identifikasi kelompok dan kemanjuran kolektif (Kuo et al., 2010).

Budaya organisasi dalam kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan simbol yang kompleks yang menentukan cara perusahaan menjalankan bisnisnya. Budaya Pemimpin transformasional mendorong nilai, sikap, dan emosi pengikut dalam menciptakan konteks budaya dalam organisasi yang mewujudkan pernyataannya dan memandu perilaku karyawan. Kepemimpinan transformasional melibatkan transformasi aspirasi, sikap, dan nilai pengikut dan dianggap sebagai sebuah proses yang terjalin antara pemimpin dan pengikut, dan dicirikan secara persuasif melalui pemahaman pengikut dan identifikasi dengan pemimpin (Mackenzie, Podsakoff and Rich, 2001).

Literatur budaya organisasi mengusulkan berbagai jenis budaya, yang di dominasi oleh tiga budaya yang paling berpengaruh yang terdiri dari (Scholz, 1987):

1. Budaya yang sesuai dengan pandangan strategis yang berbeda, reaktif, proaktif, eksplorasi, dan kreatif.
2. Budaya yang diinduksi secara internal tergantung pada karakteristik sistem produksi, seperti produktif, birokratis dan profesional, dan
3. Budaya yang diinduksi secara eksternal, misalnya, sebagai akibat dari tekanan lingkungan.

Pemimpin transformasional meningkatkan kemampuan dan kompetensi pengikutnya dan mendorong pengembangan ide-ide baru dan renovasi norma-norma yang sudah tidak terpakai. Pemimpin transformasional juga melakukan upaya mempromosikan orientasi belajar, baik individu atau kelompok, di mana anggota berusaha untuk memahami dan mempraktekkan perubahan dan pengembangan sebuah kompetensi yang mengarah ke tindakan inovatif dalam organisasi. Tindakan kepemimpinan seperti ini berkontribusi langsung dalam membangun sebuah budaya yang peka terhadap perubahan. (Alos-Simo, Verdu-Jover and Gomez-Gras, 2017).

Melalui stimulasi intelektual dan pertimbangan individual, pemimpin transformasional menciptakan pengikut yang menghasilkan dan berbagi pengetahuan, mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan bersama menginspirasi kecerdasan pengikut dan menumbuhkan perspektif baru tentang masalah sambil mempromosikan komunikasi dan pembelajaran organisasi (Bass et al., 2003).

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yang terdiri dari pengaruh yang diidealkan atau kekaguman dan rasa hormat terhadap pengikut, yang mengidentifikasi dan meniru pemimpin (Bass et al., 2003):

1. Motivasi inspirasional, di mana pemimpin mempromosikan harapan kinerja melalui simbol dan gambar untuk menyatukan upaya,
2. Pertimbangan individual, yang mempromosikan dukungan sosio-emosional dan pengembangan pengikut, dan
3. Stimulasi intelektual, di mana pemimpin mendorong melihat situasi masalah dari perspektif baru dan mendorong inovasi dan pemecahan masalah (Antonakis and House, 2013).



## **Bab 2**

# **Perubahan Organisasi di Era Digital**

### **2.1 Mengelola Perubahan Organisasi**

Perubahan merupakan kunci agar bertahan dan tumbuh dalam kondisi ekonomi global yang dinamis. Organisasi yang berhasil dalam perubahan adalah yang melibatkan semua anggota organisasi dalam menghadapi perubahan dan yang terpenting setiap pihak dapat menerima serta menjiwai perubahan itu sendiri. Perubahan organisasi bertujuan untuk mensinkronisasikan kembali tujuan organisasi dikarenakan adanya perubahan lingkungan bisnis atau untuk memanfaatkan peluang bisnis. Perubahan dalam organisasi tersebut dapat berupa perubahan dalam prosedur kerja maupun adopsi dan adaptasi teknologi baru untuk menjawab tantangan bisnis yang ada.

Terdapat dua faktor penyebab pentingnya perubahan organisasi yaitu faktor eksternal dan internal (Marković, 2008). Faktor eksternal antara lain terdiri dari perkembangan teknologi; perkembangan ilmu pengetahuan; perubahan kebutuhan dan selera pelanggan; aktivitas dan inovasi pesaing; undang-undang baru dan kebijakan pemerintah; perubahan kondisi ekonomi dan perdagangan domestik dan global; pergeseran politik lokal, nasional dan internasional; perubahan nilai sosial dan budaya. Sementara faktor internal antara lain

meliputi: kemampuan inovasi desain produk dan layanan baru; kinerja dan attitude kerja yang rendah, memicu desain ulang pekerjaan; penunjukan manajer senior baru atau tim manajemen puncak; keterampilan dan basis pengetahuan yang tidak memadai, adanya program pelatihan; relokasi kantor dan pabrik, lebih dekat dengan pemasok dan pasar; pengakuan masalah, memicu realokasi tanggung jawab; inovasi dalam proses manufaktur; ide-ide baru tentang bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan (Beechler and Woodward, 2009).

Dalam proses penerapan perubahan organisasi, manajer yang baik akan bertanya pada dirinya sendiri “Bagaimana saya bereaksi terhadap perubahan ini”? ketika organisasi menerapkan perubahan, realitas perubahan menjadi nyata dan sebagian karyawan mungkin akan menolak perubahan atau mulai sebaliknya menyesuaikan diri dengan perubahan tergantung pada orangnya. Karyawan yang tidak dapat menerima perubahan akan merasa marah dan merasa terancam sehingga manajer mungkin perlu memberikan waktu untuk membahas perubahan dengan anggota yang menolaknya, atau pada titik tertentu perlu melakukan penjelasan tentang harapan atas kinerja yang lebih baik untuk organisasi sehubungan dengan adanya perubahan.

Ketika organisasi berusaha untuk menerapkan teknologi baru dan mengambil tindakan lain untuk menjaga diri mereka agar tetap kompetitif pada persaingan pasar di mana organisasi berada, organisasi harus memastikan bahwa perubahan yang mereka terapkan mencapai cakupan penuh dari tujuan teknis, keuangan, dan karyawan mereka.

Selain itu, kesuksesan organisasi berkaitan dengan jam kerja organisasi yang panjang. Hal ini hadir karena adanya asumsi bahwa dunia telah terglobalisasi di mana kecepatan pasar dipandang sebagai peluang untuk mencapai kesuksesan.

Dalam sebuah perusahaan tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas sudah dituntut menjadi bagian dari staff walaupun pada level non-manajerial dan secara langsung menerapkannya dalam setiap pekerjaannya sehingga dapat unggul dalam bidang pekerjaannya.

Hasil dari efektivitas perubahan manajemen organisasi yang berdampak positif, diilustrasikan pada Tabel berikut (Beechler and Woodward, 2009):

**Tabel 2.1:** Hasil Perubahan Manajemen Organisasi yang Efektif (OCM)  
(Harvard Business Review Press, 2012)

<b>Hasil Perubahan Manajemen Organisasi</b>	<b>Dampak Inti</b>
Dukungan yang terlihat konsisten namun untuk perubahan (kurang resistensi)	Mengurangi kemungkinan proyek
Rencana implementasi yang secara akurat dan proaktif mengidentifikasi dan mengatasi gangguan perubahan terkait	Kepatuhan yang lebih dekat pada kerangka waktu dan anggaran proyek
Kecepatan implementasi yang lebih besar karena berkurangnya resistensi dari pengguna akhir, dan peningkatan kemampuan untuk berhasil berinteraksi dengan solusi teknis	Momentum yang diperlukan untuk menjual dan mengimplementasikan versi lanjutan dari solusi teknologi
Penyelarasan perubahan dengan struktur dan sistem organisasi yang ada	Kepuasan pelanggan yang lebih besar dan peningkatan rujukan pelanggan yang mengarah pada keunggulan kompetitif

Berbeda dengan perubahan organisasi, manajemen perubahan organisasi merupakan proses mengenali, membimbing, dan mengelola emosi dan reaksi manusia dengan cara meminimalkan penurunan produktivitas yang tak terhindarkan yang menyertai perubahan (Marković, 2008). Adapun tujuan akhir proses manajemen perubahan organisasi adalah untuk memastikan bahwa strategi dalam menangani reaksi manusia terhadap perubahan sepenuhnya terintegrasi dengan aspek implementasi lainnya untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan (Beechler and Woodward, 2009).



## 2.2 Tipologi Perspektif Transformasi Digital

Dampak dari kemajuan teknologi saat ini menyebabkan organisasi menghadapi perubahan besar dalam desain dan kinerja kepemimpinan. Ditemukan ada empat tema utama perubahan yang memengaruhi desain kerja dan kepemimpinan yang terdiri dari: perubahan dalam kehidupan kerja dan kesehatan; penggunaan teknologi informasi dan komunikasi; manajemen kinerja dan bakat; serta hierarki organisasi. Selain itu, terdapat dua dimensi perubahan tingkat makro mengenai struktur kerja dan kepemimpinan berorientasi perkembangan hubungan.

Dua pola tematik agregat transformasi digital menuju desain organisasi lunak dan ekosistem bisnis digital fokus pada substansi perubahan organisasi kontemporer (Teichert, 2019). Oleh karena itu perlu untuk mempertimbangkan konten dalam hubungannya dengan konteks dan proses dimensi. Dimensi konteks biasanya menggambarkan kekuatan atau kondisi yang ada di lingkungan organisasi secara tradisional, di mana para peneliti di bidang perubahan organisasi membedakan antara konteks dalam (yaitu, struktur budaya perusahaan dan konteks politik dalam perusahaan) dan konteks luar (yaitu lingkungan sosial, ekonomi, politik dan kompetitif dari suatu perusahaan).

Fenomena transformasi digital menimbulkan kesulitan diferensiasi yang menyebabkan kaburnya batas-batas perusahaan, sehingga sulit untuk memisahkan dengan jelas apakah faktor-faktor tersebut terkait dengan konteks dalam atau luar (Armenakis and Bedeian, 1999). Seperti yang telah disampaikan diatas, kekuatan khusus, seperti teknologi baru di transformasi digital terjalin melalui kekuatan organisasi atau lingkungan. Oleh karena itu, pengetahuan yang dihasilkan harus dilengkapi dengan wawasan tentang bagaimana cara agar fokus pada kekuatan seperti teknologi baru dan yang terkait dengan aspek lain, seperti perilaku pelanggan atau karyawan, dan bagaimana mereka secara bersama-sama dapat memicu dan membentuk transformasi digital.

Bagaimana organisasi sampai pada desain organisasi yang mudah dibentuk dan mengungkapkan kekuatan tertentu dari ekosistem bisnis digital dan mengubah bagian-bagian tertentu dari sebuah organisasi dijabarkan pada gambar dibawah ini.

**Tabel 2.2:** Typology of digital transformation perspectives (Hanelta A et al., 2021)

I n S t r u c t u r a l O r g a n i z a t i o n e l e m e n t a l P e r o b a h a n S e k s i o n e l e m e n t a l	<b>COMPARTMENTALIZED ADAPTION</b>	<b>HOLISTIC CO-EVOLUTION</b>
	<b>Content</b> : Adaptasi spesifikasi organisasi karena difusi teknologi digital tertentu dan konsekuensinya <b>Advantage</b> : Mengungkapkan wawasan tentang bagaimana organisasi mengadopsi aspek spesifik dari desain organisasi mereka dalam menanggapi pemicu tertentu. <b>Disadvantage</b> : Menjelaskan hanya bagian dari transformasi digital perusahaan sesuai dengan kemampuan terampil dari ekosistem bisnis digital di sekitarnya <b>Practical insight</b> : Dengan ukuran apa perusahaan mencapai perubahan di area tertentu sebagai respons terhadap teknologi digital baru dan efek terkasat? <b>Exemplary study</b> : Brynjolfsson et al. (2013) meneliti bagaimana perusahaan mengadopsi interaksi pelanggan mereka sebagai respons terhadap difusi teknologi mobile dan augmented reality	<b>Content</b> : Proses adaptasi organisasi secara keseluruhan karena perubahan kompleks dalam lingkungan digitalnya <b>Advantage</b> : Menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mengubah desain organisasi mereka sesuai dengan ekosistem bisnis digital di sekitarnya <b>Disadvantage</b> : Keluasan wawasan mungkin datang dengan mengorbankan detail yang berkaitan mengenai elemen-elemen tertentu. <b>Practical insight</b> : Dengan ukuran apa yang didapat perusahaan untuk berubah secara keseluruhan agar tetap sukses dengan lingkungan digital mereka? <b>Exemplary study</b> : Lucas dan Oak (2009) mempelajari transformasi digital dari industri fotografi dan interaksinya dengan proses yang ada dalam organisasi, yang mengarah pada restrukturisasi radikal.
	<b>TECHNOLOGY IMPACT</b>	<b>SYSTEMIC SHIFT</b>
	<b>Content</b> : Implikasi langsung dan tidak langsung dari teknologi digital tertentu pada bagian-bagian organisasi <b>Advantage</b> : Mengungkapkan wawasan apa yang baru tentang teknologi digital tertentu dan konsekuensinya yang ditimbulkannya pada organisasi. <b>Disadvantage</b> : Wawasan menangkap mengenai keterkaitan teknologi digital dengan kekuatan organisasi dan lingkungan yang diperlukan <b>Practical insight</b> : Bagaimana bagian-bagian tertentu dari perusahaan dipengaruhi oleh teknologi digital baru? <b>Exemplary study</b> : Gallaugh dan Ransbotham (2010) mengeksplorasi bagaimana difusi media sosial mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan mereka	<b>Content</b> : Pergeseran konteks industri karena digitalisasi dan implikasi yang dihasilkan pada organisasi secara keseluruhan <b>Advantage</b> : Membantu memahami ciri dan evolusi ekosistem bisnis digital yang kompleks dan konsekuensinya <b>Disadvantage</b> : Tidak menjelaskan proses adaptasi yang diperlukan perusahaan dalam menanggapi lingkungan digital yang kompleks <b>Practical insight</b> : Bagaimana perusahaan terpengaruh secara total oleh perubahan dalam lingkungan digital mereka? <b>Exemplary study</b> : Coile (2000) meneliti transformasi digital sektor perawatan kesehatan serta perubahan yang dihasilkan pada praktik dan struktur org
	Narrow Contextual Scope Board	

Perspektif adaptasi transformasi digital menggabungkan fokus yang dominan pada proses perubahan intra-organisasi dengan lingkup kontekstual yang sempit (yaitu, berkonsentrasi pada teknologi tertentu, sistem atau penggerak perubahan dan hasil tertentu). Pekerjaan tersebut penting dalam menelusuri bagaimana organisasi beradaptasi dengan teknologi atau inovasi tertentu dalam konteks diskrit (Brynjolfsson, Hu and Rahman, 2013).

Brynjolfsson et al. (2013), menjelaskan bagaimana pengecer online dan offline dapat berhasil memanfaatkan perkembangan yang terkait dengan teknologi seluler untuk meningkatkan interaksi mereka dengan pelanggan mereka (Li et al., 2018). Dengan kemampuan yang kurang memadai dan sumber daya yang terbatas, mereka dapat mendorong transformasi digital, dan memungkinkan perkembangan di bidang e-commerce. Oleh karena itu hal ini dipahami sebagai bagaimana organisasi berevolusi sebagai respons terhadap pemicu tertentu menuju operasi dan pengambilan keputusan berbasis data.

Perspektif pergeseran sistemik pada transformasi digital digunakan oleh organisasi yang lemah pada proses perubahan intra-organisasi, seperti perspektif dampak teknologi, tetapi menggabungkannya dengan lingkup

kontekstual yang agak luas. Hal ini menggambarkan bagaimana kondisi dalam ekosistem bisnis digital berinteraksi dengan desain organisasi secara keseluruhan. Misalnya, dalam konteks perawatan kesehatan yang menghasilkan perubahan pada praktik dan struktur organisasi perawatan kesehatan, dan bagaimana mengubah peluang teknologi dan permintaan konsumen dan penyedia dengan menggunakan informasi digital.

Jiang dan Katsamakas (2010), menggambarkan transformasi digital pada industri buku, yang dimungkinkan oleh Internet dan teknologi e-book, dan mengarah kepada cara baru konsumen membeli buku dan cara penjual mengirimkan produk mereka, serta mengubah struktur dan kekuatan kompetitif di pasar buku (Jiang and Katsamakas, 2010).

Perlu dipahami bahwa perspektif pergeseran sistemik tidak menggambarkan bagaimana organisasi mencapai adaptasi dan interaksi dengan lingkungan bisnis mereka. Oleh karena itu, perspektif ko-evolusi holistik pada transformasi digital menggabungkan fokus yang kuat pada proses perubahan intra-organisasi dengan lingkup kontekstual yang luas. Perspektif ini mengungkapkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap perubahan yang kompleks di lingkungan mereka. Lucas dan Goh (2009), mengambil contoh kasus Kodak, menggambarkan bagaimana perusahaan dipengaruhi oleh beberapa perkembangan teknologi dari sisi permintaan dan berjuang untuk beradaptasi secara internal, yang pada akhirnya menyebabkan penurunan ekonomi dan restrukturisasi radikal pada perusahaan (Lucas and Goh, 2009).

Lucas dan Goh, menjelaskan bagaimana bank mengubah budaya dan gaya kepemimpinan mereka sambil membangun infrastruktur digital yang gesit dan terukur. Dalam proses ini, mereka terus menavigasi lanskap digital yang dinamis di mana teknologi digital seperti smartphone muncul, diadopsi dengan cepat, dan dengan demikian menyebabkan perubahan besar dalam perilaku dan harapan pelanggan (Lucas and Goh, 2009).

Pekerjaan yang mengikuti perspektif tentang transformasi digital menghasilkan wawasan tentang bagaimana organisasi mengubah desain organisasi mereka sesuai dengan lingkungan bisnis digital yang berkembang di sekitar sistem. Namun, perspektif ini cukup sulit untuk dipraktikkan karena ada banyak aspek yang bisa ditelaah, baik mengenai desain organisasi maupun ekosistem bisnis digital.

Lebih lanjut, memahami transformasi digital dari perspektif holistik seperti itu dapat mengakibatkan pengurangan detail mengenai elemen-elemen tertentu,

seperti, kekhasan teknologi digital tertentu tidak dapat diperiksa dan dipertimbangkan pada tingkat yang sama seperti perspektif dampak teknologi.

Penting untuk menggarisbawahi bahwa dua dimensi tipologi mewakili kontinum, bukan batas diskrit. Artinya, empat tipe dan atribut terkait yang disajikan adalah atribut umum. Seperti yang diungkapkan oleh Van de Ven dan Hargrave (2004) yang melihat kekuatan dengan perspektif lain untuk mengatasi kelemahan dan sangat penting untuk mengatasi ketegangan teoritis (Van De Ven and Poole, 1995).

## 2.3 Transformasi Digital dan Desain Kerja Organisasi

Fenomena sosioteknik dan proses mengadopsi dan menggunakan teknologi digital dalam konteks individu, organisasi, dan masyarakat yang lebih luas biasanya disebut sebagai digitalisasi (Wang and Gon, 2017). Digitalisasi mencakup proses teknis mengubah sinyal analog menjadi bentuk digital. Teknologi digital mencakup teknologi baru seperti Internet of Things (IoT) atau blockchain dan teknologi yang lebih mapan seperti media sosial, komputasi seluler, analitik canggih, dan komputasi awan (SMAC) (Fitzgerald et al., 2013).

Digitalisasi digerakkan oleh teknologi digital dan mencerminkan adopsi teknologi digital dalam bisnis dan masyarakat serta perubahan terkait dalam konektivitas individu dan organisasi.

Menurut Yoo et al. (2010), teknologi digital berbeda dari teknologi sebelumnya dan memiliki tiga karakteristik yang terdiri dari: 1. *re-programmability*, yang memisahkan logika fungsional perangkat dari perwujudan fisiknya, 2. homogenisasi data, yang memungkinkan untuk menyimpan maupun mentransmisikan, dan 3. memproses konten digital. Sehubungan dengan apakah mereka melibatkan manusia secara aktif atau pasif, teknologi digital diklasifikasikan dengan bagaimana mereka memperlakukan data, apakah input dan outputnya murni digital atau fisik, atau apakah mereka melayani tujuan infrastruktur atau berorientasi aplikasi (Bergek et al., 2013).

Berdasarkan kemajuan teknologi, digitalisasi berdampak pada bisnis dan masyarakat. Teknologi digital memungkinkan model bisnis inovatif seperti model berbasis *platform* dari perusahaan terkenal termasuk AirBnB, Uber, atau Facebook, atau model desentralisasi yang diaktifkan oleh blockchain dan pencetakan 3D. Berkurangnya hambatan masuk membuat perusahaan rintisan yang paham teknologi berkembang dan raksasa digital seperti Google atau Apple mendorong maju ke berbagai sektor.

Digitalisasi memberdayakan pelanggan dan memengaruhi kehidupan pribadi pelanggan. Ciri khas digitalisasi bukanlah penggunaan data atau adopsi teknologi, tetapi kecepatan perubahan dan tingkat keterhubungan yang belum pernah terjadi sebelumnya, yang juga memfasilitasi peran dominan pelanggan serta konvergensi dunia fisik dan dunia digital. Dengan demikian, digitalisasi membentuk dunia yang sekaligus menjadi penyebab dan akibat dari karakteristiknya sendiri seperti: volatilitas (yaitu, perubahan konstan dan besar-besaran), ketidakpastian (yaitu, kurangnya prediktabilitas), kompleksitas (yaitu, banyak hal yang saling terkait dan mengatur diri sendiri) dan ambiguitas (yaitu, hubungan sebab dan akibat yang membingungkan) (Benner and Waldfogel, 2020).

Adopsi teknologi dalam organisasi mengubah keterampilan yang dibutuhkan dari karyawan dan pemimpin. Seiring kemajuan teknologi yang berkontribusi pada lebih banyak organisasi berbasis pengetahuan dan terutama pekerjaan rutin yang otomatis dan mengharuskan karyawan menjadi lebih terampil. Kompetensi yang tampaknya penting adalah pemecahan masalah, kreativitas, secara efisien menangani sejumlah besar informasi, keterampilan sosial dan pengambilan keputusan yang cepat (Elbüken et al., 2014).

Teknologi dapat menyebabkan sentralisasi kekuasaan (teknologi dapat memperkuat struktur kekuasaan klasik) dan desentralisasi kekuasaan (sebagai informasi menjadi lebih terdistribusi dalam organisasi). Di satu sisi, teknologi digital membantu mengidentifikasi mereka yang memiliki pengetahuan paling banyak di bidang tertentu dan mengalihkan kekuasaan dari mereka yang memiliki legitimasi ke mereka yang memiliki keahlian (Elbüken et al., 2014). Di sisi lain, alat pengawasan berbasis komputer memungkinkan peningkatan kontrol manajerial dan penguatan hierarki yang ada.

Teknologi digital mengakibatkan organisasi menghadapi perubahan besar dalam desain dan kepemimpinan kerja mereka (Van De Ven and Poole, 1995). Kita dapat menemukan empat hal terkait perubahan yang berdampak

memengaruhi desain kerja dan kepemimpinan, yaitu perubahan dalam kehidupan kerja dan kesehatan, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, manajemen kinerja dan bakat, serta hierarki organisasi. Selain itu, dua dimensi lain perubahan tingkat makro yaitu perubahan pada struktur kerja dan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang semakin berkembang.

Salah satu perubahan desain kerja yang akan kita bahas dalam bab ini adalah *Teleworking*. *Teleworking* didefinisikan sebagai kegiatan spasial dan bekerja di luar tempat kerja konvensional dan berkomunikasi dengannya melalui telekomunikasi atau teknologi berbasis komputer (Barley, 2015).

*Teleworking* menyebabkan peningkatan fleksibilitas temporal karyawan, karena *teleworking* memungkinkan seseorang untuk terhubung ke tempat kerja dan bekerja di luar jam kerja konvensional. *Teleworking* dapat memengaruhi antarmuka pekerjaan-keluarga, dengan efek positif dan negatif yang mungkin terjadi. (Mazmanian, 2013).

Dalam sebuah penelitian ditemukan pentingnya pertukaran pemimpin-anggota berkualitas tinggi dan kepemimpinan transformasional (dan atribusi pemimpin yang mendukung untuk penggunaan kerja yang fleksibel) sebagai prasyarat utama untuk keberhasilan *teleworking*. Penelitian yang ada juga membahas potensi teknologi digital untuk menggantikan karyawan dan pemimpin sebagai faktor yang berkontribusi pada efektivitas tim virtual dan telah diidentifikasi, mulai dari ukuran kelompok yang optimal hingga jenis tugas dan komposisi tim (Leslie et al., 2012).

E-leadership atau kepemimpinan dalam tim virtual menyatakan bahwa pentingnya kepemimpinan yang menginspirasi dan sistem penghargaan yang menekankan transparansi. Konteks ini memaksa para pemimpin untuk menyampaikan lebih banyak tanggung jawab kepada anggota tim sehingga menghasilkan pemimpin yang mengatur daripada mengendalikan pengikutnya (Leslie et al., 2012). Di sini, pemimpin, menoleransi ambiguitas serta menginspirasi pengikut menjadi sebuah keterampilan yang lebih penting di era digital.

## 2.4 Transformasi Digital dan Kepemimpinan Organisasi

Memahami bagaimana digitalisasi memengaruhi dan mengubah praktik kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting. Hal ini disebabkan karena saat ini digitalisasi terjadi di hampir semua sektor ekonomi dengan kecepatan yang sangat cepat dan dalam cara yang sangat mendalam. Dari manufaktur, layanan keuangan, layanan pelanggan, kesehatan, pertanian, ritel, dan logistik, semua sektor ini menggunakan big data, teknologi dan solusi baru untuk mendorong bisnis mereka maju dan bertahan di pasar yang sangat kompetitif. Hal ini tidak hanya berimplikasi pada perubahan ekonomi dan sistem kerja, tetapi juga berimplikasi pada perubahan manajemen kepemimpinan, pemikiran dan tindakan (Foerster-Metz et al., 2018).

Untuk mendukung transformasi digital, perusahaan perlu beralih dari struktur tradisional yang hierarkis ke organisasi yang fleksibel dan terdesentralisasi dengan kepemimpinan yang berorientasi pada tim/proyek untuk mengimbangi lingkungan yang kompleks dan cepat berubah (bisnis digital-centric) dan peningkatan kebutuhan pelanggan (pasar yang dipimpin pelanggan).

Kepemimpinan digital atau kepemimpinan 4.0 tidak hanya berarti penggunaan media digital baru untuk kolaborasi dan komunikasi, tetapi juga membutuhkan penyesuaian strategi dan metode kepemimpinan dengan realitas digital. Pemimpin masa depan harus mampu memanfaatkan teknologi dan solusi baru, cepat beradaptasi dengan perubahan dan mengelolanya, memiliki jiwa pionir dan cepat belajar. Mereka juga harus kontekstual, cerdas secara emosional dan dapat dipercaya, dan memimpin secara demokratis, berbagi tanggung jawab, tegas dan kooperatif, mengontrol dan mempromosikan jaringan, mempercayai dan memotivasi karyawan, dan memberi mereka umpan balik secara teratur.

Inti dari kepemimpinan digital adalah kepemimpinan yang dibangun di atas kepercayaan. Pemimpin perlu percaya pada manajemen, dan karyawan perlu percaya pada pemimpin atau sebaliknya. Terdapat Empat poin pendukung pembentukan dan pemeliharaan kepercayaan yang terdiri dari: 1. Keterbukaan dan transparansi menghilangkan rasa takut dan ketidakpastian dan memberikan pandangan yang jelas dan mendapatkan pemahaman; 2. Partisipasi dan keterlibatan memberikan kemungkinan untuk terlibat secara aktif, memodifikasi dan memikul tanggung jawab; 3. Kelincahan memungkinkan untuk bereaksi lebih cepat dan berbasis konteks dan jaringan

memungkinkan dan mendukung berbagi, berkolaborasi, dan meningkatkan; 4. Pemimpin perlu memiliki keterlibatan langsung secara pribadi dengan semua karyawan, terutama kepada talenta baru dari generasi berikutnya karena mereka adalah inkubator perubahan di dunia digital (Foerster-Metz et al., 2018).

Teknologi dan solusi digital baru tidak hanya merangsang kebutuhan akan perubahan, tetapi juga memungkinkan dan mendukung perubahan itu sendiri. Sebagai contoh, big data yang dikombinasikan dengan algoritme pembelajaran memungkinkan organisasi dan pemimpin untuk memprediksi dan mengontrol proses dan aplikasi mereka dengan lebih baik, memungkinkan mereka untuk mengoptimalkan pekerjaan seperti aliran material, aktivitas pemasaran yang ditargetkan, dan mengevaluasi kinerja atau tugas karyawan.

Demikian juga, integrasi platform media sosial dapat mendukung keterlibatan dengan lebih banyak karyawan di organisasi terdistribusi seperti yang dimungkinkan sebelumnya dengan struktur pertemuan standar. Di sini para pemimpin dapat berbagi informasi, memberikan pembaruan rutin, menumbuhkan pemahaman, dan menciptakan keyakinan kepada tenaga kerja yang tersebar pada saat yang bersamaan. Lebih jauh lagi, penggunaan sistem manajemen bakat yang didukung data (berdasarkan analisis data algoritmik) dapat meningkatkan jumlah karyawan yang dievaluasi secara bermakna dibandingkan dengan pengetahuan dan kompetensi mereka, meningkatkan ketepatan evaluasi ini dan membebaskan kepemimpinan untuk berkonsentrasi pada hubungan pribadi (Foerster-Metz et al., 2018).

Tetapi harus diingat bahwa cara teknologi mengambil alih atau mencampuri beberapa kegiatan manajerial juga memiliki risiko penurunan adaptasi kreatif terhadap suatu masalah dan hilangnya latar belakang sejarah dan organisasi akan semakin bergantung pada penyedia teknologi baru karena kemungkinan besar mereka kekurangan sumber daya internal dengan kemampuan untuk memprogram dan menjalankan sebuah sistem.

Oleh karena itu, penting bagi para manajer dan pemimpin untuk menganalisis bisnis dan pasar mereka, kemudian memutuskan strategi dan struktur yang tepat dan melibatkan karyawan mereka dalam transformasi digital (Foerster-Metz et al., 2018).



## 2.5 Dampak Digitalisasi pada Karyawan

Perubahan terus-menerus oleh digitalisasi membawa dampak besar pada tenaga kerja di berbagai tingkatan seperti rasionalisasi, pengetahuan, kinerja, efisiensi, keahlian, dll. Saat ini, rasionalisasi tenaga kerja akibat dunia digital baru sangat memengaruhi karyawan dengan kualifikasi rendah akibat otomatisasi proses produksi. Namun, kemajuan dalam otomatisasi cerdas dan kecerdasan buatan mulai membayangi sumber daya yang lebih berkualitas.

Memiliki kualifikasi formal tidak lagi menjadi jaminan untuk karir seumur hidup, hal ini disebabkan oleh pesatnya perubahan teknologi yang tidak lagi dapat dijamin oleh sistem Pendidikan.

Masa depan pekerjaan berbasis ekonomi digital juga membutuhkan seperangkat keterampilan baru yang akan menegakkan masa depan kerja yang berkelanjutan. Sebagai contoh, industri outsourcing mulai menuntut hard skill dan soft skill tertentu terkait dengan kemajuan teknologi untuk dapat memberikan layanan nilai tambah yang akan membantu memenangkan persaingan melawan kecerdasan buatan dan algoritma (Foerster-Pastor Foerster-Metz and Golowko, 2017).

Dalam pekerjaan yang lebih berkualitas di dunia digital, ruang kerja baru dibuat memungkinkan model kerja kolaboratif baru yang disebabkan oleh platform komputasi awan.

Industri perangkat lunak adalah salah satu trendsetter mengenai model kerja yang didasarkan pada pengembangan dan dengan prinsip Lean Production. Jenis kerja kolaboratif baru di cloud ini memungkinkan sprint pengembangan cepat yang secara konstan dan real time memungkinkan manajer/pemimpin untuk menguji kinerja setiap paket pekerjaan yang dikirimkan. Selain itu, memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan dan mengarahkan pekerjaan dengan kecepatan lebih tinggi serta membuat kinerja kerja setiap anggota tim menjadi transparan. Akibatnya, setiap tim mendapatkan lebih banyak pemberdayaan.

Melalui platform virtual, tenaga kerja juga menjadi global dan dihadapkan pada persaingan yang lebih tinggi. Pada penurunan, karyawan, tidak memiliki rasa afiliasi dengan perusahaan dan oleh karena itu, upaya yang lebih tinggi diminta untuk memotivasi dan melibatkan mereka menuju nilai-nilai, visi dan misi perusahaan.

Selain memiliki pengawasan kinerja, kontrol proses teknis yang tinggi diaktifkan memberi karyawan langkah-langkah kerja berurutan untuk memaksimalkan efisiensi alur kerja. Hal ini menghasilkan otomatisasi sistem yang hampir tanpa celah yang mengurangi komunikasi. Perusahaan sudah mulai menggunakan komunikasi digital baru untuk menguji inovasi masyarakat dan untuk menerima dan memberikan umpan balik tentang masalah masalah produk, dll.

Peningkatan transparansi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan menghasilkan kepercayaan karyawan dan jaringan internal. (Francis and Scheers, 2013). Namun peningkatan transparansi menyiratkan kode etik baru yang akan melindungi informasi dari kebocoran. Oleh karena itu diperlukan komunikasi aktif dengan para pemangku kepentingan ini dan cara berpikir maupun budaya baru di dalam organisasi yang lebih dari sebelumnya dan berorientasi pada layanan.

Pengukuran kinerja melalui penetapan target juga menjadi dimensi baru karena perusahaan mulai menggunakan aplikasi seluler dengan karyawannya yang dapat mendokumentasikan pencapaian target setiap hari. Aplikasi ini menciptakan tingkat transparansi yang lebih tinggi sehingga memungkinkan kinerja individu menjadi transparan bagi semua orang di perusahaan. Platform seperti Twitter memungkinkan rekan kerja "mengikuti" dan memberi tahu mereka tentang perubahan dalam aktivitas kerja mereka. Hasilnya, komunitas dapat digunakan untuk melacak, mengukur, dan memengaruhi perilaku sosial karyawan.



# Bab 3

## Digital Leadership

### 3.1 Pendahuluan

Teknologi baru dan tinggi dalam proses digitalisasi telah "mengganggu" banyak kegiatan manusia. Digitalisasi telah merubah cara banyak orang dalam hidup, bersosialisasi, bekerja, bepergian, dan telah membuka peluang baru bagi bisnis untuk bersaing di pasar global. Perubahan dan pertumbuhan penggunaan teknologi digital telah merubah cara orang dalam beraktivitas sehari-hari seperti bersosialisasi dengan teman dan keluarga, karyawan beraktivitas dalam pekerjaan, pelaku bisnis melakukan kegiatan bisnis. Teknologi digital juga telah memengaruhi kegiatan bisnis dalam mengelola bisnisnya. Penggunaan teknologi digital cukup bervariasi di berbagai tempat, sektor, organisasi, dan negara (Simanjuntak et al., 2022).

Di sisi lain, transformasi digital telah membuktikan dirinya dalam banyak sektor. Untuk mengilustrasikan dengan contoh taksi Uber merupakan taksi berbasis aplikasi terbesar di dunia yang tidak memiliki kendaraan taksi; perusahaan akomodasi kamar hotel terbesar Airbnb dan Booking.com yang tidak memiliki jaringan hotel; saluran komunikasi yang paling banyak digunakan Skype dan WeChat tidak memiliki infrastruktur telekomunikasi; Alibaba, salah satu perusahaan ritel terbesar tidak memiliki persediaan barang; salah satu perusahaan media terbesar Facebook tidak membuat konten; Netflix yang memiliki koleksi film terbesar tidak memiliki bioskop. Platform

semacam itu dan banyak lainnya yang serupa dengannya berdampak pada setiap individu baik sebagai konsumen maupun sebagai tenaga kerja dalam realitas global. Kehidupan di dunia baru dalam multi-jaringan pemangku kepentingan di mana pencapaian individu diukur dengan hasil individu lain yang tidak dapat mereka kendalikan.

Digital bukanlah media baru, itu adalah sebuah zaman cara berpikir baru dan zaman ini hadir dengan gaya kepemimpinan baru yang mengandalkan teknologi (Toduk, 2014) Teknologi digital berarti pemikiran digital dan oleh karena itu membutuhkan kepemimpinan digital (Yücebalkan, 2018).

Sebelum Industri 4.0 pada tahun 2002 bahwa ada dua kategori kepemimpinan yang terkait tetapi berbeda yang disebut “kepemimpinan di era digital” dan “kepemimpinan digital”; kepemimpinan dalam era digital ditandai dengan kepemimpinan di sebuah perusahaan dalam periode transmisi ke masyarakat yang lebih padat informasi. Sementara “Kepemimpinan digital” berarti kepemimpinan di sektor masyarakat informasi seperti komunikasi, pers, atau berbagai media. Namun, kedua gaya kepemimpinan sangat mirip satu sama lain; dan keduanya mendapat manfaat dari sektor Teknologi Informasi Komunikasi untuk menghubungkan pelanggan dan pemasok. Oleh karena itu, hari ini, semua pemimpin harus menyadari tantangan dan peluang baru yang diberikan oleh Teknologi Informasi Komunikasi dan menggunakannya secara efektif (Goethals, Sorenson and Burns, 2004).

Indonesia memiliki banyak harapan di ranah digital. Pada tahun 2015, jumlah pengguna internet di Indonesia hanya 72,7 juta, menurut studi *We Are Social Digital 2021*. Jumlah itu tumbuh sebesar 178,68 persen dalam enam tahun, mencapai 202,6 juta orang. Besarnya pasar digital Indonesia telah membantu dalam proliferasi startup di negara ini. Hingga Desember 2021, Indonesia memiliki 2.324 startup, menurut *Peringkat Startup*. Indonesia adalah negara startup terbesar kelima di dunia, menurut angka ini. Nilai pasar bruto (GMV) ekonomi digital Indonesia akan mencapai US\$70miliar pada tahun 2021, menurut penelitian oleh Google, Temasek, dan Bain & Company, menjadikannya yang terbesar di Asia Tenggara. Potensi ekonomi digital akan terus berkembang di masa depan (Banjarnahor et al., 2022).

Aturan kepemimpinan konvensional telah berubah menurut Toduk yang berpendapat bahwa di era "digital" sekarang, karakteristik kepemimpinan yang akan dicari dalam waktu dekat adalah pemimpin yang berkemampuan inovasi,

berketerampilan digital jaringan yang kuat, kolaborasi, keterlibatan partisipatif dan visi (Toduk, 2014).

Kemampuan inovasi. Seorang pemimpin adalah orang yang bukan hanya menyampaikan ide-idenya dan menemukan sumber daya untuk mewujudkan ide-ide itu; pemimpin adalah orang yang memiliki keinginan untuk membangun masa depan. Pengusaha berkelanjutan adalah orang yang memiliki tim yang mengadopsi inovasi, yang memiliki visi dan kecerdasan bisnis, dan yang mengadopsi kewirausahaan sebagai cara hidup.

Keterampilan Digital. Keterampilan digital adalah keterampilan yang digunakan untuk membuat keputusan yang efektif dengan memanfaatkan teknologi, untuk membuat perbedaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, untuk lebih dekat dengan pelanggan dan untuk berhubungan baik dengan pelanggan maupun para karyawan. "Representasi digital" membutuhkan pengetahuan bagaimana berkomunikasi dan berbagi dalam dunia teknologi dan mendekati anggota jaringan digital dengan cara yang lebih hangat dan terbuka. Memiliki "sikap digital" ini membantu untuk mendapatkan umpan balik reguler dari karyawan, untuk membuat keputusan kolektif dan keputusannya berdasarkan pada data.

Jaringan dan Kolaborasi yang Kuat. Ini berarti menggabungkan seluruh tim dan mitra bisnis serta pemangku kepentingan lainnya ke dalam proses pengambilan keputusan; membuat permintaan umpan balik terus menerus dan membedakan dengan cepat dengan memasukkan komentar yang diterima. Ini juga berarti kolaborasi di luar sektor sendiri, dengan keseluruhan pendekatan berorientasi yang tidak hanya termasuk lingkungan sendiri.

Mencapai partisipasi setia melalui visi. Artinya menginspirasi kolega dengan menunjukkan visi, termasuk mereka ke dalam proses, menciptakan jaringan asli dengan memberikan partisipasi dan interkoneksi anggota tim. Juga, itu melibatkan orang lain secara pribadi, peduli apa yang mereka inginkan secara pribadi dan membantu mereka mengungkapkan kekuatan mereka.

Tujuan artikel ini merujuk pada konsep dan fenomena tersebut untuk menggali konsep kepemimpinan digital dalam poros digitalisasi dan transformasi digital serta kompetensi yang diharapkan dari pemimpin digital melalui kajian literatur.

## 3.2 Digitalisasi dan Transformasi Digital

Digital adalah proses konversi data dan proses analog ke dalam format yang dapat dibaca mesin, sedangkan digitalisasi adalah penggunaan teknologi dan data digital yang saling terhubung yang dapat menghasilkan aktivitas baru atau perubahan aktivitas yang sudah ada. Transformasi digital mengacu pada efek ekonomi dan sosial dari digitalisasi (Simanjuntak et al., 2022).

Gartner melihat digitalisasi sebagai era baru bagi inovasi perusahaan yang menggunakan istilah "digitalisasi" dalam konteks kelembagaan untuk proses transisi ke bisnis digital dan penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis dan peluang yang menghasilkan nilai. Gartner juga menganggap digitalisasi sebagai era baru bagi Teknologi Informasi (TI) perusahaan; Seiring dengan semakin terintegrasinya inovasi bisnis dan inovasi TI pada periode ini, dan di mana TI perusahaan bergerak dari perspektif sebelumnya ke perspektif digital, kebutuhan akan kepemimpinan digital menjadi sangat penting (El Sawy et al., 2020).

Digitalisasi diposisikan sebagai pusat transformasi dan motor penggerak industri. Transformasi digital yang diekspresikan dengan ungkapan "Industri Digital", "Revolusi Industri Keempat", atau "Industri 4.0", menimbulkan perubahan yang akan memengaruhi semua sektor, semua skala perusahaan, semua karyawan dan semakin semua aspek kehidupan. Meskipun ada pandangan bahwa transformasi digital yang dialami memang sebuah "revolusi" (perubahan mendasar dan jeda), proses tersebut dikatakan sebagai perkembangan "evolusioner".

Dalam konteks ini, istilah "transformasi digital" dapat didefinisikan sebagai transisi dari fisik ke digital, atau proses transformasi informasi (Khan, 2016). Hal ini juga mengacu pada proses adaptasi teknis skala global individu, perusahaan, masyarakat dan negara yang dibawa dengan digitalisasi.

Transformasi digital ditandai dengan perubahan terencana yang dibangun di atas fondasi teknologi canggih (Bresciani et al., 2021). Transformasi digital dapat digambarkan sebagai pergeseran organisasi ke big data, analytic, cloud, teknologi komunikasi seluler, dan platform media sosial untuk menyediakan barang dan jasa (Nwankpa and Roumani, 2016). Nasiri et al., (2020) menggambarkan transformasi digital sebagai alat untuk mengubah proses bisnis, budaya, dan aspek organisasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan pasar yang dibawa oleh teknologi digital. Transformasi digital dicirikan oleh

tiga elemen: (1) mengkaji ulang dan mendefinisikan kembali batas-batas perusahaan; (2) terbukanya produk dan jasa terhadap masukan masyarakat, serta berkurangnya hak milik; dan (3) membentuk kembali identitas organisasi dan produk (Parmentier and Mangematin, 2014).

Teori institusional baru memandang transformasi digital sebagai perubahan kelembagaan radikal yang menyebar melalui dan mengganggu organisasi ((Del Giudice et al., 2021; Hinings, Gegenhuber and Greenwood, 2018). Transformasi digital terdiri dari efek gabungan dari beberapa inovasi dan teknologi digital, menghadirkan aktor, struktur, praktik, nilai, pengaturan, dan keyakinan baru yang mengubah, menghancurkan, mengganti, atau melengkapi aturan permainan yang ada dalam organisasi, ekosistem, industri, atau bidang (Scuotto et al., 2019). Transformasi digital memerlukan berbagai konsekuensi yang membentuk kembali model bisnis, memengaruhi pekerjaan di antara para pemimpin, karyawan, dan pekerja berpendidikan, dan memengaruhi budaya organisasi (Legner et al., 2017).

Pergeseran paradigma industri dalam skala global dalam konteks transformasi digital dibentuk pada empat elemen dasar yaitu (1) Tuntutan pelanggan dan kustomisasi massal, (2) Nilai data dan model bisnis baru, (3) Keterbatasan sumber daya dan keberlanjutan, dan (4) Transisi ke investasi dan tenaga kerja terampil.

### 3.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan diketahui mempunyai peranan penting dalam fungsi manajemen dalam hal memastikan organisasi untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memiliki banyak peran seperti motivator, coach, role model, problem solver, decision maker dll. Pemimpin juga memegang peran kunci dalam keberhasilan, pertumbuhan dan survival dari sebuah organisasi (Sari et al., 2021). Kepemimpinan sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam pengambilan keputusan yang mendukung untuk pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, karena seorang pemimpin memiliki kekuasaan yang dapat digunakan untuk mengupayakan organisasi semakin berkembang (Simanjuntak et al., 2021).



Pendekatan terhadap kepemimpinan tidak hanya terfokus pada pencapaian suatu tujuan, melainkan merupakan kelanjutan dari sebuah proses. Proses ini mencakup peningkatan kinerja dan pertumbuhan organisasi. Kinerja adalah *output* dari kapasitas, tenaga kerja, dan posisi terbuka yang diukur dari hasil, ide multi-dimensi yang membutuhkan perbedaan kapasitas intelektual yang dikerjakan dengan seksama oleh tenaga kerja melalui pengetahuan dan kemampuan (Riyanto, Handiman and Prasetya, 2021).

Kepemimpinan lebih tentang proses bisnis menciptakan harapan, kemungkinan, dan masa depan. Kepemimpinan yang baik tidak hanya mengubah individu dan organisasi menuju harapan tertinggi mereka, tetapi juga menciptakan momen visi dan pemahaman yang memungkinkan orang untuk melampaui tingkat pengalaman dan kinerja yang baru, yang belum tercapai (Handiman et al., 2022).

Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam proses manajemen dan dibutuhkan pada semua tipe organisasi. Pemimpin merencanakan dan mengorganisasikan sumber daya yang ada dengan memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal. Selain kepemimpinan, dibutuhkan juga fungsi manajemen agar organisasi berjalan efektif dan tidak kehilangan arah. Keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dan kepuasan bawahannya (Sahir et al., 2022).

Dalam menerapkan kepemimpinannya dalam organisasi, seorang pemimpin memiliki cara, seni dan strategi dalam memimpin untuk mencapai tujuan yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses memengaruhi orang lain.

Rivai (2003) mengidentifikasi ada tiga jenis gaya kepemimpinan seperti yang disampaikan Simarmata et al., (2021) sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kooperatif dalam pengambilan keputusan sehingga cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja.

3. Gaya kepemimpinan kendali bebas, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif.

Prihatin (2014) dalam Simarmata et al., (2021), menambahkan 2 (dua) jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memberikan inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai tujuan dengan memberikan semangat, energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan, berorientasi pada visi, memiliki totalitas perhatian, membantu dan mendukung keberhasilan pengikutnya.
2. Gaya kepemimpinan visioner, yaitu gaya ini memiliki visi menjadi organisasi atau lembaga di masa depan. Pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat dan mampu melihat tantangan, peluang dan memposisikan organisasi dapat mencapai tujuan dengan baik.

## 3.4 Kepemimpinan dan Transformasi Digital

Dari perspektif Teori Institusional Baru, transformasi digital mewakili perubahan organisasi dalam pengaturan kelembagaan yang diaktifkan secara digital yang menyebar melalui bidang dan organisasi. Transformasi digital harus mendapatkan legitimasi melalui sistem kepercayaan organisasi untuk berhasil (Hinings, Gegenhuber and Greenwood, 2018). Dari perspektif Teori Institusional Baru, kepemimpinan dianggap sebagai elemen fundamental dari nilai-nilai organisasi dan sistem kepercayaan; ketika organisasi berubah dari waktu ke waktu, kepemimpinan juga harus berubah dan beradaptasi (Biggart and Hamilton, 1987) Organisasi beralih ke transformasi digital dengan benar-benar mengubah cara mereka beroperasi dan memberikan produk/layanan mereka dengan mempromosikan budaya digital yang berkembang (Chierici et

al., 2020). Itu tidak akan mungkin terjadi tanpa pemimpin yang menciptakan platform untuk mendorong pemangku kepentingan menuju tindakan (Sainger, 2018).

Peran pemimpin dalam memastikan dan mendorong peralihan ke Industri 4.0 telah disorot dalam literatur (Porfírio et al., 2021). Pemimpin dapat membantu perusahaan untuk berhasil di era digital melalui tiga kebiasaan: (1) mengikuti tren teknologi yang muncul; (2) menentukan arah perubahan digital dan strategi investasi; dan (3) memimpin tim untuk berubah dengan cepat dan tepat (Swift and Lange, 2018). Pemimpin dengan pola pikir transformasi digital, juga dikenal sebagai “pemimpin digital”, dapat membangun organisasi jaringan kolaboratif dan menemukan kompetensi digital (Frankowska and Rzeczycki, 2020). Kepemimpinan transformasional secara khusus telah disorot dalam literatur transformasi digital yang menyelidiki kepemimpinan dalam lingkungan digital. Pemimpin transformasional menimbulkan kepercayaan, berusaha untuk mengembangkan kepemimpinan pada orang lain, menunjukkan pengorbanan diri, dan melayani sebagai agen moral, memfokuskan diri mereka dan pengikut mereka pada tujuan yang melampaui kebutuhan mendesak kelompok kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan digital dianggap sebagai kombinasi dari gaya kepemimpinan transformasional dan teknologi digital (De Waal, van Outvorst and Ravesteyn, 2016).

Literatur yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memfasilitasi kemampuan inovasi organisasi, yang merupakan dasar dari transformasi digital (Lei, Leungkhamma and Le, 2020). Ardi et al., (2020) juga menyelidiki kepemimpinan digital dari perspektif kepemimpinan transformasional dan menetapkan bahwa kepemimpinan transformasional digital secara positif memengaruhi inovasi dan kinerja organisasi.

## 3.5 Perbedaan Antara Pemimpin Era Digital dan Kepemimpinan Konvensional

Menurut penelitian Avado tentang kepemimpinan, perbedaan antara pemimpin era digital dan kepemimpinan konvensional dapat dijelaskan sebagai berikut (Çalik, 2016):

1. Ketika pemimpin konvensional berfokus pada manajemen berorientasi kinerja; pemimpin digital memberikan otonomi kepada karyawan, mendukung pekerjaan individu mereka, dan menghargai tidak hanya kinerja tetapi juga keahlian lapangan dan budaya sasaran.
2. Ketika pemimpin konvensional berfokus pada produk dan lebih memper-timbangkan proses pengembangan-penciptaan produk; pemimpin digital ingin memahami keseluruhan dan bertindak dan memiliki keterampilan gerakan organisasi.
3. Ketika pemimpin konvensional mengatakan rencana bisnis; pemimpin digital berbicara model bisnis kanvas ("model bisnis kanvas" adalah praktik manajemen strategis berdasarkan pendokumentasian atau peningkatan model bisnis yang ada).
4. Ketika pemimpin konvensional mengawasi karyawan; pemimpin digital mencurahkan lebih banyak waktunya untuk strategi pengembangan bakat.
5. Ketika pemimpin konvensional tidak memanfaatkan internet dan peluang era digital secara komprehensif; pemimpin digital menggunakannya secara aktif.
6. Pemimpin konvensional berfokus pada tujuan; tetapi pemimpin digital terus- menerus menganalisis output juga.
7. Pemimpin konvensional menargetkan jalur yang lebih lambat dan lebih tepat ke hal yang benar; pemimpin digital ingin cara tercepat.
8. Data menjadi penting untuk pemimpin konvensional; tetapi pemimpin digital bisa dikatakan lebih merasa penting.

9. Pemimpin konvensional agendanya selalu anggaran; fitur paling mendasar dari pemimpin digital adalah kecepatan; agendanya selalu melibatkan pengujian, pengembangan, transformasi, pembelajaran, dan kecepatan.

## 3.6 Digital Leadership

Kepemimpinan digambarkan sebagai kapasitas untuk membimbing perusahaan menuju pencapaian tujuannya dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, perusahaan harus memiliki produk dan sistem teknis yang mempercepat dan memungkinkan produksi, komunikasi, dan pengurangan biaya, serta kemampuan untuk menggunakan produk dan sistem ini secara optimal (Uğural, Giritli and Urbański, 2020). Singkatnya, perusahaan harus merangkul digitalisasi. Untuk mencapai digitalisasi yang berkelanjutan, efektif, dan efisien, rencana digitalisasi yang solid membutuhkan pemimpin yang dapat membimbing karyawan menuju digitalisasi.

Konsep digital leadership menjadi penting dalam menentukan kemampuan organisasi untuk memenuhi tujuan digitalisasinya. Karena fakta bahwa gagasan ini sering digunakan secara bergantian dengan konsep e-leadership, kemunculan pertama konsep tersebut dapat dikaitkan dengan esai yang ditulis oleh (Avolio, Kahai and Dodge, 2000). Namun, Fisk, (2002) mempelopori gagasan "digital leadership" independen dari e-leadership sebagai fokus penelitian menyeluruh. Menurut Fisk (2002), digital leadership adalah visioner, motivator perubahan, mampu menggabungkan ide dalam bisnis untuk proyek, dan membangun koneksi melalui penciptaan peluang baru untuk kemitraan/usaha patungan/outsourcing dan bentuk kolaborasi lainnya (Fisk, 2002).

Teori Eselon Atas berfungsi sebagai dasar untuk konsep kepemimpinan digital. Menurut ide ini, karakteristik latar belakang manajerial membuat hasil organisasi (pilihan strategis dan tingkat kinerja) lebih dapat diprediksi. (Hambrick and Mason, 1984). Akibatnya, diklaim bahwa organisasi yang dipimpin oleh individu yang menunjukkan atribut yang diperlukan untuk digital leadership juga digital. Menurut definisi Digital Leadership, penelitian Avolio (2000), tentang kepemimpinan elektronik dianggap sebagai "Konsep

Digital Leadership". Menurut Avolio, digital leadership adalah "proses transformasi sosial di mana teknologi informasi maju menengahi untuk memengaruhi individu, kelompok, dan/atau perilaku, sikap, emosi, pikiran, dan perilaku organisasi." Fisk (2002) membahas hubungan antara digital leadership dan kepemimpinan transformatif dalam makalahnya. Menurut Fisk (2002), seorang digital leadership adalah imajinatif, mendorong perubahan, mampu menyatukan ide dan tujuan organisasi, dan mampu menghubungkan perusahaan melalui kemitraan/usaha patungan/outsourcing dan menciptakan peluang baru bagi mereka (Fisk, 2002).

Wilson III et al. (2004), di sisi lain, menegaskan bahwa digital leadership ditentukan oleh kepemimpinan mereka di sektor dasar masyarakat informasi (pemrosesan informasi, komunikasi, publikasi, dan multimedia) dan kontribusi mereka pada transisi masyarakat informasi. Perspektif Kurubacak, (2006), tentang digital *leadership* dipusatkan pada peran yang dapat dimainkan oleh digital leadership dalam kegiatan sosial. Borins, (2010), meneliti digital leadership dari perspektif politik, memeriksa tindakan mantan Presiden AS Obama di dunia maya, dan menyimpulkan bahwa pemimpin digital adalah gabungan dari pemilihan saluran (Dunia Virtual), pengadaan Teknologi informasi (TI), dan integrasi organisasi TI. Sheninger, (2014) membahas gaya digital leadership yang harus digunakan dalam pendidikan, menyatakan bahwa digital leadership "mampu menentukan arah, memengaruhi orang lain, dan memulai perubahan berkelanjutan melalui pengumpulan informasi dan jaringan dalam rangka mengantisipasi perubahan yang diperlukan untuk kesuksesan masa depan sekolah."

Aksal, (2015), mendefinisikan digital leadership dalam penelitiannya sebagai kapasitas untuk mengikuti teknologi saat ini untuk merekonstruksi pengetahuan sesuai dengan fundamentalnya. Sementara Van Wart et al., (2017), menyatakan bahwa digital leadership identik dengan e-leadership dan bahwa itu adalah kemampuan untuk secara efektif memilih dan menggunakan teknologi komunikasi informasi untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi, Narbona, (2016), mendefinisikan digital leadership sebagai gaya kepemimpinan yang digunakan dengan sarana digital di dunia maya dalam penelitiannya tentang aksi media sosial Paus Fransiskus.

Menurut Larjovuori et al., (2016), digital leadership adalah kapasitas untuk mengidentifikasi dan mengembangkan keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk melibatkan semua orang dalam bisnis dalam proses digitalisasi. Menurut El Sawy et al., (2020), yang melakukan penelitian tentang

transformasi digital Perusahaan LEGO, digital leadership melibatkan "menunjukkan perilaku yang tepat untuk bisnis dan ekosistem bisnis untuk mendigitalkan secara strategis." Menurut Zhong, (2017), digital leadership adalah tentang memimpin dan menginspirasi transformasi digital, membangun dan memelihara budaya pembelajaran digital, memfasilitasi dan meningkatkan pertumbuhan profesional berbasis teknologi, serta menyediakan dan memelihara organisasi digital.

Oberer and Erkollar (2018), melakukan analisis tentang sifat-sifat yang harus dimiliki para pemimpin di sepanjang era Industri 4.0 dan menyimpulkan bahwa digital leadership adalah mereka yang gesit, lintas hierarki, berorientasi pada tim, dan merangkul pendekatan kolaboratif dengan penekanan yang kuat pada inovasi. Tanniru, Khuntia and Weiner (2018), mendefinisikan digital leadership sebagai proses yang membutuhkan arsitektur TI dan bisnis yang gesit untuk mewujudkan ide dengan cepat, sehingga meningkatkan dan mempertahankan budaya inovasi.

Menurut Stana, Fischer and Nicolajsen (2018), digital *leadership* adalah proses pengaruh sosial yang difasilitasi oleh teknologi yang dapat terjadi di tingkat organisasi mana pun dan dimaksudkan untuk memengaruhi sikap, emosi, pemikiran, perilaku, dan kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Terlepas dari kepercayaan/ mayoritas yang tersebar luas, Mihardjo et al. (2019), percaya bahwa digital leadership adalah produk budaya dan keterampilan digital.

Menurut Antonopoulou et al., (2021), digital leadership memerlukan pencapaian tujuan yang terkait dengan teknologi komunikasi informasi sambil menyeimbangkan pemanfaatan sumber daya manusia dan teknologi komunikasi informasi. Schiuma et al. (2021), meneliti kemampuan yang harus dimiliki para pemimpin dalam hal pengetahuan digital di era digital saat ini.

Terakhir Peng (2021), menyatakan bahwa individu atau organisasi di era teknologi digital dapat sepenuhnya mengubah tim, seluruh organisasi, dan karyawan menjadi pemikir digital dengan memanfaatkan wawasan digital, pengambilan keputusan digital, implementasi digital, dan panduan digital untuk memastikan bahwa tujuan mereka bertemu. Dia mencirikan kepemimpinan digital sebagai "kapasitas untuk memengaruhi orang untuk benar-benar menerimanya".

# Bab 4

## Proses, Produk, dan Layanan Digital

### 4.1 Pendahuluan

Tidak bisa dipungkiri bahwa tuntutan publik akan pelayanan pemerintah yang tepat waktu, tidak bertele-tele, dan transparan sudah menjadi kewajiban pemerintah untuk merealisirnya. Salah satu faktor yang bisa menjawab tantangan ini adalah pemanfaatan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi ini untuk mengoptimalkan kegiatan operasional yang mampu membantu proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data, sehingga dapat mempercepat proses pengambilan keputusan. Karena teknologi informasi memegang peran dalam memangkas birokrasi yang berbelit, maka efektivitas dan efisiensi kerja organisasi akan semakin meningkat. Dengan teknologi pula standar kepastian pelayanan yang terukur bisa diwujudkan.

Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat dan masif pemanfaatannya, membuat publik mempunyai *user experience* yang banyak terhadap kemudahan akses informasi maupun kemudahan menerima layanan. *User experience* ini dimiliki pula oleh kalangan internal birokrasi yang senantiasa melakukan komparasi layanan internal dengan pengalaman mereka saat menggunakan layanan diluar birokrasi, semisal *email*, *chatting*, *marketplace*,



jual beli online, ataupun eBanking. Pengalaman keduanya menjadi tekanan tersendiri agar digital organization segera terwujud.

Di era digital ini perkembangan teknologi terjadi sebuah evolusi pada teknologi media, sebut saja new media atau orang juga sering menyebutnya media online atau orang lebih akrab lagi menyebutnya dengan istilah internet, media ini tentunya sudah tidak asing lagi di telinga. Media ini juga disebut-sebut sebagai media yang sampai saat ini belum ada yang menandingi pertumbuhan jumlah penggunaannya. Di negara maju, new media mengalahkan berbagai media yang sebelumnya telah dijadikan sumber referensi dalam mendapatkan sebuah informasi.

Istilah *new media* muncul pada akhir abad 20, istilah ini digunakan untuk menyebut media jenis baru yang menggabungkan antara media konvensional dengan media internet. Dalam kurun waktu beberapa tahun belakangan ini new media diramaikan oleh fenomena munculnya situs jejaring sosial, situs ini menyediakan tempat didunia maya untuk membangun suatu komunitas jejaring pertemanan yang dapat diakses oleh semua orang di seluruh dunia. Perkembangan teknologi informasi yang terjadi memunculkan istilah E-Commerce yaitu proses pembelian dan penjualan produk, jasa dan informasi yang dilakukan secara elektronik dengan menggunakan jaringan komputer dan jaringan yang digunakan adalah jaringan internet (Morissan, 2010:336).

## 4.2 Elemen Penting Pendorong Transformasi Digital

Ketika membahas revolusi industri 4.0, maka kita berbicara mengenai perubahan teknologi yang berlangsung cepat. Oleh karena itu diperlukan antisipasi pemanfaatan peluang dari perkembangan teknologi digital tersebut (Jamaludin *et al.*, 2022).

Beberapa teknologi digital yang menjadi elemen pendorong di antaranya, adalah:

1. Internet of Things (IoT)

*Internet of Things* merupakan teknologi yang memungkinkan benda-benda disekitar kita terhubung dengan internet. Teknologi ini

memungkinkan objek tertentu mempunyai kemampuan untuk mentransfer data lewat jaringan tanpa memerlukan adanya interaksi dari manusia ke manusia ataupun dari manusia ke perangkat komputer.

## 2. Big Data

Privat sektor atau bisnis menyediakan layanan yang sebagian besar gratis yang diperlukan oleh masyarakat dengan imbalannya adalah mereka mendapatkan Big Data. Dengan pola yang sama, semua layanan publik yang disediakan oleh K/L atau Dinas merupakan sumber Big Data bagi pemerintah yang dapat dimanfaatkan untuk berbagai kepentingan terkait peningkatan kualitas pelayanan publik.

## 3. Cloud Computing

Komputasi awan (cloud computing) adalah teknologi yang menjadikan internet sebagai pusat pengelolaan data dan aplikasi, di mana pengguna komputer diberikan hak akses (login). Ada 3 (tiga) model pengiriman (delivery) dalam komputasi awan:

- a. Software as a Service (SaaS),
- b. Platform as a Service (PaaS), dan
- c. Infrastructure as a Service (IaaS). SaaS merupakan layanan yang menggunakan aplikasi yang telah disediakan, penyedia layanan 5 mengelola platform dan infrastruktur yang menjalankan aplikasi tersebut.

PaaS merupakan layanan untuk menggunakan platform yang telah disediakan, pengembang fokus pada aplikasi yang dibuat tanpa memikirkan tentang pemeliharaan platform. IaaS merupakan layanan untuk menggunakan infrastruktur yang telah disediakan.

## 4. Artificial Intelligence (AI)

*Artificial Intelligence* atau kecerdasan buatan adalah kecerdasan yang ditambahkan kepada suatu sistem yang bisa diatur dalam konteks ilmiah. Dengan kecerdasan ini suatu sistem diharapkan mempunyai kecerdasan manusia seperti mampu memberikan, menganalisis, maupun juga mengembangkan data.

#### 5. Robotik

Penerapan teknologi robotik dalam sebuah industri akan membawa pengaruh besar bagi perekonomian sebuah negara. Karenanya banyak negara yang memanfaatkan teknologi ini untuk meningkatkan perekonomian. Teknologi robotik digunakan karena mampu meningkatkan kuantitas dan kualitas produk, serta mempermudah pekerjaan. Meski demikian, banyak masyarakat yang merasa khawatir menghadapi revolusi industri 4.0 ini, dikarenakan ancaman akan kehilangan pekerjaan akibat banyaknya perusahaan yang menggantikan SDM dengan robot.

#### 6. Blockchain

Kesemuanya memiliki kesamaan yaitu membutuhkan dan memiliki data. Tanpa data, tidak akan ada big data. Tanpa data tidak akan ada informasi yang dapat diolah untuk menciptakan AI. Dan tanpa data, IoT tidak akan memenuhi kebutuhan manusia secara akurat

## 4.3 Strategi Transformasi Digital Nasional

Berdasarkan RPJMN 2020-2024, perumusan strategi transformasi digital nasional meliputi tiga unsur, yaitu:



Penyiapan Layanan Digital	Pemenuhan Layanan Digital	Pengelolaan Big Data
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Menyiapkan aturan perundang tentang transformasi digital</li> <li>•Menyiapkan lembaga yang khusus mengkoordinasikan pelaksanaan transformasi digital</li> <li>•Membangun jaringan dan infrastruktur pendukung</li> <li>•Membangun sistem pendidikan melek digital</li> <li>•Meningkatkan kapasitas SDM dalam keahlian digital</li> <li>•Melakukan kerjasama dengan semua pihak dalam penyediaan layanan digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Menerapkan aturan Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE)</li> <li>•Inventarisasi layanan pemerintah untuk pengembangan layanan digital</li> <li>•Integrasi semua sistem digital yang ada di pemerintah ke dalam satu sistem</li> <li>•Melakukan kerjasama dengan semua pihak dalam pemenuhan layanan digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Meneliti sumber-sumber Big Data baik yang disediakan oleh layanan pemerintah maupun swasta</li> <li>•Membangun sumber-sumber Big Data</li> <li>•Mengembangkan kemampuan Analisa Big Data</li> <li>•Mengembangkan sistem pembuatan keputusan di berbagai level birokrasi</li> <li>•Menjalin keamanan dan kerahasiaan data pribadi dan badan usaha</li> </ul>

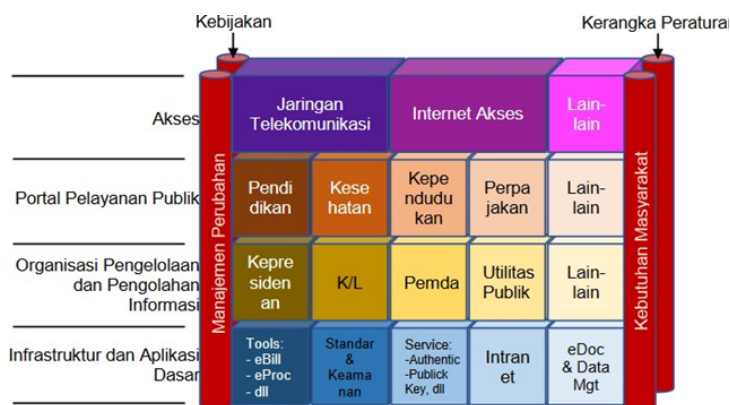
**Gambar 4.1:** Unsur dalam Strategi Transformasi Digital Nasional

Pemanfaatan teknologi informasi pada umumnya ditinjau dari sejumlah aspek sebagai berikut:

1. *E-Leadership*; aspek ini berkaitan dengan prioritas dan inisiatif negara di dalam mengantisipasi dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.
2. Infrastruktur Jaringan Informasi; aspek ini berkaitan dengan kondisi infrastruktur telekomunikasi serta akses, kualitas, lingkup, dan biaya jasa akses.
3. Pengelolaan Informasi; aspek ini berkaitan dengan kualitas dan keamanan pengelolaan informasi, mulai dari pembentukan, pengolahan, penyimpanan, sampai penyaluran dan distribusinya.
4. Lingkungan Bisnis; aspek ini berkaitan dengan kondisi pasar, system perdagangan, dan regulasi yang membentuk konteks bagi perkembangan bisnis teknologi informasi, terutama yang memengaruhi kelancaran aliran informasi antara pemerintah dengan masyarakat dan dunia usaha, antar badan usaha, antara badan usaha dengan masyarakat, dan antar masyarakat.\
5. Masyarakat dan Sumber Daya Manusia, aspek ini berkaitan dengan difusi teknologi informasi di dalam kegiatan masyarakat baik

perorangan maupun organisasi, serta sejauh mana teknologi informasi disosialisasikan kepada masyarakat melalui proses pendidikan.

Untuk menjamin keterpaduan sistem pengelolaan dan pengolahan dokumen dan informasi elektronik dalam mengembangkan pelayanan publik yang transparan, pengembangan e-government pada setiap instansi harus berorientasi pada kerangka arsitektur di bawah ini.



**Gambar 4.2:** Arsitektur e-Government

Kerangka arsitektur itu terdiri dari empat lapis struktur, yakni:

1. Akses, yaitu jaringan telekomunikasi, jaringan internet, dan media komunikasi lain yang dapat dipergunakan oleh masyarakat untuk mengakses portal pelayanan publik.
2. Portal Pelayanan Publik, yaitu situs-situs internet penyedia layanan publik tertentu yang mengintegrasikan proses pengolahan dan pengelolaan informasi dan dokumen elektronik di sejumlah instansi yang terkait.
3. Organisasi Pengelolaan dan Pengolahan Informasi, yaitu organisasi pendukung (back-office) yang mengelola, menyediakan dan mengolah transaksi informasi dan dokumen elektronik.
4. Infrastruktur dan aplikasi dasar, yaitu semua prasarana baik berbentuk perangkat keras dan perangkat lunak yang diperlukan untuk mendukung pengelolaan, pengolahan, transaksi, dan penyaluran informasi. baik antar back-office, antar Portal Pelayanan Publik

dengan back-office, maupun antara Portal Pelayanan Publik dengan jaringan internet, secara andal, aman, dan terpercaya. Struktur tersebut ditunjang oleh 4 (empat) pilar, yakni penataan sistem manajemen dan proses kerja, pemahaman tentang kebutuhan publik, penguatan kerangka kebijakan, dan pemaparan peraturan dan perundang-undangan.

Beberapa layanan perbankan digital adalah sebagai berikut:

#### 1. Internet Banking

Nasabah dapat melakukan transaksi perbankan (financial dan non financial) melalui komputer yang berhubungan dengan jaringan *internet bank*.

Jenis-jenis transaksi internet banking, antara lain:

- a. Transfer dana;
- b. Informasi saldo, mutasi rekening, informasi nilai tukar;
- c. Pembayaran tagihan (misal: kartu kredit, telepon, ponsel, listrik);
- d. Pembelian (misal: isi ulang pulsa telepon, tiket pesawat, saham).

#### 2. Phone Banking

Nasabah dapat melakukan transaksi perbankan melalui telepon dimana nasabah menghubungi *contact center* bank. Bank telah menyediakan tenaga staf khusus yang akan menjalankan transaksi nasabah atau program otomatis yang dapat berinteraksi dengan nasabah untuk menjalankan transaksi nasabah.

Jenis-jenis transaksi *phone banking* yang dapat dilakukan oleh nasabah, antara lain:

- a. Transfer dana;
- b. Informasi saldo;
- c. Mutasi rekening;
- d. Pembayaran (kartu kredit, PLN, Telepon, ponsel, listrik, asuransi);
- e. Pembelian (pulsa isi ulang).

### 3. SMS Banking

SMS banking adalah layanan transaksi perbankan yang dapat dilakukan nasabah melalui telepon seluler (ponsel) dengan format *Short Message Service* (SMS). Nasabah dapat mengirimkan SMS ke nomor telepon bank atau menggunakan aplikasi yang dipasang bank pada ponsel nasabah.

Jenis-jenis transaksi melalui SMS banking, antara lain:

- a. Transfer dana;
- b. Informasi Saldo;
- c. Mutasi rekening
- d. Pembayaran (kartu kredit);
- e. Pembelian (pulsa isi ulang).

### 4. Mobile Banking

*Mobile banking* adalah layanan perbankan yang juga dapat diakses langsung melalui ponsel seperti *SMS banking*, namun memiliki tingkat kecanggihan yang lebih tinggi. Bank bekerja sama dengan operator seluler, sehingga dalam SIM Card (kartu chips seluler) *Global for Mobile communication* (GSM) sudah dipasangkan program khusus untuk bisa melakukan transaksi perbankan. Proses transaksi nasabah akan lebih mudah pada *mobile banking* dibandingkan dengan *SMS Banking*.

Beberapa jenis transaksi mobile banking, antara lain:

- a. Transfer dana;
- b. Informasi saldo;
- c. Mutasi rekening;
- d. Informasi nilai tukar;
- e. Pembayaran (kartu kredit, PLN, telepon, handphone, listrik, asuransi);
- f. Pembelian (pulsa isi ulang, saham)

# Bab 5

## Ide, Tujuan dan Visi Organisasi

### 5.1 Pendahuluan

Tidak dapat dipungkiri bahwa visi dalam kesehariannya yang kita jumpai pada berbagai usaha masyarakat tidak selalu dicantumkan secara tertulis di tempat usaha Anda, terpampang dengan indah, kokoh dan mudah dibaca karena berada di tempat-tempat yang strategis dikampus Anda, di tempat usaha Anda? Apakah hal tersebut berjalan efektif dan menjadi culture di tempat usaha Anda? Tidak selalu demikian? Mengapa? Karena apabila visi dan misi tersebut tidak menjadi ruh dan jiwa yang hidup dan tertanam di benak civitas akademika Anda, atau diseluruh karyawan dan pimpinan anda untuk dipatuhi dan dijalankan seluruh lini level management tentu tidak akan *efective*, sehingga tidak menjadi *corporate culture* yang memberikan inspirasi, motivasi dan rasa memiliki yang kuat terhadap institusi atau usaha Anda, agar usaha menjadi maju dan terus berkembang sesuai yang dicita-citakan para pendirinya, lalu bagaimana sebaiknya?

Dari sekian banyak orang yang bila ditanya oleh Anda,” Apakah Anda ingin sukses?” jawabannya sudah pasti “ya”, lalu kalau ditanya lebih lanjut,”Bagaimanakah caranya Anda meraih kesuksesan (cita-cita, mimpi, dan harapan) itu? Sudahkah Anda mempunyai cita-cita atau tujuan di masa mendatang yang ingin dicapai?” ternyata jawabannya cukup mengejutkan, yaitu: “Belum dipikirkan atau bagaimana nanti saja, toh hal tersebut masih



lama?” jika itu yang terjadi dan masih dalam bentuk angan-angan, maka hal tersebut sudah dipastikan bukan visi!

Jika kita hanya bermimpi dan bercita-cita saja tidak pernah terpikirkan lalu bagaimana cara kita akan sukses menggapai mimpi? Lalu kapan kita akan memulainya? Ada yang mengatakan, biarlah seperti air mengalir saja? Nanti pada akhirnya akan sampai juga? Bagaimana mungkin cita-cita akan tercapai dengan efektif? Tidak ada konsep dan tujuan yang jelas? Yang ada, Anda hanya pemimpi? Untuk itu Anda harus berubah! Anda harus menetapkan visi, misi tujuan dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut! Sejak saat ini, pasti!

Perbedaan antara Individu atau Institusi yang sukses adalah karena mereka tidak atau belum mempunyai visi dan misi dalam mencapai tujuan yang ditetapkannya. Setiap Individu atau Institusi membutuhkan Visi dan Misi dalam meraih tujuan yang ditetapkan, dan hal tersebut harus disosialisasikan kepada seluruh anggotanya secara sabar dan terus menerus, sehingga hal tersebut telah dipahami dengan baik oleh seluruh anggota kita bahkan telah menjadi corporate cultur ditempat usaha kita, jika demikian hal ini tentu sangat menggembirakan Anda semua, mengingat hasilnya dapat dirasakan oleh semua pihak di antaranya yaitu: tingkat loyalitas karyawan tinggi, *turn over* karyawan rendah, hasil kinerja usaha yang dicapai maksimal, dirasakan kenyamanan dalam bekerja oleh seluruh anggota organisasi. Laba usaha dirasakan hasilnya oleh semua anggota organisasi (Sitorus et al., 2022).

Sebagai ilustrasi dapat disampaikan bahwa, misalnya kita akan “melakukan kegiatan diving/olah raga menyelam” disuatu tempat wisata yang indah misalnya Pulau Undrus yang terletak di jajaran Pulau Seribu, tentu banyak pertanyaan dibenak kita yang akan muncul dan harus segera mendapatkan solusinya di antaranya:

1. Anda harus mempersiapkan seluruh perlengkapan diving dan media pengambilan gambar di dalam air, karena Anda tentu tidak ingin kehilangan setiap moment yang indah saat Anda diving nanti?
2. Siapa saja partner diving Anda, yang dapat membangun suasana yang menyenangkan pada saat diving?
3. Siapa mentor diving Anda? Professionalkah Dia? Berlisensikah? Sehingga Anda nyaman saat diving?, yang akan mengarahkan Anda ke lokasi-lokasi terumbu karang dan biota laut lainnya yang akan

menjadi target Anda? Tentu Anda ingin diving yang akan dilaksanakan sangat berkesan dan sesuai dengan target maksimal Anda?

Beberapa pengertian Visi adalah sebagai berikut:

1. Suatu keinginan dari Individu/Institusi terhadap keadaan masa datang yang diinginkan/dicita-citakan oleh Individu/seluruh anggota Anda diseluruh tingkatan level management
2. Suatu tujuan, keinginan, atau angan-angan (gambaran) masa depan Individu/Institusi yang dibangun, dipilih, dan dibesarkan pada suatu saat nanti (ada time frame) (Purba et al., 2020; Tanjung et al., 2021; Sahir et al., 2022; Sitorus et al., 2022).

Dari beberapa pengertian di atas, maka Visi yang akan Anda buat hendaknya mencakup unsur-unsur ideal di antaranya:

1. Sederhana (simple), sehingga mudah dimengerti, diartikulasikan, diimajinasikan, dibayangkan besar ukuran ataupun posisi usaha Anda, karena jika tidak mudah atau terlalu rumit, visi Anda akan menjadi sebuah angan-angan saja tanpa “jiwa”, istilahnya seperti gambar mati saja
2. Terukur (measurable),sesuai dengan kondisi saat ini dan target yang terukur dimasa datang, jika sulit terwujud maka visi menjadi fiksi, khayalan yang muluk, atau mustahil untuk diwujudkan
3. Terjangkau (reachable), bila visi terjangkau, terukur, sederhana, tapi tidak mungkin bisa diwujudkan maka itu bukan visi yang ideal untuk Anda
4. Beralasan (reason), visi itu juga mengandung unsur pokok yaitu ada alasan yang kuat mengapa Anda ingin usahanya menjadi seperti apa diwaktu yang akan datang. Tanpa alasan yang kuat maka visi akan kehilangan semangat dan gairahnya
5. Ambisius (ambitious), bila visi tidak mengandung unsur yang bersifat ambisi, maka visi tersebut juga kehilangan energy

6. Periode Waktu (time frame), visi yang tidak ada target waktu yang jelas maka visi itu akan semakin tidak jelas bisa dicapai atau tidak, dengan waktu yang ditetapkan sehingga visi itu menjadi ideal dengan time frame yang terukur dan sharpness
7. Bersifat strategis (strategic), dengan sifat strategis di antaranya adalah:
  - a. Bisa menjadi tujuan untuk bersaing
  - b. Ada unsur pembedanya dengan yang lain(differentiation strategy)
  - c. Bisa menjadi motivator
  - d. Unik dan berbeda dengan yang lain
8. Relevan (relevant). Ada kejelasan hubungan antara keadaan saat ini dengan yang akan datang, visi itu dapat digambarkan seperti layang – layang, maka pasti ada talinya, yaitu misi dan tujuan jangka panjangnya. Ikatan benang atau talinya adalah posisi Anda saat ini sebagai fondasi tujuan Anda dimasa yang akan datang, artinya visi, misi, tujuan dan nilai perusahaan harus ada relevansinya sehingga bisa menyatu menjadi sebuah sinergisme (menyatu dan bernilai)
9. Perspektif (perspective) kondisi Anda saat ini ke masa yang akan datang, visi berarti pembesaran kondisi dan situasi usaha saat ini kemasa yang akan datang (perspektif), untuk itu, pembesaran juga bersifat formulasi tujuan yang sangat luas dan mempunyai arti penting bagi pertumbuhan usaha
10. Komunikatif (communicative), visi ini harus dapat dikomunikasikan kepada semua orang, sehingga jangkauannya luas dan dipahami setiap individu dengan mudah (Sahir et al., 2022; Sari et al., 2022).

Tentu saja Anda menginginkan usaha Anda dipahami oleh civitas akademika, atau seluruh anggota organisasi, sehingga Anda perlu memformulasikan visinya dengan menjawab pertanyaan di bawah ini:

1. Usaha apa saja yang akan Anda jalankan?
2. Apa yang diinginkan oleh pelanggan Anda?
3. Siapa yang akan menjadi pesaing Anda dimasa yang akan datang?
4. Bagaimana ketersediaan dan keberlangsungan supplier dan buyer Anda? Minimal 3 usaha sejenis? Saat ini dan masa yang akan datang?

5. Siapa saja para pihak terkait yang secara intents berhubungan dengan usaha Anda?
6. Apa harapan usaha Anda dalam 5 – 20 tahun yang akan datang atas usaha yang Anda yang saat ini Anda geluti?
7. Nilai-nilai dasar, aspirasi dan persepsi seperti apa yang akan anda perjuangkan nantinya?
8. Seberapa besar pengaruh system Informasi dan teknologi terhadap usaha Anda?(Kurniullah et al., 2021; Mardia et al., 2021; Astri R Banjarnahor et al., 2022)

Jika Anda bisa menjawab dan merumuskannya dengan baik maka dipastikan Anda telah dapat membuat visi usaha Anda dengan baik. Setiap organisasi atau perusahaan pastilah mempunyai sebuah visi untuk mencapai kesuksesannya. Visi adalah apa yang perusahaan inginkan di masa depan. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi disamping memberikan panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi.

Pernyataan visi yang efektif adalah menggambarkan secara jelas gambaran dari perusahaan yang ingin dikembangkan. Visi digunakan sebagai pemandu untuk merubah hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan. Visi menjelaskan pada karyawan kemana kita akan menuju (Purba et al., 2021).

## 5.2 Definisi Visi

Banyak ahli telah mendefinisikan visi. Walaupun pertanyaan berbeda-beda namun pada dasarnya memiliki arti yang sama. Berikut ini diungkapkan beberapa definisi visi:

Definisi visi menurut Wibisono (2006) dalam Purba et al., (2020), adalah sebagai berikut: “Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan”.

Definisi visi menurut Kuncoro (2006) dalam Sudarmanto et al., (2021), adalah sebagai berikut: “Visi adalah suatu pernyataan komperhensif tentang apa yang diinginkan organisasi, mengapa suatu organisasi berdiri dan apa yang

diyakini atau gambaran masa depan organisasi. Definisi visi adalah sebagai berikut: "Visi adalah apa yang perusahaan inginkan di masa depan".

Berdasarkan beberapa definisi visi di atas dapat disimpulkan bahwa visi merupakan suatu pernyataan komprehensif tentang segala sesuatu yang diharapkan suatu organisasi pada masa yang akan datang dan dibuat sebagai pedoman atau arah tujuan jangka panjang organisasi.

Menurut Allisson dan Kaye (2005) dalam Sitorus et al., (2022), bahwa sebuah visi adalah model mental tentang keadaan masa depan yang dibangun berdasarkan spekulasi-spekulasi yang masuk akal dan asumsi yang masuk akal tentang masa depan dan dipengaruhi oleh kita sendiri tentang sesuatu yang berharga, yang dirumuskan sebuah visi adalah model mental yang dapat diwujudkan oleh orang dan organisasi melalui keterlibatan dan tindakan-tindakan mereka. Salusu (2015), menjelaskan visi suatu keberhasilan yang dapat dijelaskan sebagai suatu deskripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari sebuah organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengagumkan. Banyak yang mengira visi dan misi itu adalah hal yang sama, tetapi sebenarnya visi dan misi ini berbeda.

Sebuah visi merupakan hal yang sangat bagus jika setiap orang di dalam perusahaan mengerti akan menjadi apa perusahaan tempat mereka bekerja di masa depan. Visi merancang masa depan perusahaan untuk 3-10 tahun kedepan, yang merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk 3-10 tahun ke depan, yang merupakan hal yang krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang (Wibisono, 2006).

## 5.3 Menyusun Visi

Menurut Kuncoro (2006), formulasi visi sangat penting sebagai arah strategi dan pedoman melaksanakan strategi yang diformulasikan. Visi yang baik (vision of succes) dapat didefinisikan sebagai "deskripsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya.

Visi yang terumuskan dengan baik setidaknya harus memiliki dua unsur utama, yaitu:

1. Ideologi inti.

Ideologi inti menunjukkan karakter abadi dari sebuah organisasi dan merupakan identitas yang begitu penting, yang bahkan melebihi model manajemen, siklus hidup barang atau pasar, dan terobosan teknologi sebuah perusahaan. Ideologi inti memberikan sumbangan yang paling signifikan secara terus menerus kepada siapa saja yang akan merumuskan sebuah visi. Di dalam sebuah visi terdapat dua unsur yang berbeda, yaitu nilai inti dan tujuan inti. Nilai inti merupakan prinsip atau ajaran organisasi. Nilai inti tidak memerlukan penilaian dari luar organisasi karena sudah memiliki nilai dan kepentingan intrinsiknya sendiri berbeda dengan nilai inti, tujuan inti adalah unsur kedua dari ideologi inti yang merupakan alasan yang paling fundamental mengenai keberadaan sebuah organisasi. Tujuannya mencerminkan motivasi ideal seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan kegiatan organisasi yang tidak saja menggambarkan target dan output yang hendak dihasilkan, namun terpentingnya adalah merupakan *raison d'être* atau jiwa sebuah organisasi. Tujuan inti-yang harus tetap bertahan paling tetap bertahan paling lama 100 tahun-harus tidak dicampuradukkan dengan tujuan khusus dan tujuan strategi yang bisa berubah setiap saat. Walaupun tujuan inti tersebut tidak berubah, namun justru memberikan inspirasi untuk perubahan.

2. Membayangkan masa depan.

Dalam menggambarkan masa depan pentingnya tujuan yang besar, panjang dan kuat (BHAG) yang mempunyai karakteristik yang baik pada umumnya memiliki ciri: (1) berorientasi ke depan, artinya memberikan gambaran yang menyeluruh tentang apa yang diinginkan oleh daerah, (2) inspiratif, artinya mendorong semua orang menuju imajinasi atau impian yang disepakati, (3) realistis, artinya berupaya menggambarkan realitas yang paling optimal selama kurun waktu tertentu. Menurut Kuncoro (2006), visi dikategorikan menjadi:

- a. Visi dibangun berdasarkan nilai inti, nilai yang diharapkan oleh perusahaan.
- b. Visi perlu mengelaborasi tujuan organisasi. Tujuan dapat berorientasi pada laba atau tidak, besar atau kecil, lokal atau global, perusahaan harus memiliki tujuan akan keberadaannya.
- c. Visi perlu memasukkan gambaran singkat tentang apa yang dilakukan oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.
- d. Visi perlu merumuskan sasaran umum. Sasaran adalah target di mana semua organisasi bekerja sama untuk mewujudkannya. Sasaran juga menyatukan semua anggota organisasi dan unit sub-bisnisnya mencapai tujuan akhir.

### **Kriteria Sebuah Visi**

Menurut Wibisono (2006), sebuah visi yang baik memiliki beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa depan.
2. Singkat, jelas, fokus, dan merupakan standart of excellence.
3. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
4. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
5. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
6. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

Banyak perusahaan atau organisasi yang memiliki dan menyatakan visinya dengan kalimat yang sangat bagus dan bombastis, dibingkai dengan pigura yang indah dan ditempelkan di dinding ruang tamu perusahaan tersebut. Namun, sering kali pernyataan visi tersebut tidak memberikan makna bagi karyawan karena mereka tidak mengerti esensi yang terkandung dalam visi dan implikasinya bagi pekerjaan mereka. Begitu pentingnya pernyataan visi ini bagi perusahaan dan lebih penting lagi untuk bisa dimengerti dan dihayati oleh seluruh karyawan.

## 5.4 Strategi Menentukan Visi

Menentukan visi tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Menentukan visi perusahaan dibutuhkan suatu strategi yang tepat. Kusuma (2009) dalam Purba et al., (2020) menyatakan bahwa strategi yang dibutuhkan untuk menentukan visi terdiri dari:

1. Mengidentifikasi aktivitas perusahaan berdasarkan impian yang ingin dikejar.  
Dalam suatu organisasi, seorang pimpinan atau pihak manajemen harus memiliki suatu impian yang ingin dicapai. Impian tersebut merupakan salah satu bentuk motivasi bagi anggota organisasi untuk mencapainya. Berdasarkan hal tersebut maka perlu disusun semua kegiatan atau aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai impian tersebut.
2. Menetapkan arah yang jauh ke depan (pandangan masa depan).  
Suatu organisasi atau perusahaan yang dibangun diharapkan mampu untuk tetap eksis pada jangka waktu yang lama. Hal ini berarti suatu organisasi atau perusahaan harus memiliki atau menetapkan arah yang jauh pada masa depan (jangka panjang). Hal ini berkaitan dengan strategi perencanaan perusahaan untuk jangka panjang.
3. Menyediakan gambaran besar yang menggambarkan siapa "kita", apa yang "kita" lakukan, dan kemana "kita" mengarah.  
Untuk dapat melaksanakan visi yang telah ditetapkan, pimpinan atau pihak perusahaan sebaiknya memberikan gambaran yang konkrit dari visi perusahaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar anggota organisasi lebih mampu untuk memahami tujuan jangka panjang organisasi atau perusahaan.

Kalau misi menggambarkan kehendak organisasi maka visi lebih jauh lagi. Helgeso (1990) seperti yang dikutip oleh Salusu (1996), menjelaskan bagaimana rupa seharusnya suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deksripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang



mengagumkan. Meskipun dalam perumusan misi sudah terjadi perdebatan yang mungkin cukup sengit, menggambarkan visi pun masih sering dilakukan dengan diskusi panjang di antara berbagai pandangan yang mungkin saling bertentangan. Menurut Huges (1990) seperti yang dikutip oleh Salusu (1996), perumusan visi adalah tugas dari manajemen tingkat atas. Namun, itu haruslah merupakan proses interaksi yang memberi peluang untuk mendapatkan umpan balik dari semua tingkat manajemen.

Untuk menggambarkan visi keberhasilan, diperlukan keberanian melihat ke depan karena masa depan selalu penuh dengan tantangan. Selain itu, juga dituntut kerja keras untuk menterjemahkan visi itu dalam bentuk yang nyata dan menanggulangi berbagai rintangan yang dapat menghambat direalisasikannya visi itu seperti diuraikan dalam misi. Disamping kerja keras, diperlukan disiplin dari semua pihak terutama para pengambil keputusan tingkat tinggi. Visi keberhasilan sebenarnya sudah dapat memberikan aba-aba tentang keputusan-keputusan besar dan kecil yang dapat dibuat (Salusu, 1996).

Suatu visi keberhasilan yang jelas, akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Misalnya, anggota organisasi dapat memperoleh gambaran apa yang dapat mereka harapkan. Dengan begitu, mereka tidak asal kerja tetapi tahu bagaimana kalau ia tidak bersungguh-sungguh. Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang belum tampak sekarang, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang. Apabila konsep yang jelas itu dapat dipahami dan merupakan hasil kerja keras para eksekutif tingkat atas maka tiap orang akan berusaha menterjemahkan perilakunya ke dalam perilaku organisasi yang diharapkan dari visi itu (Salusu, 1996, 2015).

## 5.5 Visi Versus Misi

Banyak organisasi mengembangkan pernyataan visi dan misi. Sementara pernyataan misi menjawab pertanyaan “Apa bisnis kita”, pernyataan visi menjawab pertanyaan “Apa yang ingin kita capai”. Banyak organisasi memiliki pernyataan visi dan misi.

Dapat dikatakan bahwa laba, bukan visi atau misi, adalah motivator perusahaan yang utama. Tetapi laba saja tidak cukup untuk memotivasi orang. Laba diartikan sebagai suatu yang negatif oleh beberapa karyawan perusahaan. Karyawan memandang laba sebagai sesuatu yang mereka hasilkan dan

kemudian digunakan dan bahkan diberikan kepada para pemegang saham. Walaupun persepsi ini tidak diinginkan dan mengganggu manajemen, namun laba dan visi tetap dibutuhkan untuk memotivasi pekerja secara efektif (Astri Rumondang Banjarnahor et al., 2022; Sahir et al., 2022).

Ketika pekerja dan manajer membentuk bersama pernyataan visi dan misi untuk perusahaan, hasilnya dapat merefleksikan visi personal dari manajer dan karyawan yang mereka miliki dalam hati dan pikiran tentang masa depan mereka. Visi yang dirumuskan bersama menciptakan kesamaan kepentingan yang dapat mengangkat pekerja dari pekerjaan sehari-hari yang monoton dan menaruh mereka ke dalam dunia baru yang penuh dengan peluang dan tantangan (Kuncoro, 2006).

Pembelajaran sejatinya dilakukan melalui interaksi guru dengan siswa dalam suasana lingkungan belajar. Esensi pembelajaran ini merupakan pendampingan yang dilakukan pendidik untuk mentransmisikan ilmu kepada peserta didik. Oleh karena itu, secara sederhana pembelajaran dapat dimaknai sebagai suatu proses pencerahan yang dilakukan guru untuk membantu siswa mendapatkan pembelajaran dan mampu memahami bahan pembelajaran yang diberikan (Suryadi, 2012).

Sekarang ini, banyak orang salah mengartikan antara konsep pembelajaran dengan pengajaran. Padahal jika kita telaah lagi kedua istilah tersebut memiliki dasar kata yang berbeda. Pembelajaran berasal dari kata “belajar” sedangkan pengajaran berasal dari kata “mengajar”. Dengan demikian istilah pembelajaran lebih berfokus pada proses belajar sedangkan istilah pengajaran lebih berorientasi pada proses mengajar yang dilakukan oleh pembelajar. Pembelajaran tidaklah selalu diartikan sebagai sesuatu yang statis melainkan suatu konsep fleksibel yang berkembang dan mengikuti tuntutan pendidikan juga kebutuhan ilmu pengetahuan dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan sumber daya manusia. Dalam hubungan dengan sekolah pengertian pembelajaran ialah “kemampuan dalam mengelola secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan pembelajaran, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku”(Kamal, 2020).

Akhir-akhir ini media sosial, seperti whatsapp, instagram, facebook, dan media lain yang serupa, menjadi cara baru bagi siapa pun termasuk guru untuk menyebarkan informasi. Kemudahan akses pada media-media itu

menyebabkan persebaran informasi atau apa pun yang berkenaan dengannya semakin cepat dan kadang tak terkendali (Mansyur, 2020).

Pergeseran pola berpikir tersebut berimplikasi pada penetapan tatanan tertentu dalam pembelajaran. Tatanan tertentu yang menjadi fokus pembelajaran mendasarkan diri pada hakikat tuntutan perkembangan iptek. Beberapa kecenderungan tersebut, antara lain: (1) penempatan empat pilar pendidikan UNESCO: *learning to know*, *learning to do*, *learning to be*, dan *learning to live together* sebagai paradigma pembelajaran, (2) kecenderungan bergesernya orientasi pembelajaran dari *teacher centered* menuju *student centered*, (3) kecenderungan pergeseran dari *content-based curriculum* menuju *competency-based curriculum*, (4) perubahan teori pembelajaran dan asesmen dari model behavioristik menuju model konstruktivistik, dan (5) perubahan pendekatan teoretis menuju kontekstual, (6) perubahan paradigma pembelajaran dari *standardization* menjadi *customization*, (7) dari evaluasi dengan *paper and pencil test* yang hanya mengukur *convergen thinking* menuju *openended question*, *performance assessment*, dan *portfolio assessment*, yang dapat mengukur *divergen thinking* (Santayasa, 2005).

# **Bab 6**

## **Transformasi dan Tantangan Organisasi**

### **6.1 Pendahuluan**

Di era yang serba terdigitalisasi ini, transformasi di dalam organisasi sangat perlu untuk dilakukan. Transformasi ke dalam bentuk digitalisasi sudah menjadi kewajiban bagi setiap organisasi untuk mengikutinya. Namun tak dapat dipungkiri, hal ini bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan.

Transformasi digital menjadi sebuah fenomena yang tak dapat dielakkan, Morakanyane et.al (2017), menyatakan bahwa para ahli belum menyepakati pengertian transformasi digital secara spesifik, namun dalam satu bahasa yang mudah dimengerti dan dipahami bersama, transformasi digital adalah sebuah proses kegiatan ataupun pekerjaan yang dilakukan oleh manusia yang kemudian dialihkan ke media digital yang didukung dengan penggunaan perangkat keras seperti gadget dan juga komputer dan menggunakan atau terhubung dengan internet. Dapat disimpulkan bahwa dalam sebuah organisasi yang melakukan transformasi digital, maka segala bentuk kegiatan bisnisnya dialihkan dari cara lama yang secara manual menjadi terdigitalisasi baik dari sumber daya manusia maupun prosesnya.

## 6.2 Transformasi

Secara umum transformasi berarti berubah kearah yang lebih baik. Perubahan merupakan suatu hal yang tidak mudah untuk dilakukan. Banyak penyesuaian yang perlu dilakukan, terutama ketika melibatkan banyak orang di dalamnya yang sudah terbiasa bekerja menggunakan cara-cara yang telah mereka ketahui sekian lama. Transformasi dapat terjadi di berbagai lini kehidupan ini, yang menjadi tren saat ini adalah transformasi digital. Bagaimana transformasi digital ditanggapi oleh para pelaku organisasi dan apa saja tantangannya?

### 6.2.1 Digital Transformasi

Transformasi ke bentuk digital merupakan suatu perubahan dari aktivitas tanpa teknologi informasi ke suatu proses yang memanfaatkan keberadaan internet dan teknologi informasi untuk proses bisnis yang lebih cepat, tepat, dan mudah. Dengan adanya infrastruktur jaringan internet yang baik, digital transformasi dalam bisnis dapat dirasakan oleh berbagai kalangan masyarakat, bahkan dituntut untuk bisa mengikuti perkembangan jaman yang ada di mana berbagai kegiatan mengarah kepada transformasi digital. Salah satu transformasi digital yang paling dirasakan adalah bisnis digital.

Bisnis digital merupakan jenis usaha yang memanfaatkan kecanggihan teknologi digital untuk menghasilkan atau menjual suatu produk. Bisnis digital bukan hanya seputar produk digital seperti software, atau produk fisik yang dikemas dalam bentuk digital seperti ebook (buku elektronik).

Beberapa contoh bisnis digital yang menguntungkan adalah sebagai berikut:

1. Toko Online

Dengan besarnya potensi bisnis di Indonesia, berjualan secara online menjadi salah satu usaha yang menguntungkan, tanpa harus menyewa tempat, dapat dilakukan melalui jaringan internet yang memadai, dilengkapi dengan perangkat keras yang mumpuni.

2. Bisnis Afiliasi

Afiliasi merupakan kegiatan menjual barang milik orang lain dengan imbalan berupa komisi.

Berikut beberapa cara ketika menjalankan bisnis afiliasi:

- a. Mendaftar pada sebuah program afiliasi dan selanjutnya menerima kode referal atau link khusus.
  - b. Menjual produk tersebut menggunakan website atau media sosial Anda.
  - c. Pada saat ada pembeli yang menggunakan kode yang Anda berikan atau mengikuti link yang Anda sarankan, Anda akan menerima bagi hasil pendapatan.
3. Youtuber
- Kemudahan yang diberikan dengan hanya membuat konten menarik menjanjikan peluang mendapat keuntungan yang besar, hal ini menarik minat masyarakat untuk menyajikan konten-konten yang berguna dengan peluang penghasilan tambahan. Kemudian setelah stabil, banyak orang yang menjadikan Youtuber sebagai sebuah profesi baru yang lahir dari adanya transformasi digital.
4. Bisnis Dropship
- Untuk memulai sebuah bisnis tanpa modal, bisnis dropship bisa menjadi pilihan yang paling tepat. Cara kerja bisnis ini adalah trik marketing secara online, di mana penjual tidak perlu menyimpan barang siap kirim, namun ketika produk terjual, maka penjual utama atau supplier akan mengirimkan langsung ke pembeli melalui pesanan yang dibuat oleh dropshipper.
5. Instagram Influencer
- Salah satu bisnis yang dapat mendatangkan banyak uang dengan banyaknya follower yang kita miliki dan juga kreativitas dalam membuat konten adalah menjadi instagram influencer. Mulai dari postingan yang menaring, membuat instagram story dalam bentuk video singkat yang menjelaskan produk hingga membuat reels yang menarik dengan tujuan mengharapakan para follower ingin memiliki barang yang sama dengan sang influencer. Bisnis ini memerlukan konsistensi dalam membuat konten yang menarik sesuai dengan target pasar.

E-business merupakan suatu kegiatan bisnis yang mana meliputi rancang produk, olah bahan baku, penjualan, pembelian, dan aktivitas bisnis lainnya dengan bantuan komputer ataupun teknologi (Steven Alter, 2002). Contoh e-business yang dijalankan oleh perusahaan-perusahaan digital ini dapat kita lihat misalnya pada:

1. Transaksi jual beli yang saat ini umum kita ketahui melalui Tokopedia, Shopee, Bukalapak, Lazada, dan lainnya
2. Perusahaan yang bergerak di bidang media memberi layanan bisnis digital dengan men-digitalkan pemberitaan dari bentuk fisik berbentuk koran ke bentuk digital dalam tautan link yang dapat ditelusuri.

Berikut adalah beberapa contoh transformasi digital dari sebuah bisnis:

1. Netflix  
Berawal dari toko yang melayani peminjaman dvd film untuk ditonton dirumah masing-masing, Netflix bertransformasi dengan menghadirkan film yang dapat menjadi hiburan melalui internet yang bisa diakses kapanpun dan di manapun. Berbekal gadget dan biaya subscription, maka pengguna dapat menikmati layanan nonton sepuasnya dengan transformasi digital ini.
2. Gojek  
Di Indonesia, ojek diakui sebagai salah satu sarana transportasi yang memudahkan masyarakat untuk berpindah dari satu tempat ke tempat yang lain, namun sayangnya tarif yang digunakan cukup tinggi karena tidak ada patokan harga standar yang digunakan. Munculnya aplikasi Gojek yang mempertemukan para pengemudi ojek dan juga pengguna yang membutuhkan merupakan salah satu bentuk
3. Jenius BTPN  
Dalam dunia perbankan, terobosan yang dilakukan oleh Bank BTPN dengan menghadirkan Jenius adalah suatu hal yang benar-benar jenius dan membuktikan bahwa bank digital adalah sesuatu yang mungkin terjadi. Kemudahan awal yang diberikan dengan nasabah dapat membuka rekening tanpa harus datang secara fisik ke bank, atau pun yang saat ini dilakukan yaitu dapat membuka rekening

sambil jalan-jalan di Mall adalah salah satu bentuk keuntungan dari transformasi digital di bidang perbankan.

## 6.2.2 Transformasi dalam Organisasi

Transformasi dalam organisasi adalah tantangan yang mengharuskan organisasi dalam mengembangkan kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi diluar lingkungan organisasi dengan menitik beratkan pada sumber daya manusia sebagai aset terpenting suatu organisasi.

Transformasi dalam organisasi diperlukan untuk menjadikan perusahaan lebih inovatif dan juga menambah nilai organisasi tersebut. Dalam melakukan transformasi organisasi terdapat beberapa langkah yang perlu ditempuh:

1. Menciptakan urgensi, suasana mendesak perlu ditunjukkan agar transformasi organisasi dapat terlaksana dengan baik.
2. Menyusun tim, dalam menjalankan transformasi perlu tim yang dapat menyatukan dan menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan adalah sesuatu hal yang baik bagi perusahaan dan bagi organisasi bahkan bagi karyawan yang terlibat.
3. Menciptakan visi dan strategi, tujuan dari sebuah organisasi akan terefleksi dari langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan. Untuk mencapai tujuan suatu organisasi, perlu rencana strategi yang baik dan bersaing juga mampu menghadapi perubahan di lingkungan sekitar.
4. Komunikasi rencana perubahan, dalam sebuah organisasi, komunikasi adalah suatu hal yang sangat penting. Apabila karyawan memahami pentingnya perubahan yang akan dilakukan dan diayomi dengan baik oleh pimpinan, maka perubahan tidaklah menjadi hal yang sulit bagi perusahaan.
5. Menyingkirkan masalah, implementasi perubahan sering kali menimbulkan masalah baik dari karyawan yang menolak perubahan, maupun atasan yang tidak konsisten menuju perubahan yang lebih baik. Perlu dilakukan identifikasi masalah yang ada dalam organisasi agar transformasi yang dilakukan dapat berjalan lebih baik.



6. Rayakan kesuksesan jangka pendek, tentunya transformasi dilakukan dalam suatu jangka waktu tertentu dengan beberapa titik capaian. Untuk setiap titik capaian yang berhasil dilalui, karyawan perlu diapresiasi atas usaha yang telah dilakukan. Hal ini akan membantu semangat karyawan dan juga stakeholder yang terlibat dalam transformasi organisasi.
7. Mempertahankan perubahan, tidak mudah untuk bertahan dalam suatu hal yang baru yang mungkin kurang nyaman. Terus bertahan dan melanjutkan program yang telah dibuat adalah satu bentuk usaha agar transformasi organisasi berjalan dengan baik.
8. Menjadikan perubahan sebagai budaya, hal ini dapat terjadi ketika suatu organisasi tidak terlalu nyaman dengan zona yang ada. Secara berkala perlu dilakukan perubahan-perubahan yang dapat mendongkrang semangat kerja dan tidak takut terhadap suatu situasi yang baru dalam organisasi.

## 6.3 Tantangan Organisasi

Perilaku suatu organisasi dapat dipengaruhi dari dalam dan luar organisasi. Kebiasaan atau kultur organisasi dapat memengaruhi sifat pegawai yang bekerja di dalamnya, begitupun karyawan yang datang dapat saling memengaruhi satu sama lain sehingga menggeser budaya organisasi yang ada. Dalam berorganisasi, terdapat peluang untuk memajukan organisasi khususnya disaat revolusi industri 4.0 marak diperbincangkan, namun tidak menutup tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi untuk tetap mempertahankan nilai organisasi tersebut sembari mengikuti perkembangan jaman yang ada.

Tantangan dan peluang tersebut antara lain:

1. Keanekaragaman Tenaga Kerja  
Bhineka Tunggal Ika merupakan salah satu ciri khas masyarakat Indonesia, walaupun berbeda-beda namun tetap satu. Pada sebuah organisasi, keanekaragaman dapat memberikan dampak positif

maupun negatif. Keanekaragaman dapat muncul dari latar belakang pendidikan, suku, kepercayaan, bahkan umur karyawan yang terlibat dalam suatu organisasi. Pentingnya memahami keberagaman dapat menjadi suatu peluang bagi organisasi untuk melakukan transformasi khususnya transformasi digital.

Daya tangkap orang dapat berbeda-beda, ketika dihadapkan pada suatu masalah pun akan memiliki reaksi yang berbeda. Pada saat suatu organisasi memutuskan untuk melakukan transformasi di dalam organisasi, perlu dipertimbangan aspek keberagaman yang ada pada perusahaan tersebut. Hal yang perlu disoroti adalah perbedaan usia yang mungkin dapat memengaruhi kecepatan tanggap seseorang pada hal baru yang diajarkan, juga adaptasi terhadap hal-hal yang baru. Keberagaman dapat menciptakan zona terlalu nyaman bagi karyawan yang telah berumur, dapat pula menjadi ancaman bagi karyawan di usia muda, namun hal ini semua dapat menjadi peluang jika diatur dengan baik.

## 2. Produktivitas dan Kualitas

Produktivitas dan kualitas kerja dapat diukur dari beberapa hal. Menurut Bernandin dan Joice (1993), *output*, kinerja, efisiensi, dan efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Secara umum produktivitas menunjukkan rasio output terhadap input yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Mathis dan Jackson (2006), menyatakan produktivitas (*productivity*) adalah sebuah ukuran dari kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan, dengan mempertimbangkan biaya dari sumber daya yang digunakan. Transformasi digital di dalam suatu organisasi dapat berhasil dengan baik dan mencapai produktivitas yang maksimal dengan kualitas terbaik asalkan didukung oleh orang-orang atau pun sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, skills, dan sikap yang baik yang mana memiliki keunggulan kompetitif. Produktivitas organisasi dapat dilihat dari kemampuan bersaing yang dimiliki perusahaan pada industri sejenis. Tantangan dalam transformasi

digital organisasi dapat memperkuat daya saing, untuk itu perlu dilakukan.

### 3. Kekurangan Tenaga Berkualitas

Dalam sebuah organisasi, tenaga kerja yang berkualitas akan semakin bersinar ketika dilakukan transformasi digital. Kemampuan beradaptasi atas suatu hal yang baru lebih cepat dari rekan sejawatnya akan membantu organisasi bergerak lebih cepat. Di lain sisi, jika perusahaan mempertahankan tenaga kerja yang kurang berkualitas, maka transformasi digital cukup sulit untuk dicapai dalam waktu dekat. Perlu dilakukan pelatihan-pelatihan yang dapat mendukung adaptasi terhadap perubahan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Untuk itu penting mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat diserap pada organisasi manapun dan siap memberikan yang terbaik.

### 4. Kekurangan Keterampilan

Keterampilan karyawan akan sangat memengaruhi transformasi yang dilakukan oleh perusahaan. Transformasi digital dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan baik jika sejak awal memiliki karyawan dengan keterampilan yang baik dan mudah beradaptasi dengan suatu hal yang baru. Keterampilan-keterampilan ini dapat diasah seiring berjalannya waktu asalkan tenaga pekerja tersebut telah memiliki dasar yang baik untuk mengikuti suatu perubahan.

### 5. Simulasi Inovasi dan Perubahan

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang ingin meningkatkan nilai adalah melakukan inovasi. Kreativitas karyawan menjadi suatu tantangan baru yang harus ditelusuri oleh para manajer, lebih mengenal potensi yang dimiliki karyawan, melakukan percobaan-percobaan perubahan dalam skala kecil agar siap pada perubahan atau transformasi digital di berbagai lini dalam perusahaan tersebut.

Dalam suatu organisasi, di era digitalisasi saat ini, perlu dilakukan transformasi digital, namun seringkali yang menjadi kendala tercapainya tujuan menuju perubahan yang lebih baik ini adalah dari sisi sumber daya manusia. Jika

sumber daya manusia yang berada di dalam perusahaan belum mampu untuk mengikuti perubahan yang ada, beberapa hal penting perlu dilakukan, yaitu:

1. Memberikan pelatihan kepada karyawan. Pelatihan yang berkesinambungan akan membantu karyawan untuk mudah beradaptasi.
2. Mengganti karyawan. Hal ini perlu dilakukan jika setelah seringkali melakukan pelatihan, namun tidak ada perubahan menuju arah yang lebih baik dari karyawan yang bersangkutan, maka mungkin ini adalah waktunya mencari pengganti yang lebih tepat, agar tujuan perusahaan dapat tercapai.
3. Menelaah lebih lanjut transformasi yang dipilih apakah dapat dilakukan oleh seluruh bagian organisasi yang tentunya diawali dengan pemberian contoh sebagai agen perubahan dari pimpinan.



# **Bab 7**

## **Transformasi dan Komunikasi Digital**

### **7.1 Dampak Transformasi dari Konvensional ke Digital**

Revolusi teknologi membawa perubahan dari teknologi konvensional ke teknologi berbasis digital. Beberapa teknologi digital di antaranya adalah perkembangan mengenai smartphone, komputasi awan, data besar, kecerdasan buatan, sistem robotika, internet of things, pencetakan 3D, virtualisasi, keamanan siber, teknologi sensor, sistem robotika canggih, otomatisasi dan lain-lain yang semuanya intens digunakan di banyak bidang kehidupan ekonomi dan sosial (Ulas, 2019).

Era revolusi teknologi ini ditandai dengan pesatnya perkembangan teknologi internet. Peningkatan teknologi internet tidak hanya berdampak terhadap peningkatan aksesibilitas tentang berbagai informasi, akan tetapi juga terhadap pola komunikasi antarmanusia.

Peningkatan aksesibilitas terjadi karena adanya kemudahan akses internet melalui personal computer, laptop, dan smartphone, di mana hal ini memberikan peluang bagi penggunaan aplikasi digital. Terjadi transformasi

dengan penggunaan teknologi digital yang semakin meningkat. Menurut Schallmo and Williams (2018), transformasi digital adalah perubahan dalam semua strategi penciptaan pekerjaan dan pendapatan, penerapan model manajemen fleksibel yang melawan persaingan, dengan cepat memenuhi tuntutan yang berubah, proses menciptakan kembali bisnis untuk mendigitalkan operasi dan merumuskan hubungan rantai pasokan yang diperluas, penggunaan fungsional internet dalam desain, manufaktur, pemasaran, penjualan, penyajian yang merupakan model manajemen berbasis data.

Berdasarkan analisis dari berbagai berita/media online dan blog (Gandasari, Dwidienawati and Sarwoprasodjo, 2020) ada 4 dampak positif dari era digital yaitu tentang:

1. Ekonomi. Rantai distribusi barang-barang manufaktur yang awalnya panjang menjadi terputus, membuat perusahaan mulai menjangkau pengguna akhir. Hal ini menguntungkan perusahaan dalam menekan biaya dan waktu distribusi dan juga menguntungkan pengguna akhir dengan memperoleh produk dengan harga lebih murah dan lebih cepat. Di bidang pertanian, penerapan teknologi termasuk alat mesin pertanian (alsintan) dapat meningkatkan produktivitas hasil pertanian. Setiap orang tetap bekerja dengan peralatan digital di mana saja dan kapan saja sambil menghasilkan banyak uang.
2. Efisiensi dan efektivitas. Pemasaran digital membuat perusahaan manufaktur di sekitar dunia mampu menjangkau pasar global dengan mudah, efisien, dan efektif.
3. Energi terbarukan, inovasi dan teknologi. Contoh energi terbarukan untuk listrik, gedung dan transportasi; kendaraan elektrik; dan transaksi online. Di Indonesia beberapa realisasi sudah terlihat, salah satunya sinergi BUMN menghadirkan platform e-money terintegrasi LinkAja. Di berbagai negara, kendaraan listrik yang sudah mulai didorong inovasinya oleh industri dan akademisi. Adanya inovasi kecerdasan buatan (AI), robot canggih, internet of things (IoT), 3D Printing, dan Augmented Reality/Virtual Reality (AR/VR).

4. Pekerjaan. Semuanya digantikan oleh mesin yang terhubung dan berkomunikasi satu sama lainnya dan membuat banyak pekerjaan tidak lagi membutuhkan energi dan otak manusia.

Internet juga mengubah organisasi dalam upaya meningkatkan kolaborasi dan mengubah pola interaksi/komunikasi manusia. Adanya transformasi dalam komunikasi ditandai dengan penggunaan media komunikasi digital yang semakin meningkat melalui penggunaan data digital dari perangkat yang dapat dipakai dan dari server komunikasi elektronik dan penggunaan fitur-fitur digital lainnya yang membantu dan menunjang komunikasi di dalam dan antar organisasi. Menurut Ulas (2019) teknologi yang diterapkan pada komunikasi (komunikasi digital) tidak hanya menghilangkan hambatan dan memungkinkan perusahaan dan entitas untuk berinteraksi lebih mudah dengan audiens mereka, bahkan, membuat rantai nilai dalam komunikasi menjadi lebih pendek dan kontak langsung dengan berbagai publik melalui jejaring sosial dan sarana komunikasi lainnya menjadi semakin biasa.

Seperti yang dikutip dari <https://programs.online.american.edu> teknologi telah mengubah cara organisasi melakukan hubungan masyarakat dan pemasaran, termasuk cara mereka berinteraksi dengan media dan pemangku kepentingan.

Beberapa perubahan yang terjadi dalam bidang komunikasi di antaranya yaitu:

1. Media Tradisional vs Media Baru. Aplikasi berbasis web dan seluler seperti Twitter, Instagram, dan Facebook sering kali dikunjungi pembaca saat mereka ingin berita terbaru. Responden Digital News Report 2015 dari Reuters Institute menunjukkan bagaimana individu mengonsumsi berita: 11% menggunakan aplikasi berbayar untuk berita online, 26% mengaksesnya melalui smartphone, 32% berbagi berita melalui email dan media sosial.
2. Komunikasi Pemasaran Tradisional vs Komunikasi Pemasaran Digital. Perusahaan tidak bisa lagi mengandalkan iklan tradisional untuk menghasilkan pendapatan. Tren ini telah menghasilkan sejumlah perkembangan dalam komunikasi pemasaran yaitu penggunaan situs web untuk iklan, otomatisasi manajemen hubungan pelanggan dan penggunaan big data untuk perilaku konsumen.



3. Komunikasi di Tempat Kerja. Aksesibilitas ke perangkat dan aplikasi untuk komunikasi organisasi (file digital dan email) untuk meningkatkan produktivitas.

Era teknologi digital memungkinkan setiap negara, setiap organisasi untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuannya secara internal di berbagai sektor. Peningkatan penggunaan teknologi digital dalam komunikasi di berbagai bidang kehidupan seperti di dunia pendidikan, dunia kerja, dunia bisnis/pemasaran dan sebagainya.

## 7.2 Komunikasi Digital dalam Dunia Pendidikan

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang pesat mendorong proses pembelajaran tidak lagi dilaksanakan secara langsung. Pelaksanaan pembelajaran bertransformasi menjadi pembelajaran daring (dalam jaringan) menggunakan bantuan teknologi, yang kini dikenal dengan istilah online learning atau e-learning (Ramadhani et al., 2020).

E-learning adalah metode pengajaran berbasis internet. E-learning merupakan pendekatan formal pembelajaran di mana mahasiswa dan dosen berinteraksi secara tidak langsung menggunakan infrastruktur berbasis internet (Pham et al., 2018 dalam (Dwidienawati et al., 2020)). E-learning juga dikenal sebagai pembelajaran online dan pembelajaran jarak jauh. E-learning didefinisikan sebagai "pengalaman belajar di lingkungan sinkronus atau asinkronus menggunakan perangkat yang berbeda (misalnya, ponsel, laptop, dll.) dengan akses internet" (Huang et al., 2020). E-learning dipandang sebagai "pendekatan inovatif dalam memberikan layanan pendidikan melalui platform elektronik untuk memajukan pengetahuan, keterampilan, dan hasil belajar lainnya" (Huang et al., 2020).

Tumbuhnya internet di mana-mana dan evolusi lebih lanjut dari internet, telah memberikan pilihan metode baru dalam dunia pendidikan. E-learning, sebagai metode baru dalam pengajaran, secara bertahap digunakan dalam organisasi pendidikan di semua tingkatan. Dengan kemajuan teknologi, pembelajaran dapat dimaksimalkan untuk menyediakan pendidikan berkualitas tinggi yang

memberi siswa pilihan waktu, tempat, dan kecepatan serta mengalami pengalaman belajar yang berbeda (Huang et al., 2020).

Beberapa aplikasi yang mendukung untuk dunia pendidikan di antaranya untuk pembelajaran tatap muka online seperti Zoom, Skype dan Google meet. Aplikasi Google Classroom diperuntukkan untuk menyederhanakan tugas, meningkatkan kolaborasi, dan membina komunikasi dalam aplikasi. Pengajar dapat membuat kelas, memberikan tugas, mengirim masukan, dan melihat semuanya di satu tempat. Aplikasi lainnya adalah untuk evaluasi pembelajaran di antaranya adalah Kahoot, Quizizz dan Google form.

## 7.3 Transformasi Komunikasi dalam Dunia Kerja

Komunikasi telah lama diakui sebagai faktor penentu keberhasilan dalam dunia kerja. Perkembangan teknologi yang pesat membantu dalam menghadirkan berbagai saluran komunikasi yang menunjang komunikasi dalam berbagai kegiatan di dunia kerja.

Fluker and Murray (2017), dalam artikelnya menyampaikan tentang transformasi dari penggunaan media baru (telepon, video, obrolan/pesan instan, email, berbagi file dan aplikasi) ke penggunaan media baru yang terintegrasi atau yang dikenal dengan komunikasi terpadu atau *Unified Communications* (UC). Hal ini diperlukan karena peningkatan pesat dalam jumlah dan jenis teknologi komunikasi yang tersedia di tempat kerja telah mempersulit pengguna untuk menavigasi lanskap komunikasi yang berkembang. UC dapat mengintegrasikan saluran komunikasi heterogen dan teknologi kolaborasi untuk memfasilitasi penggunaan interaktif berbagai metode komunikasi dan kegiatan berbagi informasi (Elliot, Blood, & Fernandez, 2016).

Penggunaan UC akan mengefisienkan komunikasi antar stakeholder (Fluker and Murray, 2017) dan meningkatkan produktivitas pengguna serta meningkatkan cara usaha/bisnis dilakukan (Elliot et al., 2016).

UC memiliki dampak positif pada organisasi, di antaranya yaitu sebagai berikut:

1. meningkatkan peluang pendapatan, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Jamison & Pleasant, 2008);
2. menghasilkan peningkatan kinerja dan produktivitas pribadi dan kelompok kerja (Pleasant & Jamison, 2008);
3. berkurangnya penundaan dalam pengambilan keputusan yang menghasilkan alur kerja yang lebih cepat, kemudahan transfer pengetahuan dan informasi, dukungan untuk memperkuat hubungan dengan rekan-rekan di seluruh negara dan zona waktu, dan penyediaan aksesibilitas real-time kepada orang lain.
4. komunikasi yang lebih baik, sehingga memfasilitasi pembangunan hubungan yang pada akhirnya berkontribusi pada dampak positif pada produktivitas (Fluker and Murray, 2017).

Produk UC yaitu platform tunggal Microsoft Skype for Business. Skype for Business menggabungkan banyak fitur di antaranya adalah Chat, Click-to-Talk, Ad Hoc Conferencing, Video, PC Phone, dan Scheduled Conferencing (Fluker and Murray, 2017). Fitur-fitur ini dirancang untuk meningkatkan pengalaman komunikasi. Misalnya, obrolan atau pesan instan tersedia bahkan saat pengguna terlibat dalam aktivitas lain, seperti berpartisipasi dalam panggilan konferensi. Click-to-Talk langsung mengubah percakapan obrolan menjadi panggilan suara dengan klik sederhana pada nama atau gambar kontak. Konferensi Ad Hoc, dengan tindakan drag and drop sederhana, memungkinkan penambahan peserta baru secara real-time ke panggilan konferensi. Konferensi Terjadwal mudah disinkronkan ke kalender Microsoft Outlook (Fluker and Murray, 2017).

UC akan mengubah tempat kerja dengan menyediakan kesesuaian yang lebih sinkron antara cara orang berkomunikasi dan teknologi yang mereka gunakan. Hal akan meningkatkan kolaborasi antara karyawan, mitra bisnis, dan pelanggan dan, dengan demikian, meningkatkan produktivitas karyawan (Riemer & Taing, 2009 dalam Fluker and Murray, 2017).

## 7.4 Komunikasi Organisasi Pemasaran dengan eMarketing

Internet telah menyebabkan lingkungan yang semakin terhubung, dan pertumbuhan penggunaan Internet telah mengakibatkan penurunan distribusi media tradisional: televisi, radio, surat kabar dan majalah (Rob Stokes, 2008). Pemasaran di lingkungan yang terhubung ini dan menggunakan konektivitas itu ke pasar adalah eMarketing atau pemasaran online (Rob Stokes, 2008).

Menurut Thomas (2011), pemasaran online secara sederhana didefinisikan sebagai menggunakan *World Wide Web* untuk memasarkan produk atau layanan. Pemasaran online juga digambarkan sebagai pemasaran elektronik, pemasaran web, dan pemasaran internet.

Menurut Thomas (2011), pemasaran online tentang penggunaan sarana prasarana atau media komunikasi (seperti situs web, teknologi email, blog, media sosial, TV, iklan majalah, dan hubungan masyarakat) dalam rangka membangun hubungan antara *business-to-business* (B2B) atau pemasaran *business to-consumer* (B2C), juga pemasaran yang berpusat pada hubungan *people to-people* (P2P).

Komunikasi pemasaran online di antaranya adalah pemasaran melalui media sosial, periklanan online, dan pemasaran via email. Penjelasan tentang contoh media e-Marketing lebih rinci seperti di bawah ini.

### 7.4.1 Media sosial

Media sosial adalah tentang pemasaran orang-ke-orang (P2P). Media sosial menjadikan komunikasi sebagai percakapan sehingga Anda dapat berbagi, menerima umpan balik, dan terhubung dengan target pasar yang sama (Thomas, 2011). Tiga jejaring sosial yang digunakan untuk pemasaran online di antaranya adalah Twitter, Facebook, dan YouTube. Ke tiga media sosial ini merupakan tiga media sosial yang banyak digunakan dalam pemasaran (3 terbesar).

### 7.4.2 Iklan Online

Iklan online bekerja, dan itu menjadi bisnis besar. Sebagian besar uang iklan yang dihabiskan secara online untuk iklan perjalanan, kesehatan, referensi, dan

situs web gaya hidup/berita/hiburan (Sweeney, MacLellan and Dorey, 2006). Iklan online, bila dilakukan dengan benar, dapat meningkatkan pemasaran web Anda.

Iklan online memiliki dua tujuan utama (Rob Stokes, 2008) yaitu:

1. **Branding.** Membuat orang sadar akan merek atau produk adalah tujuan jangka panjang yang penting bagi pemasar mana pun. Semakin terkenal suatu merek, semakin banyak bisnis yang dapat mereka lakukan. Dan tujuan akhirnya adalah melakukan lebih banyak bisnis dan menjual lebih banyak produk. Iklan online, iklan kreatif, atau iklan spanduk sebagian besar bersifat visual, menjadikannya saluran yang ideal untuk mempromosikan jaminan merek.
2. **Respons langsung dan Penjualan.** Semua bentuk pemasaran online perlu mengarahkan lalu lintas dan penjualan dalam jangka panjang. Namun, iklan online yang cepat juga mendorong lalu lintas dan penjualan dalam jangka pendek dan menengah. Tidak seperti iklan media tradisional, iklan online dapat mengubah calon pelanggan menjadi pelanggan nyata saat itu juga.

Internet memungkinkan iklan tampilan yang sangat bertarget dan dapat dilacak di berbagai media online. Beberapa cara pengiklan dapat menggunakan Internet adalah: *Interstitial banners*, *Pop-ups and Pop-unders*, *Map advert*, *Floating advert*, *Wallpaper advert*, dan *Banner advert* (Rob Stokes, 2008).

### 7.4.3 Pemasaran via Email

Beberapa hal tentang pemasan via email menurut Thomas (2011) yaitu sebagai berikut:

1. Pemasaran email merupakan salah satu saluran komunikasi yang paling kuat. Karena memanfaatkan pemasaran massal dan kekuatan penargetan khusus, tergantung pada aplikasinya.
2. Pemasaran email memungkinkan pengirim untuk menyiarkan pesan pemasaran untuk menarik khalayak terluas, menyesuaikannya dengan pengguna tertentu berdasarkan perilaku atau pembelian mereka sebelumnya.

3. Pemasaran email sangat efektif karena menghubungkan Anda dengan klien potensial di tempat yang selalu mereka periksa—kotak masuk mereka. Jika digunakan dengan benar, pemasaran email dapat memindahkan prospek ke saluran penjualan secara otomatis.
4. Pemasaran email juga dapat menawarkan nilai yang luar biasa bagi penerima, menghadirkan konten dan informasi bernilai tambah yang nyaman, mudah, dan bernilai tambah yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka.

Menurut Rob Stokes (2008), pemasaran email adalah alat untuk manajemen dalam berhubungan dengan pelanggan. Jika digunakan secara efektif, maka dapat memberikan pengembalian investasi tertinggi dari aktivitas eMarketing apa pun.

Pemasaran email merupakan pemasaran langsung yang memanfaatkan sarana elektronik untuk menyampaikan pesan komersial kepada audiens. Pemasaran email merupakan salah satu yang paling kuat dari semua taktik eMarketing. Berikut beberapa kekuatan pemasaran email menurut Rob Stokes (2008) yaitu:

1. Sangat hemat biaya karena biaya per kontak yang rendah.
2. Sangat ditargetkan.
3. Dapat disesuaikan dalam skala massal.
4. Sepenuhnya terukur.

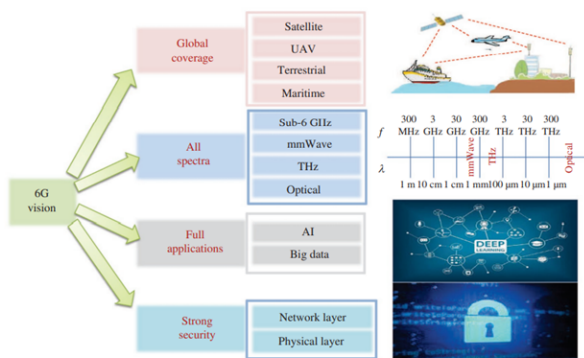
## 7.5 Komunikasi dan Konektivitas di Masa Depan dengan 6G

Jaringan komunikasi nirkabel generasi kelima (5G) sedang distandarisi dan diterapkan di seluruh dunia mulai tahun 2020. Tiga skenario komunikasi utama 5G adalah broadband seluler yang disempurnakan (eMBB), komunikasi tipe mesin masif (mMTC), dan komunikasi yang sangat andal dan latensi rendah (urLLC). Kemampuan utama termasuk kecepatan data puncak 20 Gbps, kecepatan data pengalaman pengguna 0,1 Gbps, latensi end-to-end 1 ms, mendukung mobilitas 500 km/jam, kepadatan koneksi 1 juta perangkat/km<sup>2</sup>, kapasitas lalu lintas area 10 Mbps/m<sup>2</sup>, efisiensi spektrum 3

kali lebih besar, dan efisiensi energi 100 kali dibandingkan dengan sistem komunikasi nirkabel generasi keempat (4G). Berbagai teknologi utama seperti gelombang milimeter (mmWave), multiple-input multiple-output (MIMO), dan jaringan ultra-padat (UDN) telah diusulkan untuk mencapai tujuan 5G (Wang et al., 2014 dalam Xiaohu et al., 2020).

Namun, 5G tidak akan memenuhi semua persyaratan masa depan di tahun 2030+. Para peneliti sekarang mulai fokus pada jaringan komunikasi nirkabel generasi keenam (6G) (Xiaohu et al., 2020). Salah satu fitur pembeda utama dari 5G adalah latensi rendah atau lebih khusus lagi latensi yang dijamin (deterministik), yang membutuhkan jaringan deterministik (DetNet) untuk menjamin latensi ujung-ke-ujung dengan ketepatan waktu dan akurasi yang diminta oleh kasus penggunaan di masa mendatang. 6G akan memiliki persyaratan tambahan untuk akurasi sinkronisasi waktu dan fase yang tinggi di luar apa yang dapat diberikan oleh 5G (Xiaohu et al., 2020). Selain itu, 6G harus menyediakan cakupan geografis hampir 100%, akurasi geo-lokasi sub-sentimeter, dan tingkat pembaruan geo-lokasi milidetik untuk memenuhi kasus penggunaan. Karena jaringan 5G masih terbatas pada beberapa skenario umum, daerah terpencil seperti desa dan jalan raya tidak tercakup dengan baik, yang membatasi beberapa aplikasi seperti kendaraan tanpa pengemudi (Xiaohu et al., 2020).

Dibandingkan dengan jaringan 5G, jaringan komunikasi nirkabel 6G diharapkan memberikan efisiensi spektral/energi/biaya yang jauh lebih tinggi, kecepatan data (Tbps) yang lebih tinggi, latensi 10 kali lebih rendah, kepadatan koneksi 100 kali lebih tinggi, kecerdasan lebih untuk otomatisasi penuh, sub-akurasi geo-lokasi sentimeter, cakupan hampir 100%, dan sinkronisasi waktu sub-milidetik. Antarmuka udara baru dan teknologi transmisi sangat penting untuk mencapai efisiensi spektrum tinggi dan efisiensi energi, termasuk bentuk gelombang baru, pendekatan akses ganda, metode pengkodean saluran, teknologi multi-antena, dan kombinasi yang tepat dari semua teknik keragaman ini. Sementara itu, arsitektur jaringan baru diperlukan, misalnya, virtualisasi fungsi jaringan/jaringan yang ditentukan perangkat lunak (SDN/NFV), pengirisan jaringan dinamis, arsitektur berbasis layanan (SBA), arsitektur layanan kognitif (CSA), dan bebas sel (CF) arsitektur. Visi 6C dapat dilihat pada Gambar 7.1.



**Gambar 7.1:** Visi jaringan komunikasi nirkabel 6G (Xiaohu et al., 2020)

Visi tentang 6G menurut Xiaohu et al. (2020), adalah bahwa jaringan komunikasi ini akan memiliki empat perubahan paradigma baru. Pertama, untuk memenuhi persyaratan jangkauan global, 6G tidak akan terbatas pada jaringan komunikasi terestrial, yang perlu dilengkapi dengan jaringan non-terestrial seperti jaringan komunikasi satelit dan kendaraan udara tak berawak (UAV), sehingga mencapai jaringan komunikasi terpadu ruang-laut-udara. Kedua, semua spektrum akan sepenuhnya dieksplorasi untuk lebih meningkatkan kecepatan data dan kepadatan koneksi, termasuk sub-6 GHz, gelombang milimeter (mmWave), terahertz (THz), dan pita frekuensi optik. Ketiga, menghadapi kumpulan data besar yang dihasilkan oleh penggunaan jaringan yang sangat heterogen, skenario komunikasi yang beragam, antena dalam jumlah besar, bandwidth lebar, dan persyaratan layanan baru, jaringan 6G akan memungkinkan berbagai aplikasi pintar baru dengan bantuan kecerdasan buatan (AI) dan teknologi data besar. Keempat, keamanan jaringan harus diperkuat ketika mengembangkan jaringan 6G.

Komunikasi atau konektivitas di masa depan (dengan 6G) adalah dalam penciptaan dunia kembar digital yang merupakan representasi sejati dari dunia fisik dan biologis di setiap ruang dan waktu instan, menyatukan pengalaman kita di seluruh dunia fisik, biologis, dan digital ini (Viswanathan and Mogensen, 2020). Tema-tema baru kemungkinan akan muncul yang akan membentuk persyaratan dan teknologi sistem 6G (Viswanathan and Mogensen, 2020), seperti: 1) antarmuka manusia-mesin baru yang dibuat oleh kumpulan beberapa perangkat lokal yang bekerja secara serempak; 2) komputasi universal di mana-mana yang didistribusikan di antara beberapa



perangkat lokal dan cloud; 3) penggabungan data multi-indra untuk membuat peta multi-verse dan pengalaman realitas campuran baru; dan 4) penginderaan presisi dan aktuasi untuk mengontrol dunia fisik. Dengan kemajuan pesat dalam kecerdasan buatan, ini berpotensi menjadi fondasi antarmuka dan jaringan udara 6G, menjadikan data, komputasi, dan energi sebagai sumber daya baru yang dapat dieksploitasi untuk mencapai kinerja yang unggul (Viswanathan and Mogensen, 2020).

Menurut Viswanathan and Mogensen (2020), gambaran komunikasi masyarakat digital tahun 2030-an yaitu dimulai dengan perangkat/media yang dapat digunakan manusia untuk terhubung ke jaringan. Smartphone dan tablet akan tetap ada, namun kita mungkin akan melihat antarmuka manusia-mesin baru yang akan membuatnya jauh lebih nyaman bagi kita untuk mengkonsumsi dan mengontrol informasi.

Lebih lanjut Viswanathan and Mogensen (2020), menyatakan beberapa harapan di masa depan yaitu sebagai berikut:

1. Perangkat yang dapat dikenakan, seperti earbud dan perangkat yang disematkan di pakaian kita, akan menjadi umum. Kita bahkan mungkin menjadi bergantung pada sensor otak baru untuk menggerakkan mesin.
2. Pengetikan layar sentuh kemungkinan akan menjadi usang. Memberi isyarat dan berbicara dengan perangkat apa pun yang kita gunakan untuk menyelesaikan sesuatu akan menjadi hal yang biasa.
3. Perangkat yang kita gunakan akan sepenuhnya sadar konteks, dan jaringan akan menjadi semakin canggih dalam memprediksi kebutuhan kita. Kesadaran konteks ini dikombinasikan dengan antarmuka manusia-mesin baru akan membuat interaksi kita dengan dunia fisik dan digital jauh lebih intuitif dan efisien.

Menurut Viswanathan and Mogensen (2020), sebagai konsumen kita dapat menyatakan beberapa harapan komunikasi di era 6C yaitu sebagai berikut:

1. Mobil konsep self-driving saat ini akan tersedia untuk umum pada tahun 2030-an. Dengan menggunakan mobil jenis ini, pengemudi ataupun penumpang akan secara substansial meningkatkan waktu yang tersedia untuk menggunakan data dari internet dalam bentuk

lebih banyak hiburan, komunikasi, atau pendidikan. Mobil itu sendiri juga akan mengkonsumsi lebih banyak data secara signifikan: data sensor kendaraan akan diunggah secara real-time ke jaringan, peta resolusi tinggi akan diunduh dan mobil akan terhubung langsung satu sama lain.

2. Akan ada penyebaran besar-besaran kamera nirkabel sebagai sensor. Kamera dapat mengenali orang dan objek (secara otomatis mengumpulkan informasi dari gambar dan video), kamera akan menjadi sensor universal yang dapat digunakan di mana saja. Juga, radio dan modalitas penginderaan lainnya seperti akustik akan digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang lingkungan.
3. Teknik lanjutan akan digunakan dalam prosedur pemeriksaan keamanan untuk menghilangkan jalur keamanan. Kombinasi dari berbagai modalitas penginderaan akan digunakan untuk menyaring orang saat mereka bergerak melalui area yang ramai daripada hanya di pintu masuk. Penginderaan radio akan menjadi komponen penting untuk mencapai hal ini, didukung oleh sistem komunikasi masa depan.
4. Uang tunai dan kunci digital mungkin menjadi hal yang biasa, dengan transaksi baik di dunia fisik maupun digital dilakukan melalui sejumlah besar perangkat yang akan kita miliki. Jaringan masa depan harus menyediakan keamanan dan privasi yang mendasar untuk transformasi semacam itu.
5. Banyak robot layanan rumah tangga akan melengkapi penyedot debu dan mesin pemotong rumput yang kita kenal sekarang. Ini mungkin berbentuk segerombolan robot kecil yang bekerja sama untuk menyelesaikan tugas. Robot akan dilengkapi dengan kamera video streaming ke server komputasi lokal untuk pemrosesan waktu nyata. Dengan demikian, kita akan melihat peningkatan jumlah perangkat dan persyaratan kapasitas yang lebih tinggi dalam jaringan rumah kita.
6. Perawatan kesehatan akan berubah secara substansial, dengan pemantauan 24/7 parameter vital baik untuk yang sehat maupun yang

sakit melalui berbagai perangkat yang dapat dipakai. Pemantauan kesehatan juga akan mencakup perangkat dalam tubuh yang berkomunikasi dengan perangkat yang dapat dikenakan di luar, yang pada gilirannya dapat mengirimkan data ke internet.

# Bab 8

## Organisasi dan Era Society 5.0

### 8.1 Pendahuluan

Kemajuan teknologi yang dibuat oleh manusia seiring waktu semakin maju dan berkembang. Salah satunya ialah *Society 5.0* yang digagas oleh negara Jepang. Konsep ini memungkinkan kita menggunakan ilmu pengetahuan yang berbasis modern seperti IoT, AI dan Robot untuk kebutuhan manusia dengan tujuan agar manusia dapat hidup dengan nyaman dan lebih efektif. *Society 5.0* sendiri baru saja diresmikan 2 tahun yang lalu, pada 21 Januari 2019 dan dibuat sebagai resolusi atas resolusi industri 4.0.

Konsep Industri 4.0 dan *Society 5.0* pada dasarnya tidak memiliki perbedaan yang jauh, akan tetapi konsep *Society* lebih fokus pada konteks terhadap manusia. Jika revolusi industri menggunakan AI, dan kecerdasan buatan sebagai komponen utamanya sedangkan *Society 5.0* menggunakan teknologi modern hanya saja mengandalkan manusia sebagai komponen utamanya.

Konsep *Society 5.0* merupakan penyempurnaan dari konsep-konsep yang ada sebelumnya. Di mana seperti kita ketahui, *Society 1.0* adalah pada saat manusia masih berada di era berburu dan mengenal tulisan, *Society 2.0* adalah era pertanian di mana manusia sudah mengenal bercocok tanam, *Society 3.0*: sudah memasuki era industri yaitu Ketika manusia sudah mulai menggunakan mesin untuk membantu aktivitas sehari-hari, *Society 4.0*: manusia sudah

mengenal komputer hingga internet dan *Society 5.0* era di mana semua teknologi adalah bagian dari manusia itu sendiri, internet bukan hanya digunakan untuk sekedar berbagi informasi melainkan untuk menjalani kehidupan.

Dalam *Society 5.0* di mana komponen utamanya adalah manusia yang mampu menciptakan nilai baru melalui perkembangan teknologi dapat meminimalisir adanya kesenjangan pada manusia dan masalah ekonomi dikemudian hari. Memang rasanya sulit dilakukan di negara berkembang seperti Indonesia, namun bukan berarti tidak bisa dilakukan karena saat ini Negara Jepang sudah membuktikannya sebagai Negara dengan teknologi yang paling maju.

## 8.2 Konsep Dasar Organisasi

Istilah organisasi merupakan istilah yang tak asing bagi masyarakat, terlebih para kaum intelektual yang mengenyam pendidikan tinggi. Organisasi ini memegang peranan yang penting dalam kehidupan manusia, apakah di organisasi pemerintahan baik sipil maupun militer ataupun di lembaga swasta seperti perusahaan, bahkan di organisasi sosial kemasyarakatan. Kata organisasi sendiri berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang memiliki arti alat. Disini terlihat jelas bahwa organisasi merupakan suatu alat administrasi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Jadi organisasi adalah *frame work* dari pada bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama (Supardi et.al, 2004). Organisasi merupakan sebuah wadah di mana adanya pertemuan ataupun perkumpulan dari 2 atau lebih dan tersusun secara struktural dan di dalamnya terdapatnya satu tujuan ataupun satu visi untuk pencapaiannya. Dalam pencapaian sesuatu visi yang sama itu diperlukannya kesatuan ataupun rasa saling memiliki yang biasa di sebut *sense of belonging*.

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu wadah, suatu proses, dan suatu system sebagai alat untuk mencapai tujuan. Para ahli mengemukakan bahwa organisasi memiliki beberapa unsur seperti unsur kerja sama, unsur orang yang bekerja sama, serta unsur tujuan bersama yang hendak dicapai. Sudah menjadi sunatullah bahwa manusia tidak bisa berdiri sendiri dalam memenuhi kebutuhannya, tetapi memerlukan orang lain. Untuk memenuhi semua kebutuhan itu, manusia harus hidup berorganisasi yang merupakan suatu alat administrasi yang diperlukan dalam masyarakat untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan itu, yang hanya dapat dilakukan dengan jalan bekerja

sama. Setiap orang dalam organisasi memerankan tugas dan fungsi masing-masing yang saling berinteraksi dan berhubungan untuk memenuhi serta mencapai suatu tujuan. Organisasi menunjukkan pula koordinasi daripada tugas serta fungsi dalam pencapaian tujuan (Sarwoto, 1979).

Organisasi ini juga sangat erat hubungannya dengan mahasiswa di mana mahasiswa yang merupakan seorang yang akan melakukan pergerakan pergerakan baru yang ada di masyarakat nantinya ataupun biasanya disenut sebagai agent of change. Di mana perlunya gagasan baru dalam pemenuhan ataupun pencapaian tujuan tersebut terlebih kita yang telah memasuki era society 5.0.

## 8.3 Bentuk-bentuk Organisasi

Dalam kehidupan bermasyarakat kita sering menjumpai berbagai macam bentuk organisasi. Dilihat dari segi kondisi atau keadaannya kita bisa membedakan mana organisasi yang sudah maju, atau organisasi yang terlihat biasa saja dan sangat sederhana. Kita juga bisa membedakan mana organisasi yang dimiliki oleh organisasi pemerintah ataupun organisasi yang dimiliki oleh swasta, bahkan kita juga bisa mengenali organisasi dilihat dari segi aktivitas atau kegiatannya seperti organisasi politik, organisasi sosial kemasyarakatan baik itu yang menyangkut organisasi keagamaan ataupun sosial lainnya, ataupun organisasi kepemudaan. Berdasarkan pada bentuk atau tipe organisasi yang dimaksudkan dalam pembahasan ini adalah di lihat dari segi wewenang, tanggung jawab serta hubungan kerja dalam organisasi yang bersangkutan, maka dewasa ini kita mengenal bentuk – bentuk organisasi sebagai berikut:

### 1. Organisasi Lini (Line Organizational)

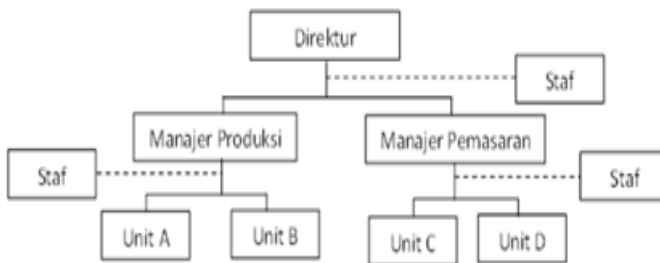
Dalam bentuk organisasi ini dikenal adanya unsur pimpinan sebagai pucuk pimpinan tunggal dalam struktur organisasi serta bawahan atau unit yang berada dibawahnya sebagai pelaksana yang terlibat langsung dalam pencapaian tujuan organisasi.



**Gambar 8.1:** Organisasi Lini (Robert, Ujang dan Debi, 2021)

## 2. Organisasi Lini dan Staf (Line and Staff Organization)

Bentuk organisasi ini merupakan gabungan atau kombinasi dari organisasi lini dengan organisasi fungsional, yaitu dengan cara memanfaatkan kebaikan serta membuang atau menghilangkan kekurangannya. Bentuk organisasi ini biasanya dipakai oleh organisasi yang sudah besar, daerah kerjanya yang begitu luas dengan permasalahan yang sudah kompleks, serta tugas-tugas yang beraneka ragam yang begitu rumit.



Keterangan :

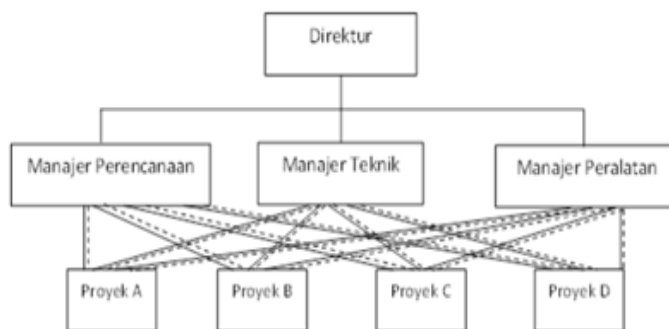
———— = Line authority  
 - - - - - = Staff authority

**Gambar 8.2:** Organisasi Lini dan Staf (Robert, Ujang dan Debi, 2021)

## 3. Organisasi Fungsional (Functional Organization)

Bentuk organisasi ini disusun berdasarkan fungsi yang dibuat sesuai dengan kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pembagian kerja secara tegas mendapat perhatian yang sungguh-

sebenarnya dalam bentuk organisasi ini. Spesialisasi keterampilan tertentu dijadikan dasar dalam pembagian kerja dalam organisasi, dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya.



Keterangan :

————— = Line authority  
----- = Staff authority

**Gambar 8.3:** Organisasi Fungsional (Robert, Ujang dan Debi, 2021)

#### 4. Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional (Line, Staff and Functional Organization)

Organisasi tipe ini biasanya diterapkan pada organisasi yang besar dengan permasalahan yang sudah kompleks, tipe ini merupakan gabungan dari organisasi lini, organisasi lini dan staf, dan organisasi fungsional. Dengan penggabungan ketiga organisasi ini maka kebaikan dari ketiga tipe organisasi tersebut secara otomatis akan tergabung serta menghilangkan atau meniadakan kekurangannya. Dalam organisasi tipe ini penerapan tipe organisasi lini dan staf dilaksanakan pada tingkat Dewan Komisaris (Board of Director), tipe organisasi fungsional diterapkan pada tingkat middle manager.





**Gambar 8.4:** Organisasi Lini, Staf dan Fungsional (Robert, Ujang dan Debi, 2021)

#### 5. Organisasi Komite (Committee Organization)

Salah satu ciri dari tipe organisasi ini yaitu jika semua anggota mempunyai wewenang yang sama serta pimpinannya secara kolektif. Organisasi komite ini mengutamakan suatu pimpinan yang bersifat “kolektif/presidium/plural executive”, dan komite ini bersifat manajerial. Komite ini bisa berbentuk formal ataupun informal, bisa juga dibentuk menjadi bagian dari organisasi formal yaitu dengan memberikan tugas dan wewenang kepada anggota organisasi. Komite ini ada yang bersifat tetap yaitu jika para anggota ditetapkan berdasarkan fungsi/jabatannya, juga bisa bersifat tidak tetap atau sementara yaitu jika anggotanya ditetapkan berdasarkan orangnya. Anggota organisasi komite ini dikelompokkan menjadi executive committee dan staff committee.

## 8.4 Organisasi dalam Era Society 5.0

Organisasi merupakan sebuah wadah di mana adanya pertemuan ataupun perkumpulan dari 2 atau lebih dan tersusun secara struktural dan di dalamnya terdapatnya satu tujuan ataupun satu visi untuk pencapaiannya. Dalam pencapaian sesuatu visi yang sama itu diperlukannya kesatuan ataupun rasa saling memiliki yang biasa di sebut sense of belonging.

Organisasi ini juga sangat erat hubungannya dengan mahasiswa di mana mahasiswa yang merupakan seorang yang akan melakukan pergerakan pergerakan baru yang ada di masyarakat nantinya ataupun biasanya disenut sebagai *agent of change*. Di mana perlunya gagasan baru dalam pemenuhan ataupun pencapaian tujuan tersebut terlebih kita yang telah memasuki era *society 5.0*.

Apa itu era *society 5.0*? Era *society 5.0* merupakan era ataupun madsa di mana kita sebagai manusia menjadi komponen utama ataupun pemeran utama di mana kita dituntut untuk mampu mengelola setiap permasalahan yang ada di masyarakat ataupun segala tantangan dan kendala yang akan kita hadapi nantinya dan bagaimana cara pemanfaatan dari teknologi tersebut. Tidak hanya cenderung bersifat konsumtif ataupun ketergantungan kita kepada teknologi-teknologi yang telah berkembang pesat saat ini.

Generasi muda khususnya para mahasiswa juga memiliki tantangan dalam menghadapi era baru kehidupannya yakni era *society 5.0*. *Society 5.0* sebagai komplemen Revolusi Industri 4.0 perlu diarahkan pada peran kita sebagai mahasiswa untuk kemajuan bangsa di masa mendatang. *Society 5.0* dapat digambarkan sebagai suatu konsep masyarakat yang berpusat pada manusia (human centered) yang berbasis teknologi (technology based).

Perkembangan teknologi yang begitu cepat, tidak menutup kemungkinan adanya peran-peran manusia yang tergantikan oleh kehadiran robot cerdas. Untuk itu maka diperlukannya pemahaman *society 5.0* yang berbasis spiritualitas dan kebudayaan sebagai bekal bagi proses pengembangan generasi milenial yang siap akan problematika dan tantangan.

Memasuki era *society 5.0* ini tentunya banyak transformasi yang dapat kita rasakan khususnya sebagai mahasiswa dan lingkungan sekitar kita. Kemajuan dalam bidang kecerdasan buatan (artificial intelligence) akan mentransformasi jutaan data yang dikumpulkan melalui internet pada segala bidang kehidupan (the Internet of Things) menjadi sesuatu hal baru, yang dapat didedikasikan untuk meningkatkan kemampuan manusia membuka peluang-peluang bagi kemanusiaan.

Transformasi ini akan membantu manusia untuk menjalani kehidupan yang lebih bermanfaat bagi orang-orang disekitarnya, meningkatkan kualitas hidup dan dapat mewujudkan masyarakat yang dapat menikmati kehidupan sepenuhnya.

Pada era ini teknologi berkembang sangat luar biasa dan telah membawa perubahan yang sangat drastis kepada generasi muda bangsa. Perubahan perubahan ini dapat dilihat dari bagaimana seseorang itu mampu bersosialisasi dengan lingkungan sekitarnya, mampu berpikir kritis dan rasional sehingga tidak hanya serta merta menerima semua baik hal positif ataupun hal yang akan berdampak negatif nantinya kepada individu itu dan juga mampu melakukan penanganan serta mencari solusi dari problematika tersebut.

Tidak hanya bersifat lebih konsumtif tetapi ada juga dampak yang sangat berpengaruh di masyarakat terlebih di zaman yang serba instan ini. Berbagai persoalan seperti maraknya berita bohong atau Hoax yang berkembang di masyarakat bahkan isu-isu ini dapat memecah belah persatuan bangsa Indonesia. Hal ini tentunya sangat urgent untuk diperhatikan dikarenakan Indonesia terdiri atas beragamnya agama yang ada serta beragam suku dan budaya yang ada.

Selain dari permasalahan yang ada di masyarakat ataupun masalah secara eksternal terdapat juga masalah-masalah yang dirasakan pada diri kita sendiri ataupun secara internal di mana dengan memasuki era 5.0 di mana internet menjadi sebagai salah satu kebutuhan primer bagi setiap individu. Di mana segala hal yang dilakukan dapat berpacu di gadget yang mereka pegang.

Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya pengguna sosial media sekarang yang menempuh angka ratusan juta bahkan Indonesia menjadi negara dengan pengguna internet terbesar keenam di dunia.

Hal yang sangat fantastis dan tidak dapat dipungkiri bahkan sejak adanya pandemi angka ini meningkat dikarenakan adanya proses pembelajaran secara daring dan memanfaatkan teknologi yang tersedia di masyarakat. Bahkan untuk anak usia dini juga sudah diberikan bermain game dan lain sebagainya.

Kehidupan bersosial media saat ini memiliki dampak buruk bagi diri kita sendiri di mana sekarang dengan adanya sosial media dengan tidak adanya sekat banyak generasi muda yang mengalami krisis identitas seperti merasa insecure dengan hal yang ia miliki dan cenderung membandingkan diri dengan orang-orang yang lebih dari dia.

Bahkan tidak sedikit generasi muda bangsa Indonesia yang mengalami depresi dan *quarter life crisis* di mana ia mulai merasa kehilangan arah ataupun tidak

memiliki tujuan yang pasti bahkan sering merasa khawatir dan sering tenggelam dalam pemikiran mereka yang malah membuat dirinya jatuh dan ingin menyerah.

Dari banyaknya masalah dalam uraian di atas di mana banyaknya problematika yang akan kita hadapi dalam memasuki era 5.0 ini kita harus mencari solusi khususnya dari internal kita yang harus mampu mengatasi dan mencegah timbulnya permasalahan baru sebagai dampak salah penggunaan teknologi itu.

Nah, disinilah kita dapat memanfaatkan organisasi sebagai salah satu solusi dari problem yang kita miliki di mana dalam mengikuti dan berperan aktif dalam berorganisasi kita dilatih untuk mengelola *problem solving* yang benar cara bersosialisasi sehingga kita tidak hanya berpacu dengan gadget kita. Tidak hanya itu dalam kehidupan organisasi ini juga kita diajak untuk mampu melatih minat bakat kita serta menggali hal-hal apa saja yang kita miliki di dalam diri kita.

Seperti apa yang pernah disebutkan di mana pendidikan memiliki peran yang penting dalam perkembangan era *Society 5.0* yaitu untuk memajukan kualitas SDM. Karena itu diperlukan pendidikan mengenai kecakapan hidup abad 21 atau lebih dikenal dengan istilah 4C (Creativity, Critical Thinking, Communication, Collaboration).

Pendidikan tidak hanya berasal secara akademik namun pendidikan dapat juga kita dapatkan secara eksternal di mana dengan mengikuti organisasi akan melatih *hard skill* dan *soft skill* kita sebagai mahasiswa dalam menghadapi kehidupan kampus serta pengabdian ke masyarakat nantinya. Di mana tidak hanya secara pengetahuan tetapi juga kemampuan *soft skill* kita seperti apa yang telah disebutkan yaitu kreativitas, komunikasi, berpikir kritis dan kolaborasi.

Dalam organisasi juga diajarkan bagaimana cara kita memiliki jiwa kepemimpinan di mana jiwa kepemimpinan ini sangat penting untuk ditumbuhkan khususnya dimulai dari dalam diri kita sendiri terlebih dahulu seperti bagaimana cara mengatur *planning* dengan baik, disiplin waktu serta mampu menangani permasalahan individu secara profesional.

Kepemimpinan ini dapat dilatih di dalam organisasi karena nantinya kita akan menjadi bagian dari satu kegiatan di mana kita harus mampu mengatur dari proposal hingga terjadinya kegiatan tersebut.

Nah dari hal tersebut kita akan belajar cara komunikasi yang baik kerja sama tim yang baik dikarenakan pastinya banyak perbedaan pendapat yang akan terjadi. Namun disini kita dituntut untuk mampu mengambil keputusan secara adil dan tidak adanya pihak yang merasa tidak dihargai ataupun dirugikan.

Tidak hanya itu di dalam organisasi juga kita akan belajar bagaimana untuk mengkritisi sesuatu hal dan tidak hanya menerima tanpa dikaji terlebih dahulu. Dan kita juga akan dilatih untuk menjadi pribadi yang inovatif.

Generasi muda memiliki perilaku kreatif dan inspiratif, cenderung membangun pola kerja mereka dengan keterampilan interpersonal yang kuat,. Generasi muda yang kreatif, inovatif dan produktif, sejak dini perlu diperkaya dengan keterampilan soft skill yang tertuang dalam *Society 5.0*. Tentu kemampuan paripurna tersebut diharapkan berhasil memenangkan persaingan di Era disruptif dan dunia tak terbatas

Pada era ini juga kita sebagai generasi muda bangsa ataupun *agent of change* dituntut untuk mampu mempersuasi orang banyak. Nah di dalam organisasi kita belajar bagaimana caranya *public speaking* yang benar.

*Public speaking* merupakan salah satu hal yang urgent diakrenakan pada masa ini dibutuhkan skill komunikasi yang baik yang akan berguna nantinya dalam dunia kerja.

*Public speaking* merupakan seni berbicara di depan umum yang tidak hanya bertujuan untuk mempersuasi seseorang melainkan juga dapat menumbuh kembangkan kepercayaan diri serta keberanian kita di dalam melakukan sesuatu dan pentingnya melakukan persiapan dan memperhatikan hal hal terkecil meskipun terkadang banyak orang yang meremehkan hal ini dikarenakan hanya hal kecil. Namun hal kecil itu juga akan berdampak besar apabila tidak segera di atasi.

Selain itu dalam organisasi kita juga dapat menumbuh kembangkan budaya literasi di mana budaya literasi ini mulai menurun sejak adanya kemajuan teknologi. Hal ini karena kita cenderung yang bersifat konsumtif.

Budaya literasi merupakan sebuah kemampuan kita mampu menganalisa ataupun melihat masalah tersebut dari sudut pandang yang berbeda karena adanya kajian kajian yang kita buat. Literasi tidak hanya membaca dan menulis saja namun sekarang ini literasi juga meliputi bagaimana cara kita mengatur finansial kita, numeral, literasi sains, literasi digital, dan literasi budaya.

Menurut uraian di atas sudah sepatutnya kita menumbuh kembangkan budaya literasi kita terkhususnya dalam bidang digital di mana kita harus mampu mengkaji setiap informasi yang kita terima dari media sosial dan juga bagaimana cara penggunaan teknologi tersebut dengan baik dan benar.

Dalam berorganisasi juga tidak jarang kita akan mendapatkan konflik yang ada seperti beda pemahaman, beda pendapat dan lain sebagainya. Banyak mahasiswa yang salah mengartikan sebuah organisasi, banyak mahasiswa yang mengartikannya dengan mengikuti organisasi itu dapat membuat tenar, dapat membuat populer ataupun dapat dikenal banyak orang. Namun ada juga yang ingin masuk organisasi karena ia ingin untuk menambah pengalaman

Dari uraian diatas sangat banyak manfaat yang akan kita dapatkan ketika kita berorganisasi terlebih nantinya kita akan memasuki era *Society 5.0* di mana kitalah sebagai pemeran utama ataupun kaum penggerak di dalamnya dan mampu mengatasi segala ancaman yang ada.

## 8.5 Teknologi Informasi dalam Organisasi di Era Society 5.0

Pada era *Society 4.0* orang mengakses database melalui internet untuk mengumpulkan, mengkaji data menjadi informasi, sedangkan *Society 5.0* yang akan hadir dihadapan manusia sekarang ini, adalah masyarakat yang akan memasuki era transformasi digital yaitu kehidupan manusia yang humanis namun tetap berbasis teknologi sebagai bentuk perubahan era industry 4.0 yang cenderung menghapus kerja manusia.

Pada *society 5.0* yang dikembangkan oleh Jepang, transformasi big data akan ditransportasikan oleh kecerdasan buatan (artificial intelligence) lalu kembali lagi pada manusia diberi *feedback* keruang fisik dalam berbagai bentuk di segala bidang kehidupan guna meningkatkan kemampuan manusia menjadi suatu kearifan baru dalam kemanusiaan. Transformasi digital telah mengubah kebiasaan dan cara hidup masyarakat kalangan jasa maupun industri, di mana transformasi digital diaplikasikan dan berpusat pada kehidupan manusia. Pada era revolusi industri 4.0 sekarang ini bahkan saat memasuki *society 5.0* menjalankan komunikasi organisasi berhubungan dengan pola komunikasi yang terkait dengan informasi dalam organisasi di mana hambatan yang

kerap kali dijumpai adalah *overload* atau *underload* informasi oleh individu maupun kelompok yang bisa menciptakan informasi yang tidak proporsional. Information technology tidak terbatas hanya pada komputer namun juga termasuk teknologi komunikasi untuk mengirimkan informasi (Kadir,2005).

Komunikasi merupakan aktivitas utama manusia dalam menyampaikan suatu informasi dari satu orang ke orang lain. Dalam membentuk suatu masyarakat yang dinamis, perubahan-perubahan jaman mengikuti tuntutan masa yang akan datang. Perjalanan kehidupan manusia telah ditandai dalam beberapa masa yaitu masa jaman pertanian, masa industri, dan masa teknologi. Sekarang kita berada dalam peralihan masyarakat industri menuju masyarakat teknologi, seiring pesatnya kemajuan informasi maka menuntut kebutuhan manusia yang semakin simple, fleksibel, efektif dan efisien dalam segala keadaan. Teknologi informasi hadir untuk mempermudah kerja manusia dengan tetap mengedepankan kualitas barang dan jasa dalam prosesnya. Hubungan buyer dan supplier akan lebih efisien dengan penggunaan teknologi informasi dalam transaksi begitu pula dalam hal pemasaran barang dan jasa dengan pemanfaatan teknologi informasi akan semakin luas jangkauannya sehingga masyarakat lebih cepat menerima informasi bahkan memberi feedback atas suatu barang dan jasa melalui teknologi informasi.

Kompleksitas dalam komunikasi juga dapat menimbulkan masalah atau hambatan dalam berinteraksi, terdapat tiga hambatan komunikasi dalam organisasi, yaitu hambatan teknis, semantik dan perilaku (Wursanto,2005). Hambatan teknis terkait minimnya sarana, metode penyampaian informasi, keadaan fisik yang kurang memungkinkan komunikasi, namun seiring penggunaan teknologi informasi maka hambatan fisik sudah bisa ditanggulangi bahkan sekarang komunikasi sudah dilakukan semua melalui teknologi informasi untuk mendukung semua aktivitas manusia. Hambatan semantik terkait dengan adanya perbedaan persepsi antara pimpinan dan bawahan. Terakhir, hambatan perilaku terkait pada tidak adanya keterbukaan, prasangka dengan emosi dan kurangnya komunikasi interpersonal. Dalam hambatan teknis pada saat ini komunikasi sudah sangat modern dan sangat cepat terjadi perkembangan yang akan banyak membantu aktivitas dalam organisasi, seperti penggunaan teknologi untuk membantu pekerjaan manusia menjadi lebih cepat, aman, dan digunakan terus-menerus yang dapat menjangkau hambatan geografis seperti WA, Instagram, Tweeter, dan sebagainya untuk menjadi sarana komunikasi manusia. Selain itu ada sarana lainnya seperti dalam memasarkan produk banyak perusahaan yang sudah

memasarkan lewat internet dengan membuat website agar memudahkan konsumen mengenali produk secara lebih dekat tanpa harus melakukan transaksi secara manual. Ini beberapa contoh hambatan teknis yang sudah teratasi masa era 4.0 disegala bidang, tak terkecuali Pendidikan di mana sekarang kita dimudahkan berinteraksi melalui banyak aplikasi seperti E-knows, zoom, google meet dan sebagainya dengan syarat terhubung pada jaringan internet. Mungkin kendala yang kita rasakan secara teknis adalah keterjangkauan sarana pendukung di wilayah-wilayah yang jauh agar prasarananya semakin diperhatikan oleh pemerintah agar masyarakat dapat mengakses internet dengan mudah dan tidak terhalang karena masalah geografis yang akhirnya membuat masyarakat terisolasi baik secara fisik dan informasi.

Berikut akan dipaparkan hambatan komunikasi dalam organisasi yaitu hambatan semantik dan hambatan perilaku terutama dalam kepemimpinan seseorang dalam organisasi yaitu di mana komunikasi seorang individu dalam kepemimpinannya yang kerap kali menunjukkan pada gaya otokratis ada dilingkungan organisasi manapun besar atau kecil karena terkait dengan karakter individu tersebut. Terlepas dari pemanfaatan teknologi informasi itu sendiri dalam menunjang kegiatan manusia. Kita mengamati gaya kepemimpinan otoriter dapat digambarkan seperti pemimpin yang membangun kerajaan dalam lingkungannya dan kepemimpinan seperti ini secara sadar telah kita tanam dalam lingkungan kita sehingga secara langsung maupun tidak langsung seorang pemimpin melahirkan generasi yang dipimpinya juga menerapkan gaya kepemimpinan yang sama dengan memerintah di mana perintah ini menjadi suatu kewajiban bagi bawahan untuk tunduk dan mengikuti tanpa si pemimpin mau menerima pandangan, pendapat, masukan bahkan kritikan dari bawahan. Kondisi ini jika terus menjadi budaya dalam suatu organisasi tentu akan melahirkan orang-orang yang kerdil yang hanya tunduk dan patuh pada perintah dan tidak akan melahirkan generasi yang kritis dalam lingkungan organisasi tersebut. Bagi pimpinan otoriter ketidakpatuhan bawahan adalah suatu bentuk pembangkangan terhadap kewajiban mematuhi segala yang diperintahkan dan diputuskan pimpinan, sehingga tidak mengindahkan nilai-nilai menghargai perbedaan pendapat, sikap kepemimpinan seperti ini yang kemudian tumbuh subur dan menjadi suatu hal yang lumrah dilingkungan organisasi, akhirnya karena bawahan juga takut atau enggan untuk berdebat dalam untuk memberi saran, pandangan, pendapat maupun kritikan sehingga kebebasan berpendapat tidak diakui. Kita tidak bisa menyangkal keadaan dan kondisi seperti ini yang kemudian



mematikan unsur-unsur demokratis dalam pengembangan diri masing-masing individu. Meskipun kepemimpinan otokratis juga berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, produktivitas, semangat dan kinerja (Jaya dan Adnyani, 2015), Pratama (2012), (Roscahyo dan Prijati, 2013) sebagai variabel intervening (Haryadi dkk, 2016).

Dalam prinsipnya otokrasi merupakan gaya kepemimpinan otoriter di mana kebijakannya ditentukan oleh pemimpin. Menjadi pemimpin adalah menjadi orang yang siap untuk menerima pandangan, pendapat, masukan bahkan kritikan dari orang lain, ketika kita mengabaikan rasa untuk menghargai pandangan, pendapat, masukan bahkan kritikan dari orang lain maka disitulah kita telah gagal menjadi seorang pemimpin. Karena itu komunikasi dalam organisasi sangatlah menentukan apakah seseorang dapat merangkul semua pihak dalam organisasinya karena kepemimpinan bukan semata tentang posisi tapi memimpin adalah tentang kepekaan (sensitivitas) rasa karena sekarang ini sistem dapat membentuk seorang pemimpin menjadi otokratik yaitu seorang pemimpin yang segala sesuatu hanya dia yang benar dan yang memiliki otoritas penuh. Dalam kehidupan kita mulai dari yang terkecil yaitu lingkungan keluarga sampai lingkungan organisasi masyarakat banyak pemimpin-pemimpin yang tidak peka terhadap orang-orang dilingkungannya. Penelitian membuktikan kegagalan kita sebagai seorang pemimpin dalam organisasi industri maupun jasa. Hal ini berlangsung menjadi suatu budaya yang lumrah yang akhirnya menjadi sebuah sistem yang tidak bisa terjamah oleh orang yang tidak ber"posisi" sehingga semakin bertumbuh kembang dalam interaksi dengan lingkungannya. Gaya otokratis mendominasi pada suatu organisasi dan mengakibatkan komitmen kerja karyawan rendah, seperti digambarkan penelitian Ega Prianih & Nancy Yusnita (2017:49-59) terdapat sejumlah fakta dilapangan menunjukkan kegagalan seorang pemimpin pada masa ini:

**Tabel 8.1:** Gaya Kepemimpinan Otokratis (Robert, Ujang dan Debi, 2021)

	Pendapat	
	Setuju	Tidak Setuju
Kepatuhan pada perintah pimpinan	86%	14%
Kebijakan tanpa pendapat bawahan	67%	33%
Aturan yang wajib diikuti bawahan	93%	7%
Menutup masukan dari orang lain	73%	27%
Kebenaran pikiran sendiri oleh pimpinan	60%	40%
Pimpinan tidak menerima alasan yang dikemukakan bawahan	67%	33%

Hal diatas mencerminkan gambaran degradasi kepemimpinan yang ditunjukkan oleh organisasi bisnis di mana pimpinan tersebut cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis yang pada akhirnya berimbas pada sektor penjualan. Disini pimpinan tidak menggunakan sensitivitas pada orang lain/bawahan, sehingga sekalipun gaya otoriter itu tetap perlu dalam suatu kepemimpinan namun bukan mengabaikan rasa kepedulian pada orang lain, inilah yang kemudian berdampak langsung pada aspek penjualan produk. Jika ini terus berlangsung tanpa adanya suatu introspeksi maka tidak menutup kemungkinan akan terjadi unjuk rasa/protes karyawan terhadap pimpinan. Cara-cara komunikasi dalam memimpin yang demikian seharusnya menjadikan pengalaman bagi seorang pimpinan bahwa kekerasan tidak selamanya membawa pada kebaikan dan keuntungan baik secara moril maupun materiil. Selain itu gaya kepemimpinan otokratis juga kurang berpengaruh terhadap iklim organisasi (Ardiansyah, 2012), di mana suasana kerja yang dibutuhkan adalah iklim yang mendukung bagi setiap individu dalam berkinerja, sehingga iklim yang tertekan, tidak dihargai, sering dibully bahkan tidak boleh mengkritik akan menjadikan individu itu berkinerja rendah karena tingkat frustrasi yang tinggi dilingkungan kerjanya. Menurut Rivai (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan otokratis menggunakan pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dalam pengembangan strukturnya di mana tipe ini sulit menerima saran dan pandangan orang lain (Sutikno, 2014). Gaya kepemimpinan otokratis berpusat pada dirinya sendiri dan mengurangi partisipasi bawahan disampaikan (Robbins dan Coulter, 2014), (Kartono, 2008). Maka dari itu hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam komunikasi personal maupun interpersonal untuk membangun iklim kerja yang kondusif, tanpa tekanan dan mengedepankan keterbukaan terhadap pandangan apapun, hal ini dibutuhkan untuk dapat meminimalisir problem yang timbul dalam komunikasi sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Dalam perkembangan era 4.0 sekarang ini aktivitas manusia sudah digiring melalui pemanfaatan digitalisasi untuk menuju masyarakat 5.0 yang humanis dan berteknologi, hal ini menuntut setiap kegiatan berbasis informatika sehingga dapat menunjang visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi secara efektif dan efisien dan dilakukan dengan prinsip fleksibilitas, keterbukaan, keakuratan data dan informasi untuk kepentingan internal dan eksternal organisasi.



# Bab 9

## Big Data dan Transformasi Digital Organisasi

### 9.1 Pendahuluan

Big Data adalah sistem teknologi yang dikembangkan untuk mengatasi "ledakan informasi" serta perluasan ekosistem perangkat seluler dan pengguna data Internet. Berbagai jenis data, seperti teks, gambar atau foto, video, dan jenis data lainnya, membanjiri sistem komputer. Big data diciptakan sekitar 15 tahun yang lalu untuk menggambarkan peningkatan jumlah data yang besar, beragam, dan kompleks yang tidak dapat dengan mudah dikelola dengan metode manajemen data tradisional. Big data telah muncul sebagai kunci untuk mengendalikan proses sejak awal transformasi digital dalam beberapa tahun terakhir (Peter Gentsch, 2019).

Kemampuan menganalisis data terstruktur dan tidak terstruktur dalam jumlah besar untuk mendapatkan insight secara real time menjadi bagian dari upaya transformasi digital. Karena *insight* yang didapatkan diperoleh melalui big data *analytics* dan digunakan untuk mendorong *digitization* dan automation pada alur kerja (Marr, 2015). Selain itu, transformasi digital hadir sebagai bagian dari upaya organisasi untuk memanfaatkan asset data yang terus bertambah dengan sebaik-baiknya. Transformasi digital adalah tentang

bagaimana mengubah perusahaan Anda untuk mendasarkan semua keputusan pada data. Sehingga bila disimpulkan big data adalah kemampuan untuk menyimpan semua data yang tersedia dan dapat diproses atau dikonsumsi oleh perusahaan (Sutandi, 2018).

Perusahaan IT dapat menggunakan data besar untuk pelaporan dan peningkatan proses. Kemampuan menggabungkan big data dengan upaya transformasi digital, mendigitalkan dan mengotomatisasi seluruh proses, sehingga meningkatkan efisiensi dan model bisnis baru, menjadi hal utama. Menurut Prashant Kelker dalam (Gerster, Dremel and Kelker, 2018), transformasi digital adalah jalannya, dan big data adalah salah satu caranya. "Ada begitu banyak berita dan hype tentang big data dan bagaimana hal itu dapat mengubah bisnis Anda sehingga mulai terdengar seperti sesuatu yang akan Anda temukan di Shangri-La." Ini sering disebut sebagai solusi untuk apa pun yang menyebabkan masalah bagi organisasi.

## 9.2 Transformasi Digital Organisasi

Transformasi digital merupakan evolusi radikal yang terjadi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, termasuk teknologi digital. Transformasi digital (Digital Transformation) menjadi fenomena yang tak terhindarkan ketika situasi bergeser ke arah yang lebih menekankan pada penggunaan teknologi digital. Organisasi harus berhasil menavigasi transformasi digital agar dapat bertahan dan bersaing pada era digital (Hadiono and Noor Santi, 2020).

Adapun cara atau metode yang dapat memaksimalkan tujuan tersebut dengan cara pemanfaatan peluang yang dihadirkan oleh kemunculan teknologi baru. Transformasi digital memerlukan inovasi, perubahan kebijakan, pengadaan, sumber daya manusia, dan budaya. Oleh karena itu, organisasi sektor publik harus menciptakan lingkungan teknologi informasi yang mencakup semua aspek inovasi digital dan memungkinkan mereka meningkatkan kualitas layanan dan berinovasi dengan cepat. Kemampuan mentransformasikan karyawan menjadi suatu organisasi yang mampu memberikan pelayanan publik secara cepat, efisien, dan efektif menentukan keberhasilan transformasi digital bagi organisasi publik. Perubahan ini dimungkinkan dengan bantuan lingkungan teknologi informasi yang dirancang menjadi lebih fleksibel dan

inovatif, serta mampu membangun sumber data terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Jika sebuah organisasi memutuskan untuk memasuki dunia digital, maka organisasi harus mempersiapkan konsekuensi positif dan negatifnya. Strategi utama organisasi harus disesuaikan, sumber daya manusia harus ditingkatkan, dan infrastruktur yang dimiliki harus disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Agar proses transformasi digital berjalan lancar, kemampuan digital dan teknologi digital harus dipersiapkan dengan baik.

Kemajuan zaman menuntut manusia untuk selalu inovatif dan kreatif dalam memecahkan berbagai permasalahan, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam dunia bisnis. Karena kinerja manual sudah tidak produktif lagi, Anda sudah memprioritaskan implementasi program ERP (Enterprise Resource Planning). Penerapan teknologi ini sebagai bagian dari transformasi digital yang sedang dipersiapkan oleh bisnis dapat meningkatkan keterlibatan suatu organisasi. Hal ini karena sistem ERP terintegrasi mendasarkan setiap fitur dan modulnya pada Artificial Intelligence (AI).

### 9.2.1 Perkembangan Transformasi Digital

Transformasi digital seperti yang sudah disinggung sedikit pada bagian awal artikel ini, dapat diartikan sebagai proses memanfaatkan teknologi digital yang ada seperti teknologi virtualisasi, komputasi bergerak (mobile computing), komputasi awan (cloud computing), integrasi semua sistem yang ada di organisasi dan lain sebagainya (Jamaludin et al., 2020). Ada juga yang mengartikan sebagai dampak yang diperoleh atas digunakannya kombinasi inovasi digital yang dihasilkan sehingga menimbulkan perubahan terhadap struktur, nilai, proses, posisi ataupun ekosistem di dalam organisasi maupun lingkungan luar organisasi. Tinjauan literatur yang dilakukan oleh menghasilkan sebuah kesimpulan atas pertanyaan apa itu transformasi digital (Mubarak and Julfiati, 2022) mengatakan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses evolusi yang bertumpu pada kemampuan yang dimiliki dan teknologi digital untuk menciptakan atau mengubah proses bisnis, proses operasional dan pengalaman pelanggan sehingga menimbulkan nilai yang baru.

Transformasi digital adalah penggunaan teknologi untuk mengubah atau mengubah proses analog atau tradisional menjadi proses digital yang lebih efisien dan efektif. Kita telah melihat transformasi digital ini dalam kehidupan

kita sehari-hari, dari penggunaan jam tangan pintar hingga penggunaan kecerdasan buatan pada asisten rumah tangga.

Transformasi digital ini mengacu pada bagaimana teknologi meningkatkan bisnis dengan memanfaatkan bidang teknologi baru seperti pembelajaran mesin, data besar, dan internet. Konsep ini tentunya akan memberikan dampak yang signifikan dan meningkatkan proses bisnis sebelumnya (Kurniawan, Rahayu and Wibowo, 2021). Transformasi digital dapat mencakup berbagai teknologi dan tidak diragukan lagi akan berkembang seiring waktu. Namun, untuk saat ini, teknologi bisnis yang paling banyak diminati adalah komputasi awam, *Internet of Things*, *big data*, dan kecerdasan buatan (Artificial Inteligency).

Perkembangan zaman semakin pesat, diiringi dengan kemajuan teknologi informasi yang juga semakin pesat. Salah satunya adalah kemajuan teknologi digital, di mana semua aktivitas kita sehari-hari tidak dapat dipisahkan dari teknologi. Dimulai dengan aktivitas kita di rumah dan berlanjut ke aktivitas kerja kita di kantor. Tentu saja, pentingnya teknologi digital tidak dapat dilebih-lebihkan, terutama bagi organisasi/perusahaan. Ya, karena suatu organisasi/perusahaan akan dituntut untuk lebih inovatif untuk mencapai hasil yang diinginkan, khususnya dengan memanfaatkan teknologi digital. Karena teknologi digital akan membantu organisasi/perusahaan dan memberikan manfaat yang luar biasa, kini saatnya untuk mulai beralih/bertransformasi ke digital.

### 9.2.2 Pemanfaatan Big Data Dalam Transformasi Digital

Big data mungkin menjadi solusi paling efektif untuk menyelesaikan masalah internal perusahaan. Ketika sejumlah besar data dikelola dan diintegrasikan dengan benar ke dalam analitik atau program AI, mereka memberikan pemahaman yang lebih baik tentang proses bisnis, pelanggan, dan pasar.

Big data tidak dapat berfungsi tanpa program atau rencana yang dipikirkan dengan matang. Semakin banyak data yang dimasukkan ke dalam program, semakin baik hasil dari proses transformasi digital. Jumlah data yang dihasilkan tumbuh seiring dengan jumlah perangkat IoT, perangkat yang dapat dikenakan, smartphone, dan sensor mesin lainnya. Kombinasi data IoT, kemampuan analitik data, dan transformasi digital memungkinkan bisnis untuk merespons kebutuhan pelanggan secara *real time* dan memprediksi perilaku mereka di masa depan (Ananda, 2021).

Demikian pula dengan meningkatnya penggunaan perangkat yang terhubung ke internet, model bisnis digital berbasis data, dan ekosistem bisnis yang terhubung secara global dan rantai nilai terintegrasi. Ketiga faktor tersebut mengharuskan perusahaan mengembangkan platform digital yang modular namun kohesif yang didukung oleh big data dari berbagai sumber (Corea, 2019).

Tujuan teknologi digital adalah untuk memaksimalkan nilai data besar, memungkinkan para pemimpin TI untuk membangun pusat data. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan dan menyusun informasi dari berbagai sumber. Banyak vendor data besar menyediakan analitik dan algoritme pembelajaran mesin yang dapat digunakan oleh para pemimpin TI. Di sisi lain, data besar dan proses transformasi digital harus didefinisikan dengan jelas untuk perusahaan dan industri tertentu. Misalnya, suatu industri harus memutuskan apakah tujuannya adalah untuk meningkatkan pendapatan atau memotong biaya terlebih dahulu. Dengan demikian, para pemimpin TI akan menentukan strategi big data, IoT, dan cloud untuk mencapai tujuan tersebut.

### **Manfaat transformasi digital bagi organisasi**

Berdasarkan (Tulungen et al., 2022), organisasi akan memperoleh manfaat dari adanya transformasi digital, antara lain:

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan  
Pelanggan tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam mengakses semua informasi mengenai produk dan layanan yang ditawarkan sebagai hasil dari transformasi digital. Pelanggan akan lebih nyaman dan puas dengan layanan informasi Anda jika Anda memiliki akses ke update informasi terkini dan layanan purna jual secara real-time.
2. Dapat mengetahui perubahan perilaku konsumen  
Organisasi/perusahaan tentunya akan melihat perubahan perilaku konsumen di segmen pasar yang ada seiring dengan kemajuan teknologi digital. Akibatnya, organisasi akan dapat dengan mudah memberikan solusi inovatif untuk kebutuhan konsumen, seperti: Selama pandemi seperti ini, konsumen akan dapat melihat kecenderungan untuk membeli secara online, sehingga perusahaan akan memberikan layanan pengiriman gratis dengan ketentuan tertentu. jika konsumen membeli secara online.



### 3. Hemat waktu dan anggaran.

Perusahaan menggunakan teknologi digital, dan semua dokumen dalam bentuk digital, menghemat uang untuk pembelian kertas dan anggaran ruang penyimpanan. Selain itu dapat menghemat waktu dalam melakukan koordinasi antar unit karena tanpa memperhatikan jarak atau kendala waktu, semua kegiatan di dalam perusahaan dapat dilakukan secara bersamaan. Semuanya bisa dilihat dan dijalankan bersama tanpa harus menunggu kabar dari unit lain, sehingga lebih efektif dan efisien.

### **Digitalisasi Dalam Dunia Bisnis**

Teknologi digital adalah alat yang tidak lagi bergantung pada tenaga kerja manual tetapi pada sistem operasi otomatis berdasarkan sistem komputerisasi atau format yang dapat dibaca komputer. Teknologi digital pada dasarnya adalah sistem komputasi yang sangat cepat yang memproses semua bentuk informasi sebagai nilai numerik (atau kode digital).



**Gambar 9.1:** Pemanfaatan Teknologi di Dunia Digital ([digitalbisa.id](https://digitalbisa.id))

Dalam perkembangan zaman di era Revolusi Industri 4.0 tentunya perkembangan teknologi digital mengalami peningkatan yang sangat pesat. Inovasi dan kecanggihan yang terus dikembangkan akan sangat membantu kehidupan manusia. Berdasarkan (Fauziyyah, 2022), kehidupan manusia di era digital ini akan selalu terhubung dengan teknologi. Teknologi telah memengaruhi dan mengubah manusia dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga kehidupan masyarakat Indonesia saat ini tidak terlepas dari teknologi digital. Teknologi memiliki peran penting dan nyata pada era masyarakat informasi

(Information Society) atau masyarakat ilmu pengetahuan (Knowledge Society).

Selain itu, bila melihat apa yang terjadi sebelum masa pandemi dalam bidang ekonomi di Indonesia, di dominasi oleh perusahaan/organisasi penyedia platform. Munculnya Gojek, Grab, dan usaha sejenis membuat perusahaan/individu yang dahulu mapan (taxi, ojek pangkalan, persewaan kendaraan, dll.) menjadi kelimpungan karena kemudahan yang mereka berikan ke konsumen. Konsumen dengan mudah memilih apa yang akan digunakan untuk mengantarkan mereka ke tempat tujuan yang ingin dicapai. Bahkan konsumen dapat memberikan umpan balik pengalamannya dalam memanfaatkan servis yang diberikan sehingga pengelola usaha menjadi lebih sadar apa yang menjadi kekurangannya.

Munculnya *platform* toko online seperti tokopedia, shopee, blibli, dan lainnya menyebabkan banyak konsumen menjadi lebih mudah dalam mendistribusikan hasil karya mereka dan sekaligus mendapatkan apa yang diinginkan. Hal ini mengakibatkan pengusaha retail besar merasakan dampaknya. Mereka terlihat lamban untuk berubah secara cepat mengantisipasi hadirnya usaha berbasis platform tersebut. Platform ini juga memicu jenis usaha lain untuk bertumbuh, yaitu usaha pengiriman barang. Untuk membuka toko, saat ini masyarakat tidak terlalu dipusingkan dengan berbagai macam aturan. Cukup memanfaatkan teknologi digital dan akses ke platform toko online/digital, mereka sudah memiliki toko yang siap menjalankan usaha.

Dua usaha berbasis *platform* yang diuraikan sebelumnya merupakan gambaran dari faktor ke dua sampai ke empat dari faktor pendorong terjadinya transformasi digital. Kemudahan yang diperoleh konsumen dan pengalaman yang menyenangkan dari layanan yang diberikan menyebabkan perubahan lanskap persaingan, dan perubahan atau pergeseran usaha yang dahulu dilakukan secara tradisional menjadi ke bentuk digital. Dengan kata lain, transformasi digital akan tetap terjadi tanpa adanya pandemi karena ekosistem/lingkungan usaha dan pemerintahan mulai memanfaatkan teknologi terbaru yang memudahkan banyak orang. Hadirnya pandemi hanya mempercepat proses transformasi digital yang, mungkin, sedang direncanakan atau sedang berlangsung (Hadiono and Noor Santi, 2020).



# Bab 10

## Digitalisasi dan Struktur Organisasi

### 10.1 Digitalisasi Bisnis

Pada beberapa bab sebelumnya, kita sudah membahas mengenai transformasi dan budaya organisasi, hingga transformasi digital. Dewasa ini teknologi sudah memengaruhi banyak aspek dalam kehidupan manusia, salah satunya di bidang bisnis. Pertumbuhan ekonomi bisnis digital di Indonesia berkembang dengan pesat khususnya dalam beberapa tahun terakhir (Rifa'i and Haerani, 2020). Dan dengan adanya pandemi, banyak perusahaan yang berlomba untuk memaksimalkan penggunaan teknologi dalam membantu operasional dari perusahaan, hingga meningkatkan daya saing dengan kompetitor lainnya (Sihotang, 2021).

Salah satu bentuk representasi dari digital bisnis di Indonesia adalah *e-commerce*. Di mana *e-commerce* semakin banyak diakses dikarenakan mampu memberikan kenyamanan dan kemudahan bertransaksi bagi konsumen di masa pandemi. *E-commerce* juga membantu banyak usaha untuk dapat go-digital dengan membuat representasi toko online dari masing-masing bisnis tersebut di situs *e-commerce* yang tersedia (Irawati and Prasetyo, 2022). Beberapa bentuk representasi perubahan ke bisnis digital lainnya adalah

semakin maraknya penggunaan media sosial sebagai media perkenalan public bagi sebuah usaha rumahan, hingga menjadi sebuah media bertransaksi dengan menggunakan layanan pembayaran *3rd party* yang tersedia di situs bisnis dari usaha tersebut. Di mana iklan atau katalog dari usaha tersebut menggunakan media sosial seperti Facebook atau Instagram.

Hal ini selaras dengan tahapan adaptasi atau membangun bisnis ke bisnis digital melalui bentuk sistem e-bisnis sebagai berikut (Deise, 2000):

1. Penggunaan PC dan Jaringan

Di tahapan ini, pemilik bisnis sudah menggunakan perangkat komputer pribadi dan jaringan internet yang dimiliki untuk dapat melakukan pengenalan katalog dan usaha kepada banyak orang melalui situs *e-commerce* yang tersedia. Langkah ini adalah Langkah yang paling umum diadopsi oleh bisnis rumahan dikarenakan biaya yang lebih terjangkau dengan manfaat yang banyak.

2. Penggunaan Situs Bisnis

Tahapan kedua ini merupakan tahapan yang terkesan opsional dengan adanya media sosial. Inti dari tahapan ini adalah bisnis tersebut ingin melakukan pengenalan publik baik itu katalog usaha atau sekedar profil bisnis. Kebanyakan penggunaan dari situs bisnis ini adalah sebagai media katalog, hingga media untuk melakukan transaksi langsung atau pun tidak langsung. Transaksi langsung dalam situs tersebut dimungkinkan ketika situs bisnis sudah terhubung dengan media pembayaran pihak ketiga seperti midtrans, sehingga pembeli dapat melakukan pembelian barang secara langsung di situs tersebut. Pembelian secara tidak langsung adalah opsi yang paling sering diadopsi, di mana transaksi barang akan diarahkan ke marketplace atau transaksi secara langsung via Transfer ke penjual.

3. Penggunaan Sistem Informasi Bisnis

Tahapan penggunaan sistem informasi bisnis memungkinkan adanya integrasi yang lebih, bukan hanya di transaksi melalui situs bisnis. Sistem ini memungkinkan bukan hanya pembeli yang berinteraksi dengan situs bisnis, melainkan semua kegiatan bisnis dapat dilakukan di sistem informasi bisnis. Seperti pengadaan barang, stok barang

secara realtime, laporan transaksi, kepegawaian, integrasi dengan supplier, pendataan konsumen, dan lainnya. Skala dari sistem informasi ini bisa dibentuk sederhana dengan menggunakan sistem yang dibangun sendiri, atau menggunakan pendekatan ERP yang kompleks dengan lingkup yang lebih luas.

#### 4. Penggunaan Sistem Informasi Bisnis Inter Platform

Tahapan ini memungkinkan pengguna tidak hanya terhubung ke sistem informasi bisnis melalui situs bisnis, namun melalui aplikasi yang terdedikasi di beberapa platform mobile seperti aplikasi Android atau iOS. Terdapat beberapa kelebihan menggunakan aplikasi native di *platform mobile*, di antaranya menggunakan fitur biometric untuk meningkatkan keamanan, menggunakan fitur NFC, GPS untuk akurasi lokasi pengiriman, dan lainnya.

### 10.1.1 Kebutuhan Sistem Bisnis Digital

Sistem informasi bisnis yang dibangun akan bergerak dari adanya sebuah keinginan untuk meningkatkan nilai kompetisi dari usaha tersebut. Hal ini terpampang dari visi membangun bisnis digital yang dimulai dengan peningkatan interaksi konsumen. Dengan adanya teknologi, tidak ada lagi batasan informasi tidak tersampaikan kepada calon konsumen, sehingga lebih banyak lagi konsumen yang dapat berinteraksi dengan sistem bisnis tersebut. Konsumen-konsumen yang berinteraksi dengan sistem bisnis akan membentuk sebuah jaringan komunitas yang membentuk segmentasi dari konsumen terhadap peminatan produk tertentu dari bisnis tersebut. Dan dengan penggunaan teknologi, bisnis dapat melakukan ekspansi atau perluasan pasar. Di mana bisnis yang mungkin selama ini hanya memproses transaksi di satu daerah saja, dapat membuka gerbang transaksi dari daerah lainnya. Dan hal ini berarti lebih banyak lagi peluang yang dapat dimanfaatkan oleh bisnis dengan adanya perluasan pasar. Namun hal tersebut juga menjadi tantangan bagi bisnis dikarenakan bisnis harus dapat memenuhi standar yang dimiliki oleh daerah lainnya atau bahkan standar global untuk dapat bersaing secara global.

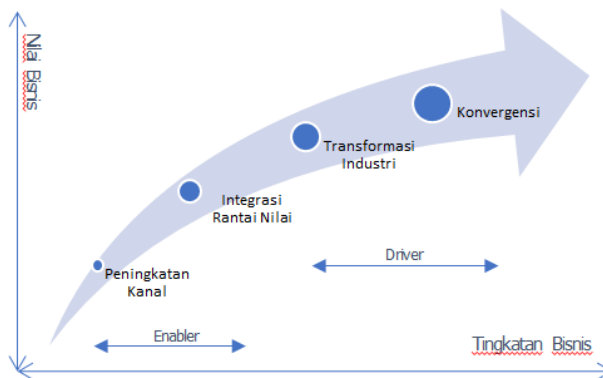
Lantas, apa saja yang menjadi kebutuhan dari sistem bisnis digital yang dapat mendukung visi membangun bisnis digital? Pertama, efisiensi dan efektivitas. Dua kata ini adalah kunci dari alasan utama dibutuhkan sebuah sistem bisnis.

Dikarenakan dalam beberapa penelitian terbukti bahwa sistem informasi bisnis dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses bisnis. Kedua, teknologi terbaru. Dengan adanya teknologi yang baru, bisnis dapat memiliki keuntungan kompetitif dibandingkan dengan kompetitor lainnya yang belum menggunakan teknologi tersebut. Namun hal ini juga memiliki risiko, dikarenakan teknologi yang baru membutuhkan *effort* yang lebih bagi pengembang sistem untuk dapat memaksimalkan kinerja dari teknologi tersebut. Ketiga, Integrasi Sistem. Kunci dari sistem e-bisnis yang baik adalah integrasi. Hal ini memungkinkan adanya keseragaman data antar masing-masing entitas yang ada dalam bisnis tersebut, memiliki tingkatan peran dalam tata kelola yang memastikan otoritas terhadap data, dan integrasi juga mampu meningkatkan kualitas dari informasi serta keamanan dari informasi yang berada dalam sistem informasi bisnis tersebut. Keempat, Keamanan Data. Hal ini menjadi salah satu sorotan penting dalam sistem informasi bisnis. Di mana kebanyakan pengguna takut untuk melakukan transaksi melalui sistem informasi dikarenakan adanya isu keamanan data. Namun hal ini sudah terjawab di poin sebelumnya. Dengan adanya integrasi sistem dan tata kelola TI yang baik, maka keamanan data dari sistem informasi bisnis ini akan lebih baik. Dan yang terakhir, interaktif dan komunikatif. Poin ini adalah tahapan yang selalu dikembangkan oleh pemilik sistem dengan tujuan meningkatkan kenyamanan dan loyalitas dari pengguna sistem. Walau komunikasi tatap muka adalah komunikasi yang paling efektif, namun sistem informasi bisnis sekarang ini sudah lebih maju dengan mengaplikasikan beberapa teknik mesin rekomendasi, natural language processing, AI chat bot, dan teknologi lainnya guna membantu pengguna menemukan produk atau jasa yang dicari atau pun berkomunikasi dua arah dengan penjual.

## 10.2 Evolusi Bisnis

Pada bagian sebelumnya kita sudah mengenal tahapan perancangan sistem bisnis digital. Jika dapat dipetakan, tahapan perancangan sistem ini terbagi dalam sebuah masa lini evolusi bisnis. Di mana teknologi akan berubah dari sebuah "enabler" menjadi sebuah "driver" bagi bisnis tersebut. Pada gambar 10.1, digambarkan sebuah tahapan evolusi bisnis digital. *Enabler* adalah sebuah kondisi bahwa teknologi dianggap sebagai sebuah media yang memungkinkan meningkatkan kinerja dari bisnis untuk dapat memperoleh

peluang yang lebih. Kondisi ini digambarkan layaknya sebuah usaha rumahan yang mulai menggunakan media sosial sebagai media untuk memperluas pasar. Sedangkan kondisi driver menyatakan bahwa teknologi bukanlah lagi hanya memungkinkan, namun menjadi penggerak utama dalam bisnis tersebut untuk melakukan dominasi atau unggul dibandingkan dengan kompetitor lainnya melalui efisiensi proses bisnis dan efektivitas produk. Yang menjadi alasan utama suatu bisnis melakukan evolusi bisnis digital selain dari alasan yang sudah disebutkan di bagian sebelumnya adalah untuk meningkatkan nilai ke pelanggan.



**Gambar 10.1:** Tahapan Evolusi bisnis (Deise, 2000)

Kita akan membahas satu per satu tahapan evolusi bisnis di gambar 10.1.

### 1. Peningkatan Kanal

Tahapan ini diadopsi oleh sebuah bisnis konvensional yang ingin memanfaatkan teknologi, dalam kasus ini internet sebagai sebuah kanal tambahan atau alternatif untuk menghubungkan perusahaan dengan pelanggannya. Sebagaimana yang sudah dibahas di bagian sebelumnya, salah satu perwujudan dari peningkatan kanal ini adalah menggunakan media sosial sebagai media menyampaikan informasi produk atau bisnis atau katalog produk yang dimiliki oleh bisnis tersebut. Di mana tahap selanjutnya dari penggunaan media sosial adalah membangun sebuah situs bisnis pribadi dari bisnis tersebut.



## 2. Integrasi Rantai Nilai

Integrasi rantai nilai terbentuk dengan adanya sebuah sistem informasi bisnis yang terintegrasi dengan berbagai entitas yang ada dalam bisnis tersebut. Dalam hal ini sistem memungkinkan pemilik bisnis berinteraksi dengan supplier, lini produksi, dan bagian lainnya dalam bisnis melalui satu pintu. Dengan adanya integrasi ini, terbentuklah efisiensi dan efektivitas kinerja dari masing-masing proses bisnis yang dimiliki oleh bisnis tersebut. Contoh: dengan adanya integrasi manajemen bahan, hal tersebut memungkinkan bisnis secara aktif berkomunikasi dengan supplier dan lini produksi sehingga dapat menghasilkan produk yang lebih berkualitas, dan hal ini akan meningkatkan nilai dari sistem dikarenakan integrasi ini berpotensi meningkatkan profit dari bisnis.

## 3. Transformasi Industri

Transformasi industri terjadi dikarenakan bisnis tersebut telah menyadari kekuatan dan pemanfaatan teknologi dalam menghasilkan peluang dalam ekspansi bisnis. Bisnis tersebut akan beralih setir atau merubah core bisnis setelah melihat dampak teknologi terhadap kekuatan dan peluang yang dimiliki bisnis tersebut dan tingginya kompetisi di industri terkait. Sebagai contoh, perusahaan penyedia jasa kesehatan secara konvensional mengharuskan para tenaga medis dan pasien bertemu secara langsung untuk melakukan konsultasi medis di suatu tempat praktek yang sudah ditentukan. Namun dengan adanya teknologi, pasien dan tenaga medis dapat melakukan konsultasi medis via aplikasi seperti Halodoc atau lainnya, dan secara bebas dapat memilih dokter/tenaga medis yang tersedia. Transformasi industri medis ini terbukti membantu banyak pihak khususnya di penanganan pasien Covid di era pandemi.

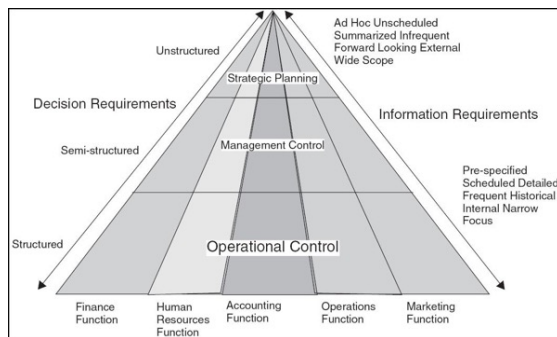
## 4. Konvergensi

Konvergensi antara lebih dari satu industri terjadi karena dengan adanya internet, perusahaan dapat secara mudah berkolaborasi dan berkooperasi untuk menciptakan produk-produk baru yang tidak mungkin dapat diciptakan tanpa adanya kerja sama tersebut. Lihatlah

bagaimana maraknya produk-produk inovasi baru ditawarkan di pasaran karena adanya konvergensi. Contohnya: Konvergensi antara industri perbankan, kesehatan, dan teknologi informasi melahirkan sebuah *smart card* yang selain berfungsi sebagai kartu kredit dan kartu debit, dapat dipergunakan untuk menyimpan data riwayat kesehatan para pasien yang akan secara langsung dihubungkan dengan program asuransi kesehatan yang ditawarkan.

### 10.3 Integrasi Sistem dan Organisasi

Berdasarkan dari apa yang sudah dipelajari di bagian sebelumnya, integrasi sistem adalah suatu hal yang penting. Dikarenakan integrasi sistem memungkinkan suatu bisnis bekerja dengan efisien antar entitas yang ada dalam bisnis tersebut. Dalam hal ini integrasi sistem memungkinkan masing-masing departemen berkomunikasi, dan membantu perencanaan manajerial hingga strategis dari perusahaan. Integrasi antara sistem dan organisasi digambarkan pada Gambar 10.2 berikut ini:



**Gambar 10.2:** Integrasi Sistem Informasi dan Organisasi (Motiwalla and Thompson, 2012)

Di dalam integrasi sistem informasi dan organisasi di atas, terdapat dua axis dari fungsional organisasi dan system (Motiwalla and Thompson, 2012). Pertama, secara horizontal menunjukkan pengelompokan masing-masing entitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut khususnya di bagian operasional. Beberapa dari fungsi tersebut adalah fungsi finansial, fungsi

sumber daya manusia, fungsi akuntansi, fungsi operasi, fungsi pemasaran, dan lainnya. Klasifikasi organisasi ke dalam departemen juga menggambarkan pemecahan tugas yang kompleks menjadi kelompok kecil yang lebih mudah diatur dan bisa diserahkan kepada beberapa orang yang menjadi penanggungjawab proses tersebut. Sementara axis vertical menunjukkan pemetaan peran dari perencanaan strategis hingga ke perencanaan operasional. Di mana data yang berasal dari bagian operasional bersifat terstruktur dan terpecah ke masing-masing departemen. Namun di bagian manajemen, data tersebut dilebur antar departemen untuk mendapatkan gambaran mengenai kinerja proses bisnis antar departemen. Dan ketika tiba di bagian strategis, gambaran kinerja utuh dari satu perusahaan akan membantu para pemimpin untuk menentukan strategi jangka panjang yang akan diambil oleh perusahaan tersebut. Dan sama halnya dengan sebuah keputusan yang turun secara umum oleh bagian strategis, akan dipetakan lebih rinci keputusan tersebut ke bagian di bawahnya. Sehingga masing-masing bagian/departemen dapat merefleksikan keputusan atau target perusahaan secara umum terhadap pengelolaan bagian atau departemen tersebut.

Secara umum, integrasi sistem terbagi ke dalam dua pendekatan. Secara logis dan fisik. Dalam pendekatan logis, sistem informasi yang dikembangkan memungkinkan organisasi untuk membagikan data dengan seluruh pemangku kepentingan berdasarkan dari kebutuhan dan otorisasi. Dan manajemen perlu untuk merubah struktur organisasi, proses bisnis, peran dan tanggung jawab pegawai guna mewujudkan integrasi total dalam perusahaan tersebut. Secara fisik, sistem yang dibangun (hardware) mampu menyediakan konektivitas yang tanpa gangguan antar sistem lainnya dalam perusahaan. Termasuk di dalamnya rekayasa proses bisnis yang perlu dilakukan dengan merubah pola pikir dari pegawai dalam organisasi, dan menyemangati serta mendukung pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dimiliki dengan sistem yang baru.

## 10.4 Hubungan Sistem Bisnis Digital

Guna memaksimalkan hubungan antar sistem dalam bisnis digital, pendekatan yang paling umum dilakukan adalah dengan menggunakan sebuah *Enterprise Resource Planning* (ERP). Di mana ERP memungkinkan perusahaan untuk dapat memperoleh satu sistem koordinasi utuh dan mengaplikasikan integrasi dari beberapa proses bisnis inti dari perusahaan tersebut. Di mana hal ini akan

sulit tercapai dikarenakan informasi sebelum ERP terpecah ke dalam masing-masing departemen. Namun dengan adanya ERP, informasi tersebut dapat disampaikan dengan baik antar departemen dalam perusahaan. Beberapa keuntungan dari beberapa aspek yang dapat dicapai perusahaan dengan menggunakan ERP adalah membantu mempersatukan struktur dan organisasi dari usaha. Secara manajemen, ERP memungkinkan usaha untuk menggali pengetahuan berdasarkan dari manajemen proses bisnis. Secara teknologi, ERP memungkinkan perusahaan menggunakan standar teknologi yang sama sehingga lebih seragam dari segi performa dan kualitas informasi yang disampaikan. Dan terakhir dari segi bisnis, ERP memungkinkan operasional yang lebih efisien serta proses bisnis yang berfokus kepada kebutuhan konsumen. Hubungan ini digambarkan dalam gambar 10.3 di bawah ini.



**Gambar 10.3:** Hubungan ERP dan Organisasi (Laudon, Laudon and Laudon, 2018)

ERP memiliki peran yang krusial dalam bisnis untuk dapat merubah posisi dari organisasi dalam merubah proses bisnis yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Ketika melakukan implementasi dari sistem ERP, perusahaan diharapkan kepada dua pilihan. Pertama, perusahaan akan merubah proses bisnis untuk dapat menyesuaikan dengan fungsi dalam sistem. Kedua, perusahaan dapat membuat atau memodifikasi ERP untuk menyesuaikan dengan proses bisnis yang ada.

ERP selain memungkinkan integrasi data dan aplikasi di seluruh fungsi operasional, dapat meningkatkan akurasi dan kualitas dari informasi tersebut.

Keuntungan lainnya adalah peningkatan di perawatan dan dukungan berkat sistem yang tersentralisasi, tidak perlu dilakukan pelatihan terpisah ketika terjadi mutasi pegawai antar departemen dikarenakan konsistensi dari user interface dan *user experience* yang tercipta dengan penggunaan ERP, dan keamanan data serta aplikasi meningkat dikarenakan kontrol yang lebih baik berkat sentralisasi dari perangkat keras.

Namun ERP secara sistem memiliki batasan. Di antaranya, kompleksitas dalam melakukan instalasi, konfigurasi, dan pengawasan sistem meningkat serta membutuhkan staf IT yang khusus, perangkat keras khusus, dan fasilitas jaringan yang khusus. Kedua, konsolidasi dari perangkat keras, perangkat lunak, dan sumber daya IT menjadi lebih menantang dan sulit untuk dicapai. Ketiga, konversi dan transformasi data dari sistem lama ke sistem baru akan menjadi sebuah proses yang melelahkan dan kompleks. Dan terakhir, melakukan pelatihan ulang kepada staf IT dan semua pengguna sistem dapat menimbulkan perselisihan kepentingan dan menuju kepada pengurangan produktivitas.

Oleh karena itu, beberapa masukan yang dapat diperhatikan oleh manajemen terkait dengan penggunaan ERP dalam mewujudkan digitalisasi dan integrasi dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Implementasi sistem ERP adalah sebuah tahapan yang kompleks. Sangat penting untuk dilakukan evaluasi berkala dan pembelajaran dari setiap keberhasilan dan kegagalan dalam implementasi.
2. Implementasi sistem ERP membutuhkan pemahaman dan pandangan yang luas dan kuat terhadap manajemen proyek ERP.
3. Sistem ERP memungkinkan perusahaan untuk bersaing secara global. Maka dengan itu dibutuhkan beberapa penyesuaian atau manajemen perubahan terkait rekayasa proses bisnis perusahaan.

# **Bab 11**

## **Peran Digitalisasi dalam Strategi Bisnis**

### **11.1 Pendahuluan**

Perkembangan teknologi utamanya teknologi digital adalah tantangan sekaligus peluang bagi dunia bisnis. Teknologi digital berkembang bukan hanya didorong oleh kemajuan teknologinya sendiri tapi juga kebutuhan dan keinginan pelanggan yang merubah perilaku organisasi dan bagaimana organisasi memanfaatkan teknologi digital.

Bab buku ini membahas mengenai bagaimana digitalisasi dapat mendorong perubahan strategi bisnis. Diawali dengan latar belakang konsep bagaimana teknologi dan perubahan saling memengaruhi satu sama lain yang berujung pada perkembangan teknologi dan pemanfaatannya. Bab buku ini kemudian mendiskusikan mengenai posisi dan konfigurasi teknologi, organisasi, dan lingkungan sebagai 1 (satu) kesatuan yang tidak terpisahkan dan saling memengaruhi. Posisi teknologi dalam strategi kemudian dielaborasi di bagian berikutnya. Berikutnya bab buku ini mengeksplorasi penerapan teknologi digital dalam bisnis yang terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu digitisasi, digitalisasi, dan transformasi digital. Bab buku ini juga menyimpulkan bahwa digitalisasi

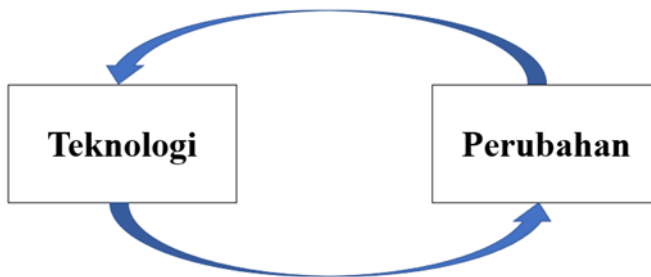
berperan dalam semua aspek strategi dimulai dari formulasi, penerapan, hingga evaluasi.

## 11.2 Teknologi dan Perubahan

Dunia saat ini di mana lingkungan bisnis global terus berkembang dan berubah telah membuat perubahan menjadi norma bagi organisasi untuk mempertahankan untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan keberadaannya (Al-Haddad, 2015). Organisasi industri dan pemerintah terus berusaha untuk menyelaraskan operasi mereka dengan lingkungan yang berubah (Mintzberg, 1979; Hailey dan Balogun, 2002). Organisasi dan pemimpinnya juga berubah sebagai respons alami terhadap pergeseran kepentingan strategis, dari mengelola pasar massal dan properti berwujud secara efektif menjadi inovasi, manajemen pengetahuan, dan sumber daya manusia (Dess dan Picken, 2000). Banyak pendekatan dan metode telah disarankan untuk mengelola perubahan, namun organisasi yang mengalami perubahan sangat bervariasi dalam struktur, sistem, strategi, dan sumber daya manusianya. Organisasi memerlukan pendekatan terpadu untuk mendorong perubahan yang sistematis dan konstruktif dan meminimalkan hambatan destruktif terhadap perubahan, serta mengatasi konsekuensi dari membuat perubahan.

Teknologi mungkin telah menjadi penyebab utama perubahan fenomena di dunia saat ini. Teknologi telah membantu mengembangkan ekonomi maju (termasuk ekonomi global saat ini) dan memungkinkan munculnya kelas rekreasi yang menciptakan perubahan baru dalam sosial dan ekonomi. Tulisan ini berpendapat bahwa teknologi telah menyebabkan perubahan dalam dunia bisnis yang dijabarkan dalam bentuk munculnya teknologi yang memengaruhi internal perusahaan, dalam industri dan bahkan berdampak lintas industri (Wooley, 2010). Diskontinuitas teknologi yang radikal menciptakan peluang untuk berwirausaha dan mendorong penciptaan industri (Aldrich dan Ruef, 2006) sambil menggantikan industri lama sebelumnya sebagaimana dinyatakan dalam kehancuran kreatif (Schumpeter, 1942). Terkena lingkungan yang selalu berubah memaksa perusahaan incumbent tidak hanya memiliki kapabilitas dinamis (Eisenhardt and Martin, 2000; Helfat dkk., 2007) tetapi juga harus mampu melakukan rekonfigurasi kapabilitas (Lavie, 2006).

Interaksi antara teknologi dan perubahan adalah dua arah. Oleh karena itu, teknologi tidak hanya akan menyebabkan perubahan dalam dunia bisnis tetapi perubahan itu sendiri dapat mendorong penemuan teknologi baru atau menentukan arah teknologi (Williams dan Edge, 1996; Eisenman, 2013). Eisenman (2013), menyimpulkan bahwa koevolusi teknologi dan desain terjadi karena ide-ide yang dihasilkan dari perubahan sosiologi, pemasaran, dan psikologi yang menjelaskan efek desain yang pada gilirannya akan membentuk sebuah teknologi. Williams dan Edge (1996) menguraikan bagaimana perkembangan teknologi dibentuk secara sosial dan ekonomi seperti yang ditunjukkan dalam berbagai literatur yang memperkenalkan sosial membentuk teknologi (SMT). Pemenang Nobel Ekonomi Paul Romer (1990) melalui karyanya tentang Perubahan Teknologi Endogen telah menjelaskan bagaimana teknologi kausal timbal balik dan hubungan perubahan ini dapat dijelaskan melalui teori pertumbuhan endogen dalam menjawab pertanyaan mendasar dan mendesak di zaman kita, yang melibatkan pengembangan jangka panjang dari ekonomi global dan kesejahteraan warganya. Hubungan timbal balik antara teknologi dan perubahan dapat dilihat di gambar di bawah ini.



**Gambar 11.1:** Hubungan Teknologi dan Perubahan

### 11.2.1 Perubahan Mengakibatkan Penemuan Teknologi

Bagian ini berargumentasi bahwa perubahan baik dalam organisasi internal dan atau inovasi eksternal akan mendorong penemuan dan pengembangan teknologi baru. Eisenman (2013), menyimpulkan bahwa koevolusi teknologi dan desain terjadi karena ide-ide yang dihasilkan dari perubahan sosiologi, pemasaran, dan psikologi yang menjelaskan efek desain yang pada gilirannya akan membentuk sebuah teknologi. Artikel penelitian berbasis review oleh Williams dan Edge (1996), menguraikan bagaimana perkembangan teknologi



dibentuk secara sosial dan ekonomi seperti yang ditunjukkan dalam berbagai literatur yang memperkenalkan sosial membentuk teknologi (SMT). Penelitian Maslach (2016), menemukan bahwa perubahan lingkungan bahkan dapat memberikan peluang bagi inovasi yang gagal untuk ditingkatkan dan menghasilkan inovasi teknologi yang lebih sukses.

Literatur karya Eisenman (2013), kontribusinya terletak pada penjelasan koevolusi teknologi dan desain. Ini menyoroti tiga mekanisme di mana pengembangan atribut desain menguntungkan kategori produk teknologi. Yaitu, atribut desain berguna untuk menjelaskan kepada pengguna apa yang dilakukan produk teknologi baru dan bagaimana seharusnya digunakan. Mekanisme ini sangat berguna ketika teknologi baru muncul dan ketika perusahaan memperkenalkan produk yang menargetkan segmen pasar tertentu. Atribut desain juga menggairahkan pengguna dengan menghasilkan reaksi sensorik dan keterikatan pada produk. Mekanisme ini mendorong hubungan emosional dengan produk pada setiap titik dalam siklus teknologi evolusioner. Namun, ini sangat berguna dalam konteks inovasi inkremental yang sedang berlangsung karena memiliki potensi untuk menghasilkan kegembiraan terhadap produk yang menawarkan sedikit manfaat fungsional dan, akibatnya, untuk meningkatkan penjualan produk ini. Terakhir, atribut desain memperluas fungsionalitas potensial dari item teknologi dengan menghasilkan makna orde kedua. Makna-makna ini menciptakan kegunaan simbolis untuk produk yang memperluas kegunaan fungsionalnya. Sementara makna ini mungkin muncul saat teknologi diperkenalkan, mekanisme ini sangat berguna dalam pengaturan desain pasca-dominan ketika meningkatkan keterikatan pengguna pada produk yang menawarkan sedikit manfaat fungsional tambahan atau ketika menghubungkan penawaran produk khusus dengan identitas pengguna yang berbeda. Perkembangan teknologi yang dipengaruhi oleh estetika desain ini banyak dipengaruhi oleh perubahan sosiologi, pemasaran, dan fisiologi yang terjadi di pasar. Oleh karena itu, teknologi dibentuk oleh beberapa faktor perubahan seperti gaya, minat, dan lain-lain.

Riset oleh Williams dan Edge (1996), mengulas semakin banyak penelitian yang mengeksplorasi 'pembentukan sosial teknologi' (SST) bagaimana desain dan implementasi teknologi dipolakan oleh berbagai faktor 'sosial' dan 'ekonomi'. serta pertimbangan 'teknis' yang sempit. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang hanya membahas hasil atau 'dampak' dari perubahan teknologi, karya ini mengkaji isi teknologi dan proses tertentu yang terlibat dalam inovasi. Williams dan Edge (1996), menyoroti pertumbuhan

penelitian sosio-ekonomi yang termasuk dalam definisi SST yang sangat luas ini. Ini mengeksplorasi berbagai faktor (organisasi, politik, ekonomi dan budaya) yang pola desain dan implementasi teknologi. Dalam konteks ini, Williams dan Edge (1996), telah menunjukkan bahwa perubahan sosial, ekonomi dan faktor lainnya telah membentuk dan memengaruhi pembentukan teknologi.

Penelitian oleh Maslach (2016) berteori bahwa kegigihan terkadang rasional, disebabkan oleh karakteristik umpan balik dan perubahan lingkungan. Ini menggunakan kumpulan data perangkat medis baru untuk menunjukkan bagaimana organisasi belajar mencari inovasi baru atau inkremental masa depan berdasarkan kegagalan (Maslach, 2016). Penelitian ini memberikan dua kontribusi: (1) kontribusi utamanya adalah pada kegagalan inovasi, dan pengaruh kegagalan novel sebelumnya dan inovasi inkremental terhadap pembelajaran untuk mengembangkan inovasi inkremental dan novel masa depan. (2) Makalah ini juga menunjukkan bahwa hasil inovasi dapat dilihat sebagai umpan balik untuk mengembangkan inovasi masa depan karena kesempatan kedua yang diberikan oleh lingkungan yang terus berubah. Dengan demikian, kegagalan dapat membantu perusahaan melihat bahwa tindakan sebelumnya salah dan memberikan petunjuk tentang tindakan di masa depan. makalahnya berpendapat bahwa hasil adalah umpan balik untuk inovasi masa depan. Perusahaan dapat menggunakan kegagalan untuk mengidentifikasi masalah dan mencari kombinasi inovasi yang lebih baik jika mereka belajar mengidentifikasi kegagalan sebagai umpan balik negatif.

## 11.2.2 Teknologi Mengakibatkan Perubahan

Setelah subbagian sebelumnya telah menetapkan literatur untuk mendukung pemahaman bahwa perubahan lingkungan sosial dan ekonomi (Williams and Edge, 1996; Eisenman, 2013) dan perubahan perilaku perusahaan (Maslach, 2016) bisa dibilang menyebabkan penemuan teknologi, subbagian ini akan berkembang biak bahwa sebaliknya teknologi juga dapat menyebabkan perubahan dalam perusahaan secara internal dan di dalam atau di luar industri sebagai lingkungan eksternal. Dua artikel penelitian dipilih dengan cermat untuk mendukung tesis ini. Penelitian empiris oleh Wooley (2010) menggarisbawahi bahwa kemunculan teknologi tidak hanya akan membantu perusahaan untuk memposisikan dirinya dalam menyediakan produk dan layanan dalam memenuhi permintaan yang muncul, tetapi juga membantu perkembangan industri dan efeknya bahkan dapat menyebar ke seluruh

industri. Di sisi lain, penelitian konseptual oleh Lavie (2006) fokus pada bagaimana perusahaan incumbent harus mengkonfigurasi ulang kemampuan mereka dalam menanggapi perubahan teknologi. Kedua penelitian ini saling melengkapi tidak hanya dalam hal jenis studi (empiris dan konseptual) tetapi dalam menganalisis area yang terkena dampak perubahan teknologi yang bersifat internal perusahaan (Lavie, 2006) dan eksternal lintas industri (Wooley, 2010).

Tujuan dari studi Wooley (2010), adalah untuk meningkatkan pemahaman kita tentang kemunculan teknologi dengan memeriksa dua konteks yang diabaikan: kewirausahaan setelah diskontinuitas proses radikal dan teknologi yang digunakan di berbagai industri. Hasilnya menunjukkan bahwa setelah diskontinuitas, teknologi proses pertama kali muncul melalui kewirausahaan di industri hulu, terutama di industri yang menyediakan instrumentasi, tetapi bukan bahan, ke perusahaan lain. Konsisten dengan prinsip ekologi komunitas industri saling ketergantungan, temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan industri hulu berbasis teknologi akan menguntungkan industri lain dengan landasan teknologi yang sama (Astley dan Fombrun, 1983). Dengan demikian, penelitian ini memperluas perspektif ekologi komunitas dan literatur diskontinuitas teknologi, serta berkontribusi pada pemahaman kita tentang kemunculan teknologi di seluruh industri.

Teknologi baru dan perubahan teknologi telah lama dipertahankan sebagai penggerak fundamental pertumbuhan ekonomi dan pembentukan industri dan perusahaan baru. Schumpeter (1942) berpendapat bahwa teknologi revolusioner membentuk dan membentuk kembali lanskap ekonomi melalui penghancuran kreatif, sebuah proses di mana peluang pasar baru diciptakan sementara yang lain dihancurkan atau diganti. Teknologi tidak selalu berkembang dalam satu industri saja dan diskontinuitas fundamental sangat memengaruhi perkembangan semua populasi dalam komunitas yang saling bergantung secara teknologi (Tushman dan Anderson, 1986). Diskontinuitas teknologi radikal menciptakan peluang untuk kewirausahaan dan mendorong penciptaan industri (Aldrich dan Viol, 1994; Wiggins dan Ruefli, 2005). Pengusaha mengidentifikasi peluang tersebut melalui penemuan dan penciptaan pengetahuan, teknologi, dan ide-ide (Alvarez dan Barney, 2007). Melalui wirausahawanlah teknologi yang baru lahir dapat mengarah pada proses, produk, inovasi, atau pasar baru (Shane, 2000).

Bagaimana perubahan teknologi memengaruhi sifat kemampuan organisasi yang diperlukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif? Bagaimana

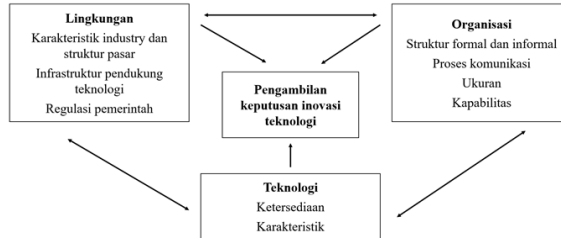
perusahaan yang sudah ada mengatur ulang kemampuan mereka dalam menanggapi perubahan tersebut? Pertanyaan-pertanyaan ini telah menarik perhatian besar dari para sarjana manajemen (Helfat dan Peteraf, 2003), yang mengarah ke proliferasi literatur tentang prospek pendatang versus pemain lama (Tushman dan Anderson, 1986; Christensen dan Bower, 1996) dan penelitian yang muncul tentang kemampuan pendatang baru (Helfat & Lieberman, 2002; Klepper, 2002). Namun landasan teoretis lebih lanjut diperlukan untuk menjelaskan variasi dalam tanggapan para pemain lama terhadap perubahan teknologi (Barnett & Carroll, 1995) dan implikasinya dalam hal konfigurasi ulang kemampuan.

Artikel penelitian oleh Lavie (2006) menyajikan model rekonfigurasi kapabilitas, mengintegrasikan perspektif Schumpeter tentang diskontinuitas teknologi dengan literatur kapabilitas dinamis untuk menjelaskan tanggapan para pemain lama terhadap perubahan teknologi. Ini mengidentifikasi substitusi, evolusi, dan transformasi sebagai tiga mekanisme konfigurasi ulang kemampuan dan kemudian menghubungkan pilihan mekanisme konfigurasi ulang dengan sifat perubahan teknologi dan dengan atribut kemampuan. Penelitian menyimpulkan bahwa sejauh mana mekanisme yang dipilih memungkinkan petahana untuk mengatasi hambatan kognitif dan operasional memengaruhi kapasitas mereka untuk menjembatani kesenjangan kemampuan.

## 11.3 Teknologi dan Organisasi

### 11.3.1 Teknologi, Organisasi, dan Lingkungan

Kerangka kerja TOE yang dikembangkan oleh Tornatzky dan Fleischer (1990), sesuai dengan namanya, menjelaskan elemen kontekstual yang memengaruhi adopsi dan difusi inovasi teknologi dalam organisasi. Mereka adalah (1) konteks teknologi yang terdiri dari ketersediaan teknologi internal dan eksternal; (2) konteks organisasi yang mewakili karakteristik organisasi seperti ukuran, ruang lingkup, struktur, dan kompleksitas; (3) konteks lingkungan yang menyelidiki bisnis di sekitarnya seperti pemerintah, mitra, dan persaingan. Gambar di bawah ini menjelaskan kerangka TOE yang terdiri dari teknologi, organisasi, dan lingkungan.



**Gambar 11.2:** Kerangka Teknologi, Organisasi, dan Lingkungan (Tornatzky and Fleischer, 1990)

Berbagai penelitian telah memanfaatkan kerangka kerja ini untuk menganalisis adopsi teknologi dalam UKM, termasuk adopsi TI. Eze dkk. (2019) mengeksplorasi dan menguraikan faktor-faktor penentu utama munculnya adopsi TI di UKM Inggris. Nguyen dkk. (2015) berpendapat bahwa pelanggan adalah pendorong paling signifikan untuk adopsi TI dan setidaknya lima faktor penting (yaitu organisasi, sumber daya TI internal, konsultan eksternal, pemasok, dan hubungan pelanggan) terkait dengan keberhasilan implementasi dalam bisnis kecil. Ramdani dkk. (2013) kembali mengeksplorasi dan memvalidasi ulang kerangka TOE sebagai model untuk memprediksi adopsi teknologi melalui eksperimen empiris pada adopsi aplikasi perusahaan di UKM.

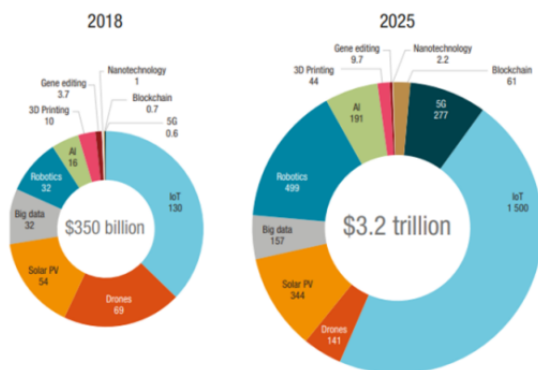
Kerangka TOE berlaku dalam bagian saat ini berdasarkan beberapa argumen. Konstruksi utama yang dielaborasi dalam bab buku ini adalah mengenai digitalisasi dan strategi yang mana keduanya dapat dikategorikan ke dalam salah satu konteks kerangka kerja TOE. Salah satu tujuan bab buku ini adalah untuk menunjukkan peran digitalisasi dalam pembentukan strategi bisnis. Digitalisasi dapat diklasifikasikan sebagai konteks teknologi karena mewakili kecenderungan perusahaan dalam menggunakan teknologi digital dengan melihat ketersediaannya di saat sekarang. Strategi dapat dianggap sebagai konteks organisasi karena menunjukkan karakteristik pengambilan keputusan tingkat perusahaan yang ditunjukkan oleh berbagai cara dan metode yang dipilih untuk mengungguli pesain. Kedua bagian yaitu digitalisasi dan strategi dapat dikategorikan sebagai konteks lingkungan karena keduanya sangat bergantung pada lingkungan dalam implementasinya. Proses digitalisasi membutuhkan ketersediaan berbagai teknologi di lingkungan, peraturan yang mendukung, serta pangsa pasar yang dapat menerima dengan baik. Di sisi lain penentuan strategi sangat bergantung pada kondisi lingkungan seperti

demografis, geologis, dan faktor-faktor eksternal lainnya yang penting bagi formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi.

### 11.3.2 Teknologi dan Strategi

Setiap perusahaan melibatkan sejumlah besar teknologi. Segala sesuatu di perusahaan melibatkan teknologi, terlepas dari kenyataan bahwa satu atau lebih teknologi mungkin tampak mendominasi produk, manajemen, atau proses produksi. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa perubahan teknologi adalah salah satu pendorong utama persaingan. Perubahan teknologi tidak penting untuk kepentingannya sendiri tetapi penting jika memengaruhi keunggulan kompetitif dan struktur industri (Porter, 1985). Alat dasar untuk memahami peran teknologi dalam keunggulan kompetitif adalah rantai nilai. Sebuah perusahaan, sebagai kumpulan kegiatan, adalah kumpulan teknologi. Teknologi diwujudkan dalam setiap aktivitas nilai dalam perusahaan, dan perubahan teknologi dapat memengaruhi persaingan melalui dampaknya pada hampir semua aktivitas.

Dari perspektif struktur pasar, teknologi memengaruhi keunggulan kompetitif jika memiliki peran penting dalam menentukan posisi biaya relatif atau diferensiasi. Selain itu, teknologi memengaruhi keunggulan kompetitif melalui perubahan atau memengaruhi driver lain dari biaya atau keunikan (Porter, 1985). Sementara teknologi dapat memengaruhi hampir setiap aspek perusahaan, seseorang tidak boleh jatuh ke dalam perangkat efektivitas operasional.



**Gambar 11.3:** Kontribusi Besaran Pasar Teknologi Terbaru (dalam US\$ Milyar) (UNCTAD, 2021)

Efektivitas operasional saja mungkin tidak cukup untuk mencapai strategi yang diinginkan karena diperlukan rangkaian kegiatan yang unik untuk melakukan yang berbeda dari saingan untuk membangun posisi strategis yang berkelanjutan (Porter and Roach, 1996).

Pandangan awal mengenai teknologi dari perspektif strategi diawali dari pendapat di mana teknologi adalah bagian dari sumber daya yang dapat memberikan keunggulan bagi organisasi. Teknologi dipandang menjadi bagian sumber daya yang dapat dikategorisasikan sebagai kompetensi dan sumber daya inti yang bersifat bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*) sehingga menjadi sumber keunggulan organisasi (Barney, 1991). Di perkembangan saat ini teknologi tidak lagi bersifat pendukung organisasi bahkan banyak yang beranggapan teknologi adalah bisnis inti dari organisasi tersebut. Dengan banyaknya teknologi terbaru merubah tidak hanya organisasi tapi kehidupan manusia secara keseluruhan. Gambar di atas menunjukkan betapa teknologi terbaru akan menjadi pasar yang menggiurkan bagi semua perusahaan baik yang berkecimpung di teknologi saat ini maupun belum.

## 11.4 Penerapan Teknologi Digital Dalam Bisnis

Setelah memahami bahwa penerapan teknologi sudah menjadi keharusan dalam bisnis, bagian bab ini akan membahas tentang tingkatan teknologi digital diimplementasikan dalam setiap organisasi. Kata-kata seperti digitisasi, digitalisasi, dan transformasi digital menjadi kosa kata yang sangat sering digunakan dalam menjelaskan kemajuan penerapan teknologi digital di era industri 4.0 mengarah ke 5.0 seperti sekarang. Walaupun istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian tetapi setiap istilah sebenarnya memiliki makna dan mengacu kepada aktivitas yang berbeda. Organisasi sering menggunakan kata-kata ini untuk merujuk pada berbagai aktivitas, tujuan, dan tujuan bisnis itu sendiri. Inilah sebabnya mengapa memahami esensi digitalisasi, digitalisasi, dan transformasi digital dapat membantu lebih memahami dunia digital tempat kita hidup saat ini. Mempelajari perbedaan antara kata-kata ini penting karena dapat membantu Anda memahami berbagai aspek dunia digital. Misalnya, dengan mengetahui perbedaan antara digitalisasi

dan digitalisasi, Anda dapat menggunakan komputer untuk mendesain produk secara efektif. Atau, jika Anda memahami perbedaan antara digitalisasi dan transformasi digital, Anda dapat mempelajari bagaimana sebuah perusahaan mengubah model bisnisnya. Gambar di bawah ini mengilustrasikan istilah-istilah yang sering digunakan dalam penggunaan teknologi digital dalam bisnis.



**Gambar 11.4:** Penggunaan Teknologi Digital dalam Bisnis

### 11.4.1 Digitisasi

Tingkatan paling awal dalam penerapan teknologi digital dalam bisnis bertujuan untuk merubah data analog menjadi bentuk digital. Digitisasi pada dasarnya adalah mengambil informasi analog dan mengkodekannya menjadi nol dan satu sehingga komputer dapat menyimpan, memproses, dan mengirimkan informasi tersebut. Permasalahan dengan data analog adalah bentuk fisiknya yang mengambil banyak ruang yang mempersulit penyimpanan dan pemeliharaan. Dengan mengkonversi data analog menjadi digital maka data tersebut bisa disimpan dan dimanipulasi oleh komputer.

Contoh dari digitisasi antara lain adalah:

1. Mengkonversi foto fisik menjadi gambar digital yang disimpan di komputer
2. Mengkonversi buku manual menjadi buku elektronik atau bentuk teks digital yang bisa dibaca dalam layar komputer/gawai, dicari kata kuncinya, diedit teksnya, dll
3. Menscan dokumen-dokumen penting dan menyimpannya dalam bentuk word atau pdf



4. Merubah buku manual instruksional menjadi bentuk video yang lebih mudah dipahami

Proses digitisasi memiliki banyak keuntungan untuk organisasi.

1. Digitisasi meningkatkan kenyamanan.

Dengan segala sesuatu yang didigitalkan, mudah untuk menemukan apa yang dicari dan mengaksesnya dari mana saja di dunia. Tidak hanya mencari dokumen menjadi lebih mudah, bahkan isinya dapat dicari sampai ke tingkat kata-kata kunci yang ingin dieksplorasi tanpa harus membaca setiap halaman dalam dokumen tersebut. Hal-hal tersebut juga dapat disalin dengan mudah tanpa pengetikan manual kembali.

2. Efisien dan efektif

Karena menyimpan dan merubah benda fisik lebih mahal, maka mendigitisasi informasi sering menjadi pilihan yang lebih murah ketimbang menyimpan bentuk fisik. Terlebih lagi bentuk fisik juga lebih sulit untuk dipindahkan dari satu lokasi ke lokasi lainnya sehingga mempersulit akses informasi penting kapan pun dibutuhkan. Ketika data analog sudah didigitisasi maka proses aksesnya menjadi lebih mudah dan murah sehingga dapat menghasilkan keputusan yang lebih efektif dan lebih cepat. Hal itu penting dalam proses bisnis keseharian. Proses digitisasi bahkan menjadi langkah awal mendorong inovasi (Gobble, 2018).

3. Akurasi

Data bentuk digital memperkecil kemungkinan kesalahan dalam pengelolaannya yang disebabkan oleh kesalahan manusia. Data tidak perlu disaling berulang-ulang agar bisa diakses pihak-pihak yang membutuhkan sehingga lebih bisa diandalkan.

4. Mudah disimpan

Penyimpanan data digital tidak hanya lebih mudah dan murah tapi juga bisa diandalkan untuk generasi selanjutnya. Dokumen-dokumen digital yang lama selalu bisa diakses tanpa khawatir rusak karena waktu.

## 11.4.2 Digitalisasi

Setelah mengkonversi data analog menjadi digital dalam digitisasi, perusahaan dapat memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, efektivitas dan efisiensi proses bisnis. Digitalisasi berarti menggunakan teknologi digital dalam peningkatan proses, fungsi, operasi, dan banyak lagi lainnya dalam dunia bisnis (Bloomberg, 2018). Pengertian digitalisasi sendiri sebenarnya cukup luas dikarenakan digitalisasi bisa dimaknai sebagai segala hal yang terkait dengan kehidupan sosial yang direstrukturisasi di sekitar komunikasi digital dan infrastruktur media termasuk bagaimana interaksi manusia dilakukan. Dalam konteks bisnis, digitalisasi juga bisa lebih diartikan sebagai bagaimana operasi bisnis dilakukan dengan menggunakan teknologi digital dan bagaimana dunia kerja berubah karenanya (Muro dkk., 2017).

Dengan pemahaman diatas berikut beberapa contoh digitalisasi:

1. Menggunakan teknologi awan untuk penyimpanan dokumen
2. Memberikan akses untuk sumber daya pribadi dan data yang relevan untuk kepentingan bisnis
3. Menciptakan database video online

Digitalisasi adalah proses penggunaan teknologi digital untuk mengubah cara kerja sesuatu. Misalnya, penggunaan komputer untuk mendesain interior gedung alih-alih metode tradisional. Metode ini membantu bisnis menghemat uang dan menjadi efisien dalam melakukan pekerjaan.

Bisnis dapat menggunakan digitalisasi untuk beberapa hal:

1. Otomatisasi proses  
Digitalisasi dapat membantu meringankan pengerjaan tugas-tugas yang bisa diselesaikan oleh computer. Contohnya adalah penggunaan computer untuk mengisi form secara otomatis. Hal ini bisa dilakukan bila data dan informas sudah didigitisasi dalam komputer.
2. Merubah proses bisnis  
Digitalisasi juga dapat merubah proses bisnis yang sebelumnya dilakukan lebih tradisional. Pemesanan barang dan jasa dapat dilakukan secara daring bila sudah dipasarkan di internet melalui website ataupun aplikasi.

### 3. Menciptakan produk dan jasa baru

Teknologi digital dapat membuka kemungkinan bisnis untuk menghasilkan produk dan jasa dengan lebih cepat dan murah. Selain itu, bisnis juga dapat dilakukan secara daring. Contohnya adalah industri musik dan film yang sebelumnya dipasarkan dalam bentuk CD telah berubah dijual secara streaming online.

### 4. Membuka pasar baru

Dengan menggunakan teknologi digital berarti produk dan jasa juga lebih mudah dipasarkan dikarenakan beberapa hal. Pertama, produk dan jasa dapat dijual dalam bentuk atau melalui digital yang memungkinkan dinikmati lebih banyak orang. Kedua, bentuk digital juga memungkinkan mengakses pasar baru yang mungkin dulunya terkendala karena faktor geografis yang mengharuskan bisnis untuk membuka distribusi atau retail khusus.

### 5. Meningkatkan efisiensi

Melalui digitalisasi, operasi bisnis dapat menjadi lebih efisien. Proses data tidak memerlukan banyak administrator dan menghabiskan anggaran untuk dokumen analog. Komunikasi dan kolaborasi antar fungsi bisnis bisa dilakukan dengan lebih murah dan mudah.

## 11.4.3 Transformasi Digital

Transformasi digital menggunakan teknologi digital untuk mengubah cara kerja organisasi dari atas ke bawah. Ini adalah evolusi proses dan model bisnis untuk memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital. Ini termasuk mengubah cara karyawan bekerja, bagaimana pelanggan dilayani, dan bagaimana perusahaan dijalankan. Tujuan transformasi digital adalah memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien dan efektif. Hal ini dapat menyebabkan penghematan biaya, peningkatan kualitas, dan peningkatan keuntungan. Transformasi digital membawa digitisasi dan digitalisasi selangkah lebih maju dengan menggunakan teknologi digital untuk sepenuhnya mengubah cara bisnis beroperasi. Misalnya, perusahaan mungkin beralih dari menjual produk di toko menjadi hanya menjual secara online. Berbeda dengan tingkatan yang sebelumnya, dampak transformasi digital mencapai ke hal-hal esensial dalam

bisnis dengan mentransformasi pengalaman pelanggan, proses operasional bisnis, dan akhirnya model bisnis (Westerman, Bonnet dan McAfee, 2014).

Proses transformasi digital secara garis besar dilakukan melalui 3 (tiga) langkah (Oentor, 2022), yaitu:

1. Penilaian (transformasi organisasi)

Langkah pertama adalah menilai bagaimana teknologi digital dapat digunakan untuk meningkatkan organisasi. Ini termasuk melihat keadaan bisnis saat ini dan bagaimana hal itu dapat ditingkatkan. Jenis transformasi ini mengubah cara organisasi dijalankan dari atas ke bawah. Biasanya melibatkan penggunaan teknologi untuk mengubah bagaimana pekerjaan dilakukan dan bagaimana pelanggan dilayani.

2. Perencanaan (transformasi proses)

Berikutnya adalah merencanakan bagaimana proses transformasi dilakukan. Bagaimana teknologi digital akan dimanfaatkan dalam bisnis termasuk perubahan proses bisnis yang perlu dilakukan. Teknologi digital akan memudahkan proses otomatisasi atau mensimplifikasi pekerjaan.

3. Eksekusi (adopsi teknologi)

Langkah terakhir adalah implementasi penggunaan teknologi dalam bagaimana pegawai bekerja dan pelanggan dilayani. Biasanya termasuk penggunaan teknologi untuk meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan pengalaman bagi pelanggan.

## 11.5 Peran Digitalisasi untuk Strategi Bisnis

Strategi berarti secara sadar memilih untuk memperjelas arah organisasi dalam kaitannya dengan apa yang terjadi di lingkungan yang dinamis. Bisnis selalu dihadapkan dengan banyak perubahan di lingkungan tempatnya beroperasi. Hal ini termasuk perubahan minat dan perilaku pelanggan, peraturan,

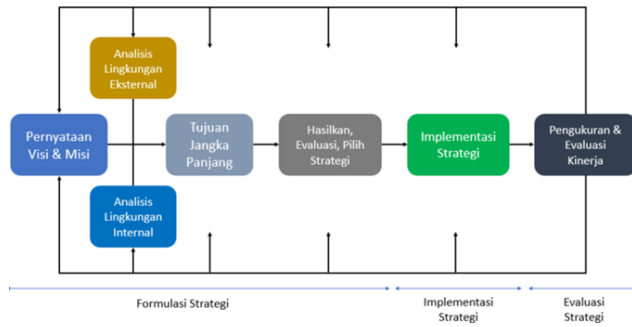
kompetisi, dan tentunya kemajuan teknologi. Banyak perdebatan oleh praktisi dan akademisi tentang apakah strategi bisnis menentukan strategi IT atau sebaliknya. Strategi bisnis sudah mencakup hampir seluruh aspek manajemen termasuk teknologi digital di dalamnya (Sudarmanto dkk., 2021). Pandangan Bhardwaj dkk, (2019) menyatukan strategi bisnis dan strategi IT sebagai strategi bisnis digital sebagai arahan untuk masa depan.

Keterarikan pada digitalisasi disebabkan dengan kehadiran dan signifikansinya pada pendapatan, produktivitas, profitabilitas, dan inovasi yang bisa dihasilkan. Dampak dari digitalisasi bahkan tidak hanya terbatas pada perusahaan yang berbasis teknologi tetapi juga memengaruhi seluruh perusahaan dengan berbagai ukuran, di industri manapun, menghasilkan produk atau jasa apapun. Semua organisasi pasti terdampak oleh adanya perkembangan teknologi digital. Penelitian oleh Nugroho dkk. (2022) menemukan bahwa kapabilitas adopsi teknologi informasi memiliki peran krusial sebagai mekanisme proses dalam menerapkan orientasi strategis untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang meningkat di sektor jasa pendidikan.

Digitalisasi mengubah lanskap kompetitif tradisional perusahaan. Mendorong banyak perubahan, antara lain:

1. Mengaburkan batas dan definisi industry
2. Menurunkan hambatan untuk masuk
3. Meningkatkan perubahan harapan dan perilaku pelanggan
4. Memodifikasi strategi
5. Meningkatkan kecepatan evolusi model bisnis

Digitalisasi telah merubah tata cara dalam memformulasi, implementasi dan evaluasi strategi. Proses perumusan visi dan misi saat ini banyak menyebutkan teknologi digital sebagai cara mencapai visi. Proses analisa lingkungan internal dan eksternal menjadi lebih mudah dan cepat sehingga siklus strategi juga menjadi lebih singkat. Proses implementasi strategi menjadi hal-hal yang lebih teknis juga terbantu dengan adanya teknologi digital. Pengukuran pencapaian dan evaluasi kinerja juga bisa dilakukan dengan lebih terperinci sehingga proses penghargaan dimungkinkan lebih kompleks. Aspek-aspek dalam kerangka dasar manajemen strategi dipengaruhi oleh teknologi digital. Perusahaan harus menentukan dan mengambil aksi untuk mengeksploitasi teknologi digital agar tidak tertinggal dalam kompetisi.



**Gambar 11.5:** Kerangka Dasar Manajemen Strategik (David dan David, 2013)



# **Bab 12**

## **Teori dan Teknologi Pembelajaran Organisasi**

### **12.1 Menelaah Konsep Pembelajaran Organisasi dalam Perspektif Individu, Kelompok, Organisasi, dan Antar Organisasi**

Pembelajaran organisasi semakin populer di kalangan organisasi yang tertarik untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, inovasi, dan efektivitas. Argyris dan Schon (1978), dua peneliti awal di bidang ini, mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai "deteksi dan koreksi kesalahan. Fiol dan Lyles (1985) mendefinisikan belajar sebagai "proses meningkatkan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik". Dodgson (1993) menggambarkan pembelajaran organisasi sebagai "cara perusahaan membangun, melengkapi, dan mengatur pengetahuan dan rutinitas di sekitar kegiatan mereka dan dalam budaya mereka dan beradaptasi dan mengembangkan efisiensi organisasi dengan meningkatkan penggunaan keterampilan yang luas dari tenaga kerja mereka". Huber (1991), menyatakan



bahwa pembelajaran terjadi dalam sebuah organisasi "jika melalui pemrosesan informasinya, jangkauan perilaku potensial [organisasi] berubah".

Sebuah "pembelajaran organisasi" adalah sebuah perusahaan yang sengaja membangun struktur dan strategi untuk meningkatkan dan memaksimalkan pembelajaran organisasi (Dodgson, 1993). Konsep organisasi pembelajar semakin populer karena organisasi ingin lebih mudah beradaptasi dengan perubahan. Belajar adalah konsep yang dinamis dan menekankan sifat organisasi yang terus berubah. Fokusnya secara bertahap bergeser dari pembelajaran individu ke pembelajaran organisasi. Sama seperti belajar sangat penting untuk pertumbuhan individu, itu sama pentingnya bagi organisasi. Sejak individu membentuk sebagian besar organisasi, mereka harus menetapkan bentuk dan proses yang diperlukan untuk memungkinkan pembelajaran organisasi untuk memfasilitasi perubahan. Pembelajaran organisasi lebih dari jumlah bagian dari pembelajaran individu (Dodgson, 1993; Fiol & Lyles, 1985). Sebuah organisasi tidak kehilangan kemampuan belajarnya ketika anggota meninggalkan organisasi. Pembelajaran organisasi berkontribusi pada memori organisasi. Dengan demikian, sistem pembelajaran tidak hanya memengaruhi anggota langsung tetapi juga anggota masa depan karena akumulasi sejarah, pengalaman, norma, dan cerita. Menciptakan organisasi pembelajar hanya setengah dari solusi untuk masalah yang menantang (Pralhad & Hamel, 1994). Sama pentingnya adalah penciptaan unlearning organization yang pada dasarnya berarti bahwa organisasi tersebut harus melupakan sebagian dari masa lalunya. Dengan demikian, pembelajaran terjadi di tengah faktor-faktor yang saling bertentangan (Dodgson, 1993).

Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengidentifikasi apakah teknologi (khususnya, sistem informasi) dapat membantu mencapai pembelajaran organisasi yang efektif sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Survei literatur baik di bidang teori organisasi dan sistem informasi mengungkapkan bahwa sangat sedikit penelitian yang ada di bidang sistem informasi dan pembelajaran organisasi. Makalah ini merupakan upaya untuk mengidentifikasi aspek pembelajaran organisasi yang dapat mengambil manfaat dari penggunaan sistem informasi. Makalah ini tidak akan mengeksplorasi, secara rinci, semua faktor penentu, hasil, dan langkah-langkah yang terkait dengan pembelajaran organisasi. Makalah ini akan membahas secara singkat tujuan pembelajaran organisasi, berbagai jenis pembelajaran, proses yang terlibat dalam pembelajaran, pengaruh beberapa faktor

kontekstual seperti struktur, lingkungan, dan teknologi pada pembelajaran, dan peran sistem informasi dalam pembelajaran organisasi.

Pembelajaran organisasi adalah proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi meningkat dari waktu ke waktu karena mendapatkan pengalaman. Dari pengalaman ini mampu menciptakan pengetahuan. Pengetahuan ini luas, mencakup topik apa pun yang dapat memperbaiki organisasi. Contohnya mungkin termasuk cara untuk meningkatkan efisiensi produksi atau untuk mengembangkan hubungan investor yang menguntungkan. Pengetahuan dibuat pada empat unit yang berbeda: individu, kelompok, organisasi, dan antar organisasi.

Pembelajaran organisasi terjadi sebagai fungsi dari pengalaman dalam suatu organisasi dan memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang selalu berubah. Pembelajaran organisasi merupakan perbaikan proses yang dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan keuntungan. Contoh pembelajaran organisasi di dunia nyata adalah bagaimana toko pizza baru akan mengurangi biaya per pizza seiring dengan peningkatan produksi kumulatif pizza. Saat staf membuat lebih banyak pizza, mereka mulai membuat pizza lebih cepat, staf belajar bagaimana bekerja sama, dan peralatan ditempatkan di lokasi yang paling efisien yang menyebabkan biaya pembuatan lebih murah. Contoh cara yang lebih formal untuk melacak dan mendukung pembelajaran organisasi adalah agenda pembelajaran.

Pembelajaran organisasi adalah aspek organisasi dan subbidang studi organisasi. Sebagai aspek organisasi, pembelajaran organisasi adalah proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan. Penciptaan pengetahuan, retensi pengetahuan, dan transfer pengetahuan dapat dilihat sebagai proses adaptif yang merupakan fungsi dari pengalaman. Pengalaman adalah pengetahuan yang berkontribusi pada pemahaman prosedural subjek melalui keterlibatan atau paparan. Penelitian dalam pembelajaran organisasi secara khusus berlaku untuk atribut dan perilaku pengetahuan ini dan bagaimana hal itu dapat menghasilkan perubahan dalam kognisi, rutinitas, dan perilaku organisasi dan individunya.

Individu sebagian besar dilihat sebagai mekanisme fungsional untuk pembelajaran organisasi dengan menciptakan pengetahuan melalui pengalaman. Namun, pengetahuan individu hanya memfasilitasi pembelajaran dalam organisasi secara keseluruhan jika ditransfer. Individu dapat menahan

pengetahuan mereka atau keluar dari organisasi. Pengetahuan yang tertanam dalam organisasi, selain individunya, dapat dipertahankan. Organisasi dapat mempertahankan pengetahuan dengan cara lain dari sekedar mempertahankan individu, termasuk menggunakan repositori pengetahuan seperti alat komunikasi, proses, agenda pembelajaran, rutinitas, jaringan, dan sistem memori transaktif.

Sebagai subbidang, pembelajaran organisasi adalah studi tentang pengalaman, pengetahuan, dan efek dari pengetahuan dalam konteks organisasi. Kajian pembelajaran organisasi secara langsung memberikan kontribusi terhadap ilmu terapan manajemen pengetahuan dan konsep organisasi pembelajaran. Pembelajaran organisasi berkaitan dengan kajian teori organisasi, komunikasi organisasi, perilaku organisasi, psikologi organisasi, dan pengembangan organisasi. Pembelajaran organisasi telah menerima kontribusi dari bidang psikologi pendidikan, sosiologi, ekonomi, antropologi, ilmu politik, dan ilmu manajemen.

Organisasi memperoleh pengetahuan di salah satu dari empat komunitas organisasi pembelajaran, yaitu individu, tim, organisasi, dan antar organisasi. Pembelajaran organisasi "melibatkan proses di mana komunitas organisasi (misalnya kelompok, departemen, divisi) berubah sebagai hasil dari pengalaman." Contoh pembelajaran organisasional adalah pembelajaran tim bedah rumah sakit untuk menggunakan teknologi baru yang akan meningkatkan efisiensi.

Pembelajaran individu adalah komunitas terkecil di mana pembelajaran dapat terjadi. Seorang individu mempelajari keterampilan atau ide baru, dan produktivitas mereka di tempat kerja dapat meningkat saat mereka memperoleh keahlian. Individu dapat memutuskan apakah akan berbagi pengetahuan mereka dengan anggota kelompok lainnya atau tidak. Jika individu meninggalkan grup dan tidak membagikan pengetahuannya sebelum keluar, grup kehilangan pengetahuan ini. Dalam studi mereka tentang pengembangan perangkat lunak, Boh, Slaughter dan Espinosa (2007) menemukan bahwa individu lebih produktif dengan pengalaman yang lebih khusus yang mereka miliki dengan sistem tertentu.

Pembelajaran kelompok adalah komunitas terbesar berikutnya. Ada definisi yang saling bertentangan tentang pembelajaran kelompok di antara para peneliti yang mempelajarinya. Satu keyakinan adalah bahwa belajar kelompok adalah proses di mana sebuah kelompok mengambil tindakan, mendapat

umpan balik, dan menggunakan umpan balik ini untuk memodifikasi tindakan mereka di masa depan. Keyakinan lain adalah bahwa pembelajaran kelompok terjadi ketika seorang anggota berbagi pengetahuan individu mereka dengan anggota kelompok lainnya. Yang lain menyatakan bahwa pembelajaran kelompok terutama merupakan proses deteksi dan koreksi kesalahan atau bahwa pembelajaran kelompok terutama tentang proses interpretasi dan integrasi. Setelah ini terjadi, pembelajaran individu berubah menjadi pembelajaran kelompok. Reagans, Argote, dan Brooks (2005) mempelajari pembelajaran kelompok dengan memeriksa operasi penggantian sendi di rumah sakit pendidikan. Mereka menyimpulkan bahwa "peningkatan pengalaman bekerja sama dalam tim mendorong koordinasi dan kerja tim yang lebih baik." Bekerja sama dalam tim juga memungkinkan anggota untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain dan belajar dari anggota lain. Untuk meringkas definisi yang berbeda mencakup aspek-aspek berikut: kemandirian tugas (apa yang dilakukan oleh satu anggota kelompok memengaruhi dan dipengaruhi oleh anggota kelompok lainnya); kesadaran psikologis sosial (anggota menganggap diri mereka sebagai kelompok dan dianggap sebagai kelompok); dan keterikatan sosial (kelompok itu ada dalam sistem sosial yang lebih besar).

Pembelajaran organisasi adalah cara di mana organisasi menciptakan dan mengatur pengetahuan yang berkaitan dengan fungsi dan budaya mereka. Pembelajaran organisasi terjadi di semua kegiatan organisasi, dan itu terjadi dalam kecepatan yang berbeda. Tujuan pembelajaran organisasi adalah untuk berhasil beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, untuk menyesuaikan diri dalam kondisi yang tidak pasti, dan untuk meningkatkan efisiensi. Manajer di pabrik melihat pembelajaran organisasi terjadi ketika mereka menemukan cara untuk membuat pekerja individu lebih mahir, meningkatkan "teknologi, perkakas, dan tata letak" organisasi, memperbaiki struktur organisasi, dan menentukan kekuatan organisasi.

Pembelajaran antar organisasi adalah cara di mana organisasi yang berbeda dalam aliansi berkolaborasi, berbagi pengetahuan, dan belajar satu sama lain. Sebuah organisasi mampu meningkatkan "proses dan produknya dengan mengintegrasikan wawasan dan pengetahuan baru" dari organisasi lain. Dengan belajar dari organisasi lain, organisasi dapat memangkas biaya waktu, mengurangi risiko yang terkait dengan pemecahan masalah, dan belajar lebih cepat. Belajar dari organisasi lain dapat berarti menerapkan ide-ide yang sama yang digunakan oleh organisasi itu atau memodifikasi ide-ide ini, sehingga

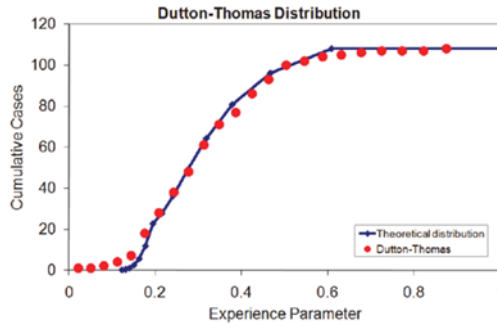
menciptakan inovasi. Pembelajaran antar organisasi sering terjadi dalam model bisnis tetap, seperti waralaba. Penerima waralaba yang ingin menggunakan merek pemilik waralaba harus belajar bagaimana menggunakan model bisnis organisasi sebelum memulai waralaba.

## 12.2 Perkembangan Kajian Pembelajaran Organisasi

Asal usul studi pembelajaran organisasi dapat ditelusuri ke akhir 1970-an, ketika para peneliti mempelajarinya dari sudut pandang psikologis. Kemajuan utama di bidang ini meliputi: pertama, psikologi perilaku dan pengembangan organisasi, dalam karya yang terbit pada tahun 1978 tentang pembelajaran organisasi, Chris Argyris dan Donald Schön mengembangkan konsep pembelajaran loop tunggal dan loop ganda. Pembelajaran satu putaran adalah proses di mana kesalahan diperbaiki dengan menggunakan strategi atau metode berbeda yang diharapkan menghasilkan hasil yang berbeda dan sukses. Sebagai contoh, seseorang yang bertindak dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Jika tindakan orang ini gagal dalam mencapai tujuan, dengan pembelajaran satu putaran, orang ini akan merefleksikan tindakan mereka sebelumnya dan, ke depan, mereka akan mengambil serangkaian tindakan yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama. Pembelajaran loop ganda, di sisi lain, adalah proses yang lebih rumit di mana kesalahan diperbaiki dengan memikirkan kembali tujuan awal. Dalam contoh sebelumnya, orang tersebut akan menunjukkan pembelajaran dua putaran jika mereka memilih untuk mengevaluasi kembali tujuan dan keyakinan mereka daripada hanya menilai kembali tindakan mereka yang gagal. Mereka kemudian akan mengambil serangkaian tindakan yang selaras dengan tujuan dan keyakinan mereka yang dievaluasi kembali. Argyris dan Schön menjelaskan bahwa proses pembelajaran loop tunggal dan loop ganda hadir dalam organisasi dan merupakan dua jenis pembelajaran organisasi. Pembelajaran satu putaran terjadi ketika sebuah organisasi mendeteksi kesalahan, memperbaikinya, dan melanjutkan kebijakan dan tujuannya saat ini. Pembelajaran loop ganda terjadi ketika sebuah organisasi mendeteksi kesalahan dan mengubah kebijakan dan tujuannya sebelum dapat mengambil tindakan korektif.

Kedua, adaptasi dan rutinitas. Dalam buku mereka yang mendefinisikan teori perilaku perusahaan, Richard Cyert dan James G. March menggambarkan pembelajaran organisasi sebagai perilaku adaptif organisasi dari waktu ke waktu. Ini terdiri dari adaptasi tujuan, adaptasi dalam aturan perhatian, dan adaptasi dalam aturan pencarian. Bagian dari pembelajaran organisasi adalah menetapkan tujuan dan mengubah tujuan ini dari waktu ke waktu. Mereka berubah seiring dengan ditetapkannya anggota organisasi saat masalah muncul. Saat menetapkan tujuan, organisasi harus mempertimbangkan tiga variabel: "tujuan masa lalu organisasi, kinerja masa lalu organisasi, dan kinerja masa lalu organisasi 'sebanding' lainnya." Menyesuaikan aturan perhatian organisasi terdiri dari menentukan bagian mana dari lingkungan organisasi yang paling membutuhkan perhatian. Cyert dan March memberikan contoh kriteria yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Seiring waktu, organisasi mempelajari kriteria mana yang akan digunakan untuk evaluasi mereka dan berapa banyak bobot yang harus diberikan untuk setiap kriteria. Mereka juga menggunakan contoh pemilihan kriteria yang akan digunakan ketika membandingkan organisasi seseorang dengan organisasi serupa. Adaptasi organisasi dalam aturan pencarian mengacu pada kemampuannya untuk menemukan solusi untuk masalahnya. Karena solusi bergantung pada masalah, aturan pencarian organisasi akan berubah. Biasanya, suatu organisasi akan lebih cenderung mencari solusi dengan cara tertentu jika metode pencarian ini sebelumnya berhasil menemukan solusi. Aturan pencarian organisasi akan bergantung pada keberhasilan atau kegagalan sebelumnya dengan aturan pencarian alternatif.

Ketiga, kurva pembelajaran oleh Dutton dan Thomas (1984). John M. Dutton dan Annie Thomas mengorganisir studi lapangan di berbagai industri untuk mempelajari tingkat pembelajaran dalam organisasi. Mereka menemukan bahwa kesalahan dan/atau biaya pekerja berkurang saat mereka belajar dari pengalaman. Namun, karena pengetahuan yang dapat dipelajari pekerja berkurang dari waktu ke waktu, mereka tidak dapat meningkatkan kinerja mereka pada tingkat yang konstan. Sebaliknya, tingkat di mana mereka meningkatkan menurun dengan lebih banyak pengalaman.



**Gambar 12.1:** Probabilistic Model Fitted to Dutton and Thomas (Dutton dan Thomas, 1984).

Dutton dan Thomas (1984), juga menemukan bahwa ada empat kategori kausal yang memengaruhi kemajuan perusahaan. Dua kategori, pembelajaran eksogen dan endogen, menggambarkan sumber kemajuan perusahaan. Pembelajaran eksogen terjadi ketika perusahaan memperoleh informasi dari sumber eksternal yang memungkinkannya untuk maju. Contoh sumber eksternal termasuk "pemasok, pelanggan, pesaing, dan pemerintah." Pembelajaran endogen terjadi ketika karyawan belajar dari dalam perusahaan, yang "dimanifestasikan oleh perubahan teknis, pembelajaran tenaga kerja langsung, dan kelancaran arus produksi." Dua kategori lainnya, pembelajaran yang diinduksi dan otonom, menggambarkan lingkungan di mana kemajuan terjadi. Pembelajaran terinduksi terjadi ketika perusahaan melakukan investasi atau menambahkan sumber daya ke lingkungan untuk membuatnya kondusif untuk pembelajaran. Pembelajaran otonom terjadi ketika produksi berkelanjutan mengarah pada peningkatan otomatis dalam jangka waktu yang lama.

## 12.3 Pengetahuan dalam Organisasi

Pengetahuan merupakan indikator pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi terjadi ketika ada perubahan pengetahuan organisasi. Peneliti mengukur pengetahuan organisasi dengan berbagai cara. Misalnya, beberapa peneliti menilai pengetahuan sebagai perubahan dalam praktik atau rutinitas organisasi yang meningkatkan efisiensi. Peneliti lain mendasarkannya pada jumlah paten yang dimiliki organisasi. Manajemen pengetahuan adalah proses

mengumpulkan, mengembangkan, dan menyebarkan aset pengetahuan untuk memungkinkan pembelajaran organisasi.

Pengetahuan bukanlah sumber daya yang homogen. Meskipun terkait dengan data dan informasi, pengetahuan berbeda dari konstruksi ini. Data adalah sekumpulan fakta objektif dan pasti mengenai peristiwa, sedangkan informasi adalah bentuk data bernilai tambah yang menambah makna melalui kontekstualisasi, kategorisasi, kalkulasi, koreksi, atau kondensasi. Pengetahuan adalah versi informasi yang diterapkan, kombinasi informasi dalam pengalaman, pembedaan, nilai, kontekstualisasi, dan wawasan. Pengalaman adalah pengetahuan yang dihasilkan melalui paparan dan penerapan pengetahuan. Pengetahuan berasal dari dalam dan diterapkan oleh unit organisasi untuk mengevaluasi dan memanfaatkan pengalaman dan informasi secara efektif. Pengetahuan dapat tertanam dalam repositori, rutinitas, proses, praktik, alat, dan norma, tergantung pada hubungan antara informasi, pengalaman, dan pengetahuan.

Terdapat dua bentuk pengetahuan yang berbeda, yaitu pengetahuan eksplisit dan tacit (Hasan et al., 2020). Pengetahuan eksplisit dikodifikasi, sistematis, formal, dan mudah dikomunikasikan. Pengetahuan tacit adalah pribadi, konteks spesifik, pengetahuan subjektif. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang mudah ditransfer (Hasyim et al., 2022). Tidak seperti pengetahuan tacit, pengetahuan eksplisit bersifat deklaratif atau faktual. Ini ditransfer melalui media tertulis, verbal, atau terkodifikasi. Contohnya termasuk instruksi, definisi, dan dokumen. Di antara karyawannya, Toyota menyebarkan pengetahuan eksplisit tentang produksi jalur perakitan. Toyota mengharuskan setiap tim pekerja dan setiap pekerja individu untuk mendokumentasikan tugas mereka, memberikan deskripsi rinci tentang "bagaimana setiap tugas harus dilakukan, berapa lama setiap tugas harus dilakukan, urutan langkah yang harus diikuti dalam melakukan setiap tugas, dan langkah-langkah yang harus diambil oleh setiap pekerja dalam memeriksa pekerjaannya sendiri." Ini menggunakan pengetahuan eksplisit karena pengetahuan tersebut diteruskan menggunakan kode, yang merupakan dokumen deskripsi rinci dalam kasus Toyota.

Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang sulit untuk ditransfer. Seperti yang pertama kali dijelaskan oleh Michael Polanyi (1967), pengetahuan tacit adalah pengetahuan tentang prosedur. Ini adalah jenis pengetahuan pribadi yang tidak dapat dibagikan hanya melalui komunikasi tertulis atau verbal. Hal ini dipelajari sebagian besar melalui pengalaman dari waktu ke waktu. Misalnya,



Toyota mentransfer pengetahuan tacit setiap kali membuka pabrik perakitan baru. Untuk melatih karyawan barunya di pabrik baru, Toyota mengirim sekelompok karyawan barunya untuk bekerja di salah satu pabriknya yang sudah mapan, di mana karyawan yang berpengalaman melatih mereka. Setelah pelatihan jangka panjang ini, mereka dikirim kembali ke pabrik baru untuk mentransfer pengetahuan produksi mereka ke seluruh karyawan baru. Ini adalah transfer pengetahuan tacit karena pengetahuan ini terlalu kompleks untuk dikodifikasi dan diteruskan melalui dokumen. Pengetahuan ini hanya dapat ditransfer ke karyawan baru melalui latihan dan pengalaman.

Pembelajaran organisasi melacak perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi karena memperoleh pengetahuan dan pengalaman. Untuk mengevaluasi pembelajaran organisasi, pengetahuan yang diciptakan, ditransfer, dan dipertahankan oleh organisasi harus dikuantifikasi. Para peneliti yang mempelajari pembelajaran organisasi telah mengukur pengetahuan yang diperoleh melalui berbagai cara karena tidak ada satu cara untuk mengukurnya. Ukuran pembelajaran organisasi yang semakin umum dan serbaguna adalah kurva pembelajaran organisasi yang menunjukkan efek kurva pengalaman. Kurva pembelajaran mengukur tingkat metrik pembelajaran relatif terhadap metrik pengalaman. Argote (2011) menjelaskan bahwa "peningkatan besar dalam produktivitas biasanya terjadi ketika organisasi memperoleh pengalaman dalam produksi." Namun, Argote juga mencatat bahwa tingkat pembelajaran organisasi bervariasi. Argote mengidentifikasi tiga faktor yang memengaruhi tingkat ini: peningkatan kecakapan individu, peningkatan teknologi organisasi, dan peningkatan strukturnya (seperti rutinitas dan metode koordinasinya). Beberapa organisasi menunjukkan peningkatan produktivitas yang besar sementara yang lain menunjukkan sedikit atau tidak sama sekali, mengingat jumlah pengalaman yang sama. Kurva pengalaman menggambarkan penurunan biaya unit versus total unit kumulatif yang diproduksi, cara umum untuk mengukur efek pengalaman. Formulir input linear-linear di sebelah kiri diubah menjadi formulir log-log di sebelah kanan untuk menunjukkan bahwa peningkatan kecakapan berkorelasi dengan pengalaman.

## 12.4 Model Teoritis Pembelajaran Organisasi: Teori-teori Kunci

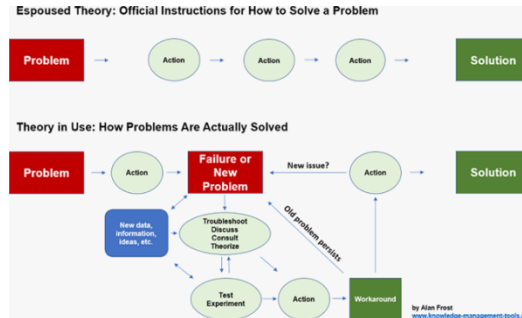
Teori pembelajaran organisasi berfokus pada penciptaan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan itu dalam suatu organisasi. Aspek kunci dari teori pembelajaran organisasi adalah bahwa pembelajaran terjadi ketika orang berinteraksi sambil menemukan dan memecahkan masalah. Teori pembelajaran organisasi menekankan pentingnya mengembangkan budaya belajar dalam suatu organisasi (Hasan et al., 2022).

Menurut teori ini, organisasi harus:

1. Mengembangkan budaya yang menghargai berbagi pengetahuan.
2. Meluangkan waktu untuk mempelajari pelajaran yang bisa diajarkan oleh kegagalan.
3. Mendorong karyawan dari semua tingkatan untuk terlibat dalam pembelajaran sepanjang hayat.
4. Mengizinkan individu dan tim untuk menantang status quo organisasi.

Dua dari kontributor paling penting untuk bidang teori pembelajaran organisasi adalah Chris Argyris dan Donald Schon. Pembelajaran organisasi menurut Argyris dan Schon adalah produk dari penyelidikan organisasi. Ini berarti bahwa setiap kali hasil yang diharapkan berbeda dari hasil yang sebenarnya, seorang individu (atau kelompok) akan terlibat dalam penyelidikan untuk memahami dan, jika perlu, memecahkan ketidakkonsistenan ini. Dalam proses penyelidikan organisasi, individu akan berinteraksi dengan anggota lain dari organisasi dan pembelajaran akan berlangsung. Oleh karena itu, belajar adalah produk langsung dari interaksi ini.

Argyris dan Schon menekankan bahwa interaksi ini sering kali melampaui aturan dan prosedur organisasi yang ditetapkan. Pendekatan mereka terhadap teori pembelajaran organisasi didasarkan pada pemahaman tentang dua mode operasi (yang sering bertentangan):



**Gambar 12.2:** Espoused Theory and Theory-in-use

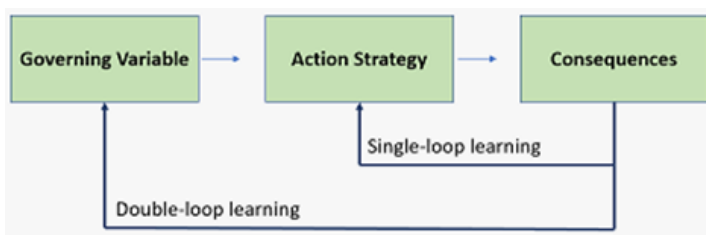
Teori yang dianut: Ini mengacu pada bagian organisasi yang diformalkan. Setiap perusahaan akan cenderung memiliki berbagai instruksi mengenai cara karyawan harus melakukan diri mereka sendiri untuk melaksanakan pekerjaan mereka (misalnya pemecahan masalah). Instruksi ini seringkali spesifik dan fokusnya sempit, membatasi individu ke jalur yang ditetapkan. Contoh teori yang dianut mungkin "jika komputer tidak bekerja, coba reboot dan kemudian hubungi departemen TI."

Teori yang digunakan: Ini adalah cara yang sebenarnya dilakukan. Individu akan jarang mengikuti teori yang dianut dan akan mengandalkan interaksi dan brainstorming untuk memecahkan masalah. Teori yang digunakan mengacu pada cara yang longgar, mengalir, dan sosial bahwa karyawan memecahkan masalah dan belajar. Contohnya mungkin cara seseorang benar-benar memecahkan masalah dengan komputer mereka dengan pemecahan masalah, meneliti di forum, meminta pendapat rekan kerja, dan lain-lain.

Fakta bahwa ada ketidaksesuaian antara kedua pendekatan ini berpotensi menimbulkan masalah jika perusahaan menerapkan teori yang dianutnya. Untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar, perusahaan didorong untuk menerima teori yang digunakan, dan memudahkan individu untuk berinteraksi dengan lingkungan kerjanya dengan cara yang tidak terdefinisi dan tidak terstruktur. Pada dasarnya mereka harus menyediakan lingkungan yang tepat untuk penyelidikan organisasi berlangsung, tidak dibatasi oleh prosedur formal.

Levitt dan March (1988), memperluas lebih jauh tentang dinamika teori pembelajaran organisasi. Pandangan mereka menyajikan organisasi sebagai rutinitas berbasis, sejarah tergantung, dan berorientasi pada target. Sementara pelajaran dari sejarah disimpan dalam memori organisasi, peristiwa itu sendiri

sering hilang. Mereka mencatat bahwa pelajaran masa lalu ditangkap oleh rutinitas "dengan cara yang membuat pelajaran, tetapi bukan sejarah, dapat diakses oleh organisasi dan anggota organisasi." Masalah yang dihadapi sebagian besar organisasi adalah bahwa biasanya lebih baik mengadakan acara daripada interpretasi. Namun hal ini seringkali terlalu mahal (baik dari segi finansial maupun waktu) untuk menjadi layak. Pembelajaran organisasi ditransmisikan melalui sosialisasi, pendidikan, peniruan dan sebagainya, dan dapat berubah dari waktu ke waktu sebagai akibat dari interpretasi sejarah. Argyris dan Schon (1996) mengidentifikasi tiga tingkat pembelajaran yang mungkin ada dalam organisasi:



**Gambar 12.3:** Tiga Tingkat Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran satu putaran, terdiri dari satu putaran umpan balik ketika strategi dimodifikasi sebagai respons terhadap hasil yang tidak diharapkan (koreksi kesalahan). Misalnya, ketika penjualan turun, manajer pemasaran menyelidiki penyebabnya, dan mengubah strategi untuk mencoba membawa penjualan kembali ke jalurnya.

Pembelajaran loop ganda, pembelajaran yang menghasilkan perubahan dalam penggunaan teori. Nilai, strategi, dan asumsi yang mengatur tindakan diubah untuk menciptakan lingkungan yang lebih efisien. Dalam contoh di atas, manajer mungkin memikirkan kembali seluruh proses pemasaran atau penjualan sehingga tidak akan ada (atau lebih sedikit) fluktuasi seperti itu di masa depan.

Deuterolearning, belajar tentang memperbaiki sistem pembelajaran itu sendiri. Ini terdiri dari komponen struktural dan perilaku yang menentukan bagaimana pembelajaran berlangsung. Oleh karena itu, pada dasarnya deuterolearning adalah "belajar bagaimana belajar". Hal ini dapat dikaitkan erat dengan konsep organisasi pembelajaran, khususnya dalam hal meningkatkan proses pembelajaran dan memahami/memodifikasi model mental. Oleh karena itu, pembelajaran yang efektif harus mencakup ketiganya, terus meningkatkan

organisasi di semua tingkatan. Namun, sementara organisasi mana pun akan menggunakan pembelajaran loop tunggal, loop ganda dan khususnya deuterolearning adalah tantangan yang jauh lebih besar.

Upaya untuk menjelaskan varians tingkat dalam pembelajaran organisasi di organisasi yang berbeda telah dieksplorasi dalam model teoritis, yaitu model teoritis yang digagas oleh John F. Muth, Bernardo Huberman, dan Christina Fang. Model Muth (1986) adalah yang pertama untuk mewakili kurva pembelajaran dalam bentuk log-linear dan berfokus pada efektivitas biaya dalam proses organisasi. Model ini melihat hubungan antara biaya unit dan pengalaman, yang menyatakan bahwa pengurangan biaya diwujudkan melalui pengambilan sampel acak independen, atau pencarian acak, dari ruang alternatif teknologi, manajerial, atau perilaku. Model ini tidak bertujuan untuk mengeksplorasi variasi antar perusahaan, tetapi semata-mata melihat peningkatan produksi dengan pengalaman dalam satu perusahaan.

Model Huberman (2001), mengisi kekosongan itu dan bertujuan untuk menjelaskan variasi yang hilang dari model Muth dan berfokus pada menemukan jalur yang semakin pendek dan lebih efisien dari ujung ke ujung proses perakitan. Model ini divisualisasikan paling baik dalam grafik terhubung dengan node yang mewakili tahapan dalam suatu proses dan tautan yang mewakili rutinitas penghubung. Melalui model ini, pembelajaran dapat terjadi melalui dua mekanisme yang memperpendek rute dari tahap awal ke tahap akhir. Yang pertama adalah dengan beberapa jalan pintas yang dapat diidentifikasi dengan melihat node dan memetakan dan menemukan rutinitas baru, tujuan idealnya adalah dapat menghilangkan titik sentuh tertentu dan menemukan jalur yang lebih pendek dari node awal hingga akhir. Mekanisme kedua melibatkan peningkatan rutinitas: organisasi dapat bekerja untuk memilih tautan yang paling efektif antara dua simpul sedemikian rupa sehingga, jika suatu masalah muncul, anggota organisasi tahu persis siapa yang harus didekati, menghemat banyak waktu mereka.

Model Fang et al., (2009), berbagi tujuan utama dengan model Huberman: untuk secara bertahap mengurangi langkah menuju tahap akhir. Namun, model ini mengambil lebih dari pendekatan "penugasan kredit" di mana kredit diberikan ke negara-negara berturut-turut sebagai organisasi memperoleh lebih banyak pengalaman, dan kemudian pembelajaran terjadi dengan cara propagasi kredit. Ini menyiratkan bahwa ketika sebuah organisasi memperoleh lebih banyak pengalaman dengan tugas, lebih mampu mengembangkan model mental yang semakin akurat yang awalnya mengidentifikasi nilai-nilai keadaan

yang lebih dekat dengan tujuan dan kemudian nilai-nilai keadaan yang lebih jauh dari tujuan. Hal ini kemudian mengarah pada pengurangan jumlah langkah untuk mencapai tujuan akhir organisasi dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Pengalaman organisasi memengaruhi pembelajarannya, jadi penting juga untuk mempelajari konteks iklim organisasi, yang memengaruhi pengalaman organisasi. Konteks ini mengacu pada karakteristik organisasi, khususnya "struktur, budaya, teknologi, identitas, memori, tujuan, insentif, dan strategi." Ini juga mencakup lingkungannya, yang terdiri dari pesaing, klien, dan regulatornya. Sementara konteks ini menetapkan bagaimana pengetahuan diperoleh oleh organisasi, pengetahuan ini memodifikasi konteks ketika organisasi beradaptasi dengannya. Konteks pembelajaran budaya yang diprakarsai pemimpin telah mengilhami penelitian kunci apakah organisasi memiliki orientasi pembelajaran atau kinerja, lingkungan keamanan psikologis, identitas superordinat kelompok, dan dinamika kelompok. Penelitian konsep-konsep seperti studi Edmondson et al., (2007) menunjukkan bahwa sebuah organisasi yang beroperasi di bawah konteks mempromosikan rasa ingin tahu, berbagi informasi, dan keamanan psikologis mendorong pembelajaran organisasi. "Dinamika pembelajaran kelompok" adalah subjek tentang bagaimana kelompok berbagi, menghasilkan, mengevaluasi, dan menggabungkan pengetahuan saat mereka bekerja bersama.

## 12.5 Proses Kunci Pembelajaran Organisasi

Tiga proses kunci yang mendorong pembelajaran organisasi adalah penciptaan pengetahuan, retensi pengetahuan, dan transfer pengetahuan. Pertama, penciptaan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan secara khusus menyangkut pengalaman yang dapat tertanam dalam organisasi. Pengalaman adalah pengetahuan yang dihasilkan oleh paparan langsung ke subjek. Paparan langsung ini melalui tugas-tugas yang melibatkan kebutuhan, proses, dan lingkungan organisasi. Pengetahuan eksplisit dan tacit diperkuat dan menjadi kontekstual ketika organisasi memperoleh pengetahuan. Sementara pengalaman dapat menghasilkan output dalam data, informasi, atau pengetahuan, pengalaman dalam bentuk pengetahuan berguna karena ini dapat

ditransfer, dipertahankan, dan digunakan secara diam-diam atau eksplisit dalam proses organisasi. Penciptaan pengetahuan berhubungan dengan kreativitas dan hubungannya dengan pengalaman.

Dibandingkan dengan transfer pengetahuan dan retensi pengetahuan, penciptaan pengetahuan belum menerima banyak perhatian penelitian.

1. Dimensi pengalaman adalah aspek pengalaman yang memengaruhi bentuk dan fungsi penciptaan pengetahuan.
2. Dimensi organisasi mengacu pada langsung atau tidak langsungnya pengalaman yang diperoleh selain konfigurasi individu, unit, dan jaringan.
3. Dimensi spasial mengacu pada konsentrasi geografis atau penyebaran pengalaman.
4. Dimensi temporal mengacu pada frekuensi dan kecepatan di mana pengalaman diperoleh atau hubungan temporalnya dengan tugas.
5. Dimensi konten mengacu pada tugas mata pelajaran atau unit, hasil, kebaruan, heterogenitas, dan ambiguitas.
6. Dimensi artifisial mengacu pada keterusterangan pengalaman dan sejauh mana pengalaman itu dibuat, diadaptasi, atau ditranskripsikan.

Kedua, retensi pengetahuan. Retensi pengetahuan menyangkut perilaku pengetahuan yang telah tertanam dalam organisasi, ditandai dengan memori organisasi. Memori organisasi, diukur dengan ukuran seperti pengetahuan kumulatif dan tingkat pembusukan dari waktu ke waktu, dipengaruhi oleh pengalaman, proses dan repositori pengetahuan yang memengaruhi retensi pengetahuan. Repositori pengetahuan sangat penting karena merupakan solusi yang disengaja untuk meningkatkan retensi. Repositori dapat mencakup aturan dan rutinitas organisasi, diubah oleh proses pengembangan rutin dan modifikasi rutin. Sistem memori transaktif adalah metode tambahan di mana pemegang pengetahuan dalam organisasi dapat diidentifikasi dan digunakan, tergantung pada pengembangan dan kinerjanya. Organisasi yang mempertahankan sebagian besar pengetahuan mereka pada individu rentan kehilangan informasi tersebut dengan tingkat pergantian yang tinggi. Dalam sebuah studi pembelajaran organisasi di industri otomotif dan makanan cepat saji, Argote menemukan bahwa tingkat pergantian yang tinggi menyebabkan produktivitas yang lebih rendah dan penurunan memori organisasi.

Ketiga, transfer pengetahuan. Transfer pengetahuan menyangkut mekanisme di mana pengalaman menyebar dan melekatkan dirinya di dalam organisasi. Transfer pengetahuan dapat dievaluasi menggunakan berbagai metrik, termasuk kurva pembelajaran yang menunjukkan peningkatan proses dari waktu ke waktu dengan membandingkan penurunan jam kerja untuk menyelesaikan satu unit produksi dengan unit kumulatif yang diproduksi dari waktu ke waktu. Identifikasi Wright dari kurva pembelajaran organisasi mendahului pertimbangan hasil yang lebih kompleks yang sekarang menginformasikan ukuran transfer pengetahuan. Sementara pengetahuan dapat ditransfer secara diam-diam dan eksplisit sebagai pengalaman langsung, organisasi dapat memperkenalkan proses dan sistem manajemen pengetahuan yang memfasilitasi transfer ini. Peneliti menyelidiki konteks berbagai faktor dan mekanisme yang memengaruhi transfer pengetahuan untuk menentukan efek menguntungkan dan merugikan mereka.

Faktor-faktor transfer pengetahuan termasuk dimensi pengetahuan yang dijelaskan di bagian sebelumnya, serta konteks di mana hal itu terjadi dan mekanisme di mana hal itu dapat terjadi:

1. Konteks relasional menyangkut apakah pengetahuan saling berhubungan.
2. Konteks kognitif menyangkut kemampuan mental dan proses mengenai pengetahuan.
3. Konteks motivasi dari preferensi pribadi dan pengaruh sosial memengaruhi perilaku transfer pengetahuan langsung atau tidak langsung.
4. Konteks emosional berdampak pada kondisi mental dan rasa aman, yang memengaruhi transfer pengetahuan.
5. Jaringan sosial menentukan aliran di mana pengetahuan dapat ditransfer dan batasan kondisional berbasis simpul pada transfer.
6. Pergerakan personel antar unit dan organisasi berdampak pada pengetahuan yang tersedia dan batasan geografis, kronologis, dan sosial pada transfer pengetahuan.
7. Rutinitas berdampak pada transfer pengetahuan karena mengandung pengetahuan yang tertanam dan mengajarkannya melalui pengalaman yang mengulangi rutinitas tersebut.



8. Template memengaruhi transfer pengetahuan karena memengaruhi framing, priming, volume, dan parameter konten untuk pertukaran pengetahuan formal.
9. Aliansi berdampak pada transfer pengetahuan antara kelompok formal dan informal.

## 12.6 Teknologi Pembelajaran Organisasi

Pada bagian ini, kita akan membahas pengaruh jenis teknologi tertentu, yaitu sistem informasi. Para peneliti seperti Dodgson (1993), Brown dan Duguid (1991) hanya secara sepintas menyebutkan pengaruh teknologi terhadap pembelajaran. Keduanya menyarankan bahwa teknologi baru seperti komunikasi multimedia, pembelajaran berbantuan komputer, penyebaran informasi dan pelatihan akan menjadi dasar yang bagus untuk penelitian masa depan di bidang ini. Grantham (1993), menyatakan bahwa teknologi dapat digunakan untuk memperjelas asumsi, mempercepat komunikasi, memperoleh pengetahuan tacit, dan membangun sejarah wawasan dan katalog mereka. Dodgson memang menyatakan bahwa para peneliti dalam teori organisasi lambat dalam menangani isu-isu terkait teknologi ini. Pengaruh sistem informasi, khususnya, dapat dianggap dua kali lipat: pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sistem informasi secara tidak langsung dapat memengaruhi pembelajaran organisasi dengan memengaruhi faktor kontekstual seperti struktur dan lingkungan yang, pada gilirannya, memengaruhi pembelajaran. Mereka juga dapat secara langsung memengaruhi proses pembelajaran organisasi yang dibahas sebelumnya.

Pengenalan sistem informasi meratakan struktur organisasi dan mempromosikan penyebaran informasi yang lebih besar kepada semua individu. Ini membuat organisasi lebih terinformasi, fleksibel, dan organik. Peningkatan ketersediaan informasi membantu anggota berbagi informasi sehingga meningkatkan pembelajaran. Sistem informasi tidak hanya mengotomatisasi tetapi juga "menginformasikan" organisasi (Zuboff, 1988). Sistem ini mampu menghasilkan aliran informasi baru sehingga memperluas pengetahuan. Dalam organisasi yang terinformasi, locus of control bergeser dari manajer ke pekerja, yang sekarang diberdayakan dengan semua informasi

yang diperlukan untuk kinerja efektif mereka. Pengetahuan dengan demikian menjadi inti dari aset organisasi.

Meskipun Mason (1993), telah mencoba diskusi tentang penerapan sistem informasi untuk pembelajaran organisasi dalam hal konstruksi Huber, dia tidak menguraikan jenis sistem yang dapat digunakan dan jenis manfaat yang dapat direalisasikan. Kami sekarang akan meninjau pengaruh langsung sistem informasi pada pembelajaran dalam hal konstruksi Huber.

Selain bentuk tradisional dari distribusi informasi seperti telepon, faksimili, pertemuan tatap muka, dan memorandum, sistem komunikasi yang dimediasi komputer seperti surat elektronik, papan buletin, sistem konferensi terkomputerisasi, sistem pertemuan elektronik, sistem pengiriman dokumen, dan sistem manajemen alur kerja dapat memfasilitasi berbagi informasi. Studi telah menunjukkan bahwa sistem tersebut meningkatkan partisipasi dan menghasilkan keputusan kualitas yang lebih baik karena keputusan dibuat dengan konsensus dan bukan dengan dominasi (Hiltz & Turoff, 1993). Sistem ini, juga disebut groupware atau sistem kolaboratif, memungkinkan konstruksi bersama dan distribusi pengalaman dan wawasan. Mereka juga memungkinkan konstruksi sosial atau penciptaan jaringan sosial anggota menceritakan dan berbagi cerita mereka. Sistem ini juga mendukung mekanisme umpan balik dan peninjauan di antara anggota tim. Dengan demikian, mereka tidak hanya mendukung komunikasi tetapi juga kolaborasi. Pengembangan komunitas yang mendukung sistem informasi seperti itu menghasilkan interpretasi informasi yang lebih baik dan pemahaman yang lebih besar. Selain itu, groupware memungkinkan partisipasi yang sama di semua tingkatan dan mendukung anggota belajar dari satu sama lain secara bersamaan (tidak seperti sistem pembelajaran tradisional yang biasanya top-down dan memakan waktu) sehingga mengurangi waktu siklus pembelajaran kumulatif. Kalender grup dan sistem manajemen alur kerja dapat membantu memastikan partisipasi anggota yang tepat waktu dalam latihan pembelajaran.

Sistem hypermedia muncul sebagai kelas baru dari sistem manajemen informasi kompleks yang memungkinkan orang untuk membuat, membubuhi keterangan, menghubungkan bersama, dan berbagi informasi dari berbagai media seperti teks, grafik, audio, video, dan gambar. Gershman dan Gottsman (1993) melaporkan keberhasilan penggunaan sistem pembelajaran berbasis hypermedia tersebut untuk penyebaran pengetahuan perusahaan di Andersen Consulting. Munculnya teknologi seperti *World Wide Web* (berdasarkan konsep hypermedia) memungkinkan anggota organisasi untuk

menghubungkan dan berbagi dokumen multimedia melintasi zona waktu dan jarak baik dari dalam maupun luar organisasi. Hal ini mendorong pembelajaran yang lebih besar dan pemahaman tentang isu-isu internal dan eksternal. Turoff, Rao, dan Hiltz (1991) juga menyarankan penggunaan hypermedia kolaboratif untuk memberikan kelompok kolaboratif kemampuan untuk menghubungkan sejumlah besar unit informasi secara dinamis. Sistem seperti itu akan sangat membantu dalam mengenali, memahami, mendefinisikan, menyelidiki, mengevaluasi, dan memecahkan masalah sebagai sebuah kelompok.

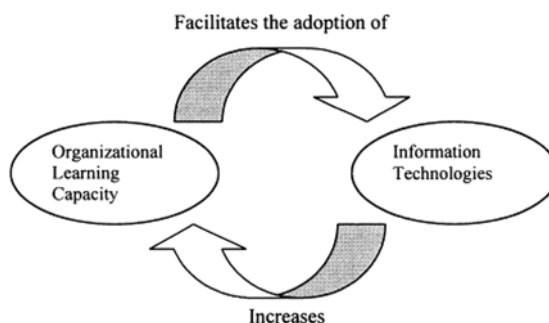
Sangat sering unit organisasi yang mencari informasi mungkin tidak tahu ke mana harus mencari informasi tersebut, sementara unit lain yang memiliki informasi tersebut mungkin tidak tahu siapa yang mungkin mendapat manfaat dari informasi tersebut. Ini dapat difasilitasi oleh layanan pencari keahlian atau daftar distribusi elektronik seluruh perusahaan dari orang-orang, bidang keahlian mereka, dan proyek yang sedang mereka kerjakan, mirip dengan layanan halaman kuning online. Surat elektronik juga dapat membantu dalam hal ini di mana siaran dapat dikirim ke seluruh organisasi menanyakan lokasi di mana informasi tersebut dapat ditemukan. Penyatuan unit-unit organisasi ini tidak hanya akan menghasilkan informasi baru tetapi juga pemahaman baru.

Sangat mudah untuk menjelaskan popularitas pembelajaran organisasi saat ini. Bagi banyak orang, pembelajaran organisasi menawarkan penangkal optimis dan humanistik untuk masalah yang mengganggu organisasi saat mereka berjuang dengan transisi dari era industri ke era informasi. Gambaran dari sebuah organisasi yang mempelajari perilaku baru dan dengan penuh perhatian mengelola sumber daya pengetahuannya tentu saja menawarkan metafora yang lebih cocok untuk transisi organisasi daripada operasi radikal dari rekayasa ulang proses atau lubang yang diciptakan oleh outsourcing dan perampangan. Pembelajaran organisasi menekankan visi manajerial, kepemimpinan, komunikasi, dan kerja tim dalam sistem manusia (Senge, 1990). Sebaliknya, Hammer (1990) dalam gerakan rekayasa ulang menyerukan penghapusan proses kerja yang ada dan penciptaan proses yang berbeda secara radikal yang dimungkinkan oleh teknologi informasi baru. Selanjutnya, Hammer (1996) merevisi argumennya untuk memasukkan peran penting untuk belajar dalam proses perubahan organisasi.

Meskipun hubungan antara teknologi informasi dan pembelajaran organisasi baru mulai dieksplorasi, dua aliran penelitian terkait dapat diidentifikasi. Yang pertama mengadopsi pembelajaran organisasi sebagai sarana untuk

menjelaskan dan menyelesaikan masalah penerapan dan penggunaan teknologi informasi baru dalam organisasi. Aliran ini berasal dari klaim Argyris dan Schon (1978) bahwa pembelajaran organisasi akan berperan dalam mengatasi masalah implementasi. Terlepas dari seruan awal dan otoritatif ini, organisasi terus berjuang sering dalam upaya mereka untuk menggunakan teknologi baru secara efektif. Penelitian yang meneliti cara-cara di mana organisasi belajar menggunakan teknologi informasi secara efektif berpotensi berkontribusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Aliran kedua penelitian mengembangkan aplikasi teknologi informasi untuk mendukung proses pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan. Misalnya, teknologi seperti pergudangan data, sistem pakar, database praktik terbaik, dan sistem intranet/internet berpotensi terdiri dari komponen berharga dari memori organisasi (Stein & Zwass, 1995), sedangkan groupware dan jaringan komunikasi pita lebar dapat memfasilitasi akses ke dan penggunaan memori. Teknologi informasi dengan demikian dapat menjadi bahan penting dalam desain "organisasi pembelajaran" dengan menyediakan infrastruktur untuk menyimpan, mengakses, dan merevisi beberapa elemen memori organisasi.

Meskipun biasanya dikejar secara independen, kedua aliran penelitian terkait erat secara konseptual. Sebelum organisasi dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk memungkinkan pembelajaran organisasi, teknologi yang sesuai harus diterapkan dan digunakan. Ironisnya, bagaimanapun, keberhasilan penerapan teknologi yang memungkinkan pembelajaran organisasi bergantung pada kapasitas organisasi saat ini untuk belajar.



**Gambar 12.4:** Hubungan Timbal Balik Aliran Penelitian

Oleh karena itu, organisasi yang telah menunjukkan kemampuan belajar harus merasa lebih mudah untuk meningkatkan kapasitas mereka untuk belajar karena mereka lebih cenderung bereksperimen dengan teknologi baru.

Sebaliknya, organisasi yang sangat perlu mengembangkan kapasitas pembelajaran mungkin akan merasa lebih sulit untuk menerapkan teknologi yang diperlukan.

Salah satu aliran yang muncul dari pekerjaan empiris menggunakan pembelajaran organisasi untuk memahami implementasi dan penggunaan teknologi informasi dalam organisasi. Mendorong penyelidikan ini adalah kesadaran bahwa teknologi informasi sering menghasilkan hasil yang mengecewakan: hasil yang rendah, kerugian finansial, pengguna yang tidak puas, dan tidak ada peningkatan efektivitas organisasi. Namun, kegagalan tersebut tidak dialami secara seragam; semakin banyak penelitian telah mendokumentasikan konsekuensi kontras tajam yang dialami oleh organisasi sebanding yang menggunakan teknologi identik. Kemampuan relatif organisasi untuk belajar bagaimana menggunakan teknologi yang sama mungkin menjadi salah satu cara untuk menjelaskan perbedaan tersebut. Bagian ini mengulas dan menilai kontribusi empiris dalam aliran penelitian ini.

Bagaimana organisasi belajar untuk menggunakan teknologi informasi secara efektif? Banyak bukti menunjukkan bahwa pengalaman organisasi sendiri memberikan dasar pengetahuan untuk memandu tindakan saat ini. Studi kasus memberikan detail terbesar tentang peran pengalaman. Misalnya, pengalaman Cigna Corporation dengan rekayasa ulang proses bisnis telah dilaporkan sebagai kasus pembelajaran dari proyek yang berhasil dan tidak berhasil (Caron et al., 1994). Dengan mengadopsi pendekatan inkremental untuk mengimplementasikan proyek rekayasa ulang, Cigna mampu menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari proyek sebelumnya ke proyek berikutnya. Contoh lain dari belajar dari pengalaman adalah keberhasilan penggunaan teknologi informasi oleh firma arsitektur, Flower dan Samios (Yetton et al., 1994). Untuk Flower dan Samios, kesuksesan dicapai hampir sepenuhnya melalui pengalaman langsung, diperoleh "di tempat", saat alat arsitektur berbasis komputer diimplementasikan. Daripada memulai dengan perumusan rencana strategis, perusahaan mulai dengan mengadopsi teknologi baru, yang kemudian mengharuskan staf untuk menguasainya dengan cepat dan menyebarkan pengetahuan yang mereka peroleh ke seluruh perusahaan. Dalam waktu singkat, teknologi berhasil diintegrasikan dengan proses bisnis inti perusahaan. Tidak seperti Cigna, yang memilih pendekatan bertahap untuk menghasilkan pengalaman, Flower dan Samios memanfaatkan pengalaman langsungnya dalam inisiatif teknologi tersendiri. Kedua kasus, bagaimanapun,

memberikan bukti manfaat pengalaman untuk mencapai keberhasilan implementasi.

Sementara studi kasus sebelumnya menggambarkan hasil positif dari belajar dari pengalaman, studi kasus juga dapat menggambarkan kesulitan belajar dari pengalaman. Robey dan Newman (1996) menggunakan pembelajaran organisasi secara retrospektif untuk memahami kegagalan berulang Centco (nama samaran) untuk mengembangkan dan menerapkan sistem manajemen material. Meskipun membuat kesalahan yang mahal, Centco mewujudkan pola ketergantungan yang terus-menerus pada perangkat lunak yang belum terbukti dari vendor luar dan kegagalan untuk menyelesaikan konflik yang sedang berlangsung antara pengguna dan profesional sistem internal. Kasus ini berharga karena mencakup 15 tahun sejarah perkembangan, memungkinkan deteksi dan interpretasi pola tindakan yang berulang. Meskipun akhirnya Centco membalikkan pola kegagalan dan mengimplementasikan bagian-bagian dari sistem, tidak jelas mengapa pengalaman masa lalu diabaikan dan mengapa pola disfungsi tidak diperbaiki selama bertahun-tahun. Ang, Thong dan Yap (1997) melaporkan temuan serupa dalam studi kasus sebuah perusahaan asuransi di Singapura.

Bukti penelitian juga menunjukkan pentingnya pengalaman dengan teknologi yang serupa dengan yang saat ini diadopsi. Menggunakan persiapan pajak dan industri pengarsipan sebagai pengaturan mereka, Martins dan Kambil (1999), melakukan survei untuk melihat bagaimana pengalaman manajer dengan teknologi informasi strategis tertentu memengaruhi interpretasi mereka terhadap aplikasi dan sistem baru. Para penulis menunjukkan bahwa manajer dengan pengalaman yang lebih menguntungkan dengan teknologi informasi cenderung menafsirkan teknologi informasi baru sebagai peluang dan memiliki harapan yang lebih besar dari peningkatan keuntungan dari menggunakannya. Hasil ini menekankan pentingnya pengalaman manajer sebelumnya ketika memprediksi penerimaan mereka terhadap jenis teknologi informasi baru.

Dengan demikian, seseorang dapat menyimpulkan dari interpretasi retrospektif oleh peneliti dari kedua laporan kasus rinci dan penelitian survei bahwa pengalaman organisasi dengan teknologi informasi dapat memengaruhi keberhasilan implementasi selanjutnya. Kesimpulan seperti itu sepenuhnya konsisten dengan setiap konsepsi pembelajaran dan konsisten dengan studi yang meneliti sumber pengetahuan organisasi (Argote et al., 1991). Namun, studi ini tidak memperhitungkan contoh di mana organisasi gagal untuk belajar

dari pengalaman mereka sendiri (misalnya, Robey & Newman, 1996). Jelas, proses belajar lebih kompleks daripada sekadar menyesuaikan tindakan berdasarkan pengalaman.

Masalah mendasar dengan pengalaman adalah bahwa pengalaman baru-baru ini harus selalu bersaing dengan pengalaman yang lebih lama. Pengalaman yang lebih tua tampaknya tidak proporsional kuat, sehingga dalam kasus di mana teknologi tertentu telah berhasil, organisasi dapat bertahan dalam penggunaannya lama setelah itu tidak lagi efektif (Gill, 1995). Jebakan kompetensi seperti itu terjadi ketika kinerja yang menguntungkan dengan prosedur atau teknologi menyebabkan organisasi mengumpulkan lebih banyak pengalaman dengannya, sehingga menghambat penggunaan prosedur atau teknologi lain yang bisa lebih efektif (Levitt & March, 1988). Dalam banyak kasus, pengalaman lama mungkin telah membentuk memori organisasi sehingga sulit bagi pengalaman baru untuk mengubah kontur tindakan organisasi. Meskipun pengetahuan yang dipelajari melalui pengalaman mungkin akan selalu memandu tindakan di masa depan, beberapa pengetahuan yang lebih tua mungkin tidak relevan dengan masalah kontemporer dan dapat menciptakan penghalang untuk perolehan pengetahuan.

# Bab 13

## Virtual Team & Outsourcing

### 13.1 Pendahuluan

Penggunaan istilah bekerja dengan jarak jauh kali pertama tertulis dalam buku *The Human Use of Human Beings Cybernetics and Society* oleh Norbert Wiener sekitar tahun 1950. Dalam buku tersebut bekerja jarak jauh disebut dengan Telework. Istilah dari *Telecommuting* atau *Telework* menjadi sering diketahui sekitar tahun 80-an pada saat beberapa pekerja berkesempatan dalam menyelesaikan pekerjaan di rumah bukannya di kantor. Di masa itu, pengaplikasian bekerja dengan cara jarak jauh dijalankan hanya sehari dalam seminggu. Di waktu yang sama, sistem kerja dengan jarak jauh mulai dilaksanakan di berbagai lokasi di Amerika Serikat. Sekitar tahun 1990-an sudah banyak Negara, pemerintahan dan beberapa perusahaan yang mulai mencetuskan sistem kerja jarak jauh di tempatnya. Hal ini dilakukan karena mulai terjadi perkembangan dalam bidang teknologi informasi selain itu dalam dunia bisnis internasional sudah semakin banyak yang menggunakan sistem kerja jarak jauh yang membuat persaingan dalam dunia bisnis sudah semakin meningkat (Nilles, 1988).

Akibat teknologi komunikasi dimasa ini sudah semakin meningkat, sudah banyak juga perusahaan yang berlomba-lomba dalam menggunakan teknologi dalam pekerjaan mereka, untuk menghindari ketinggalan jaman di era yang sudah semakin maju. Salah satu cara perusahaan memaksimalkan penggunaan



teknologi saat ini dengan menghadirkan Virtual Team dalam pekerjaannya. Hal tersebut untuk memaksimalkan kerja para tim, di mana dengan menggunakan Virtual Team, semua anggota tim bisa hadir dalam pekerjaan meskipun berada di tempat dan waktu yang berbeda. Hanya dengan menggunakan internet, semua pekerja bisa hadir di waktu yang bersamaan (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Dari penjelasan di atas, (Chae, 2016) mendefinisikan tim virtual sebagai sekelompok orang atau tim yang berkumpul dan berkomunikasi dengan bantuan teknologi meskipun berada di beberapa wilayah yang berbeda. (Lipnack & Stamps, 2000) juga memberikan pendapat bahwasanya tim virtual adalah sekelompok orang yang sedang melakukan suatu pekerjaan tetapi terdapat perbedaan waktu dan tempat tetapi dapat berkomunikasi dengan organisasi mereka. Meskipun ada berbagai macam bentuk dari kerja jarak jauh, tetapi yang terkenal atau sering digunakan di era saat ini hanya tiga jenis, yaitu *Telecommuting*, *Satellite Offices*, dan *Mobile Work* (Mungkasa, 2020).

Virtual team dan outsourcing memiliki keterkaitan yang sangat erat di era digital saat ini, beberapa pekerja outsourcing bahkan dapat juga melakukan kegiatan bekerja secara virtual dengan membangun tim kerja yang solid secara daring. Beberapa perusahaan besar telah menerapkan model kerja tersebut bahkan sejak waktu yang cukup lama dan terbukti dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam mewujudkan goals dari perusahaan tersebut. Kolaborasi tersebut juga sangat bertumbuh seiring perkembangan tata Kelola manajemen perusahaan baik dalam dunia usaha maupun pada dunia industri.

Di Indonesia sendiri dalam kurung waktu 2018-2021, jumlah angkatan kerja mengalami peningkatan. Pada Agustus 2018 jumlah angkatan kerja sebesar 133,36 juta orang, kemudian meningkat menjadi 140,15 juta orang pada tahun 2021. Laju pertumbuhan jumlah angkatan kerja di Indonesia sebesar 1,67 persen setiap tahunnya selama periode 2018-2021. Besarnya angkatan kerja dapat menjadi modal untuk mendorong pembangunan ekonomi.

Namun, tingginya jumlah angkatan kerja ini harus sejalan dengan tersedianya lapangan pekerjaan. Penyerapan tenaga kerja yang optimal dapat berdampak positif terhadap perekonomian dan kesejahteraan masyarakat. Lingkungan usaha yang semakin kompetitif sangat menuntut perusahaan untuk memberikan respon terbaik bagi konsumen. Karena itu *outsourcing* menjadi aspek yang mempengaruhi hasil dan implementasi dari model *business process reengineering* (Indrajit & Djokopranoto, 2004).

### 13.1.1 Virtual Team

Berlandaskan dengan meningkatnya kemajuan teknologi di bidang komunikasi, hal yang awalnya sering dianggap tidak mungkin terjadi, sekarang sudah bisa dikatakan terjadi. Suatu jarak dalam dunia kerja sudah bukan lagi menjadi suatu alasan dalam sulitnya berkomunikasi dengan tim lain. Hanya dengan menggunakan teknologi seseorang sudah bisa berkomunikasi, bukan hanya dengan menggunakan audio (suara) saja, tetapi sudah menggunakan gambar (visual) juga. Bukan hanya itu, tidak hanya sesama tim, tetapi dari Negara berbeda pun sudah bisa tanpa harus ke lokasi mereka atau menentukan jadwal untuk bertemu di suatu tempat yang sama. Berkat kemajuan ini, memberikan efek yaitu memudahkan kerjasama dengan tim lain hanya dengan menggunakan media virtual (Mulyani, 2016).

Dampak positif dari teknologi, khususnya dalam bidang informasi tentu saja memberikan kemudahan dalam kegiatan manusia dalam melakukan suatu hal, menyimpan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikannya menjadi berbagai jenis informasi yang dibutuhkan. Bukan hanya itu, komunikasi juga dapat membentuk sistem informasi yang baik antar karyawan.

Terbentuknya virtual team, dapat mengubah sistem kerja yang biasanya dilakukan secara konvensional menjadi online atau virtual. Tim virtual yang dijelaskan adalah semua anggota atau tim dapat berinteraksi tanpa adanya kendala ruang dan waktu, tetapi meskipun sudah dapat berinteraksi dengan mudah, tim virtual juga harus memperhatikan komunikasi antar tim yang satu dengan yang lain, kepercayaan antar tim, kesadaran setiap anggota dan mampu memotivasi diri dengan tim leadership dan sebagainya (Nababan & Suharti, 2022).

Tim virtual muncul karena sudah banyak anggota tim yang bisa beradaptasi dengan kemajuan saat ini dan tentu saja dengan model kerja secara virtual ini. Karena tidak dapat dipungkiri cara kerja secara virtual sangat jauh berbeda dengan cara kerja secara konvensional. Tim yang masih bersifat konvensional dalam melakukan pekerjaannya juga diharapkan bisa bergabung dan beradaptasi dengan sistem kerja baru dan melakukan inovasi dengan cepat (Peters & Manz, 2007). Media yang sangat sering digunakan dalam melakukan komunikasi antar tim adalah *Voice Mail*, *Group Telephone Conference*, *Video Conference*, *E-Mail* dan lain sebagainya (Tan et al., 2019).

Selain beberapa manfaat yang bisa didapatkan dalam melakukan tim virtual seperti yang telah dijelaskan di atas, tim virtual juga memiliki kekurangan,

salah satunya kurangnya komunikasi antar tim secara langsung atau berbicara tatap muka, karena tiap anggota hanya menggunakan teknologi untuk berkonsultasi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Pangil & Chan, 2014).

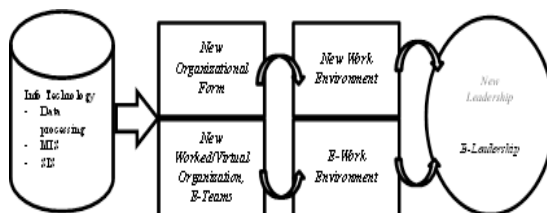
Setiap tim virtual terlalu sering bergantung dengan perangkat teknologi yang sudah ada, tetapi tanpa mereka sadari suatu pekerjaan juga membutuhkan interaksi tatap muka (Face-to-Face) dengan tim lain (Johnson et al., 2009). (Kirkman & Rosen, 2005) memberikan contoh seperti pekerjaan tim audit, mereka hanya berada dalam ruangan tiap anggota tim dan membuat laporan dan berkomunikasi lewat media komunikasi padahal mereka ada dalam satu ruangan tetapi tidak berinteraksi satu dengan lainnya.

### 13.1.2 Peran Pemimpin dalam Virtual Team

Di dalam sekelompok tim, pasti ada anggota tim yang memiliki jiwa pemimpin. Tetapi hal itu saja bukan menjadi salah satu faktor yang utama jika anggota tersebut belum mampu menjadi pemimpin yang baik dalam tim. Apalagi menjadi pemimpin tim dalam virtual tim terdapat beberapa hal yang diharuskan ada dalam diri pemimpin tersebut, seperti mampu berkomunikasi dengan baik, kemampuan kognitif yang baik, kreativitas, *Curiosity*, dan yang paling penting adalah dapat membuat visi yang baik antar anggota tim (Ziek & Smulowitz, 2014). Seorang pemimpin juga harus sering berkomunikasi dengan anggotanya baik melalui media maupun secara langsung, serta mampu membuat anggota tim bekerja dengan optimal.

Berdasarkan keterangan di atas, hal tersebut sudah pasti menjadi suatu tantangan seorang pemimpin tim. Pemimpin harus mampu menjaga semangat anggotanya, mampu mencari solusi jika terdapat hambatan dalam pekerjaan. Apalagi jika menjadi pemimpin virtual tim, pemimpin harus selalu menghadirkan rasa kompak, kepercayaan dan tingkat komunikasi dengan anggota tim karena komunikasi terbatas, hanya dengan melalui media saja (Adhitya & Bangun, 2022).

Berikut adalah contoh gambar pemimpin virtual yang muncul karena adanya perkembangan teknologi informasi (Mohammad, 2009).



**Gambar 13.1:** Kerangka Konseptual E-Leadership dalam E-Work

Berdasarkan gambar di atas, tampak bahwa penggunaan teknologi informasi sudah mengubah suatu organisasi menjalankan pekerjaannya, yaitu dengan membentuk organisasi secara virtual.

Menurut Fachrozi (2020), ada tiga cara jitu yang dapat digunakan dalam membangkitkan kepercayaan suatu tim virtual, yaitu:

#### 1. Keandalan

Keandalan adalah bagaimana cara anggota tim mampu bergantung dengan anggota tim yang lain dalam mencapai tujuan yang sudah dibuat. Dalam meningkatkan hal tersebut, seorang pemimpin harus mengetahui sejauh mana kemampuan yang dimiliki oleh anggotanya, yaitu dengan melakukan asesmen kompetensi dan kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, asesmen anggota yang dianggap kurang perlu diberikan perlakuan lebih guna meningkatkan kemampuannya.

#### 2. Keintiman

Keintiman yang dimaksud adalah adanya timbal balik dengan pemimpin dan anggota timnya. Semakin tinggi hubungan emosional antar tim, maka semakin kuat juga tingkat kepercayaan setiap anggota meskipun hanya melalui media tim virtual. Hal tersebut dapat terlihat jika anggota tim sering bercerita tentang masalah apa yang dihadapi selama pekerjaan, meminta saran ke anggota tim yang lain, memiliki waktu untuk berkomunikasi, terbuka, jujur dan memiliki empati.

#### 3. Konsistensi

Konsistensi adalah sudah sampai mana tim mengerjakan pekerjaan yang sudah disepakati sebelumnya dalam mencapai tujuan yang sudah dibuat sebelumnya.

### 13.1.3 Unsur yang harus ada dalam Virtual Team

Ada empat unsur yang harus ada dalam virtual tim, yaitu:

1. Kepercayaan (Trust)

Hal ini adalah unsur utama yang wajib ada dalam setiap anggota tim virtual dan seorang pemimpin, apalagi di awal pembentukan tim. Pendapat ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh (Horwitz et al, 2006), yaitu mampu membangun Trust antara anggota tim, menyaring beberapa anggota berdasarkan kriteria yang telah dibuat, dan jika ada konflik dalam tim harus segera diselesaikan. Menurut (Raharso, 2011), apabila terdapat kepercayaan satu sama lain dalam suatu tim, maka pemimpin juga dapat lebih mudah mengarahkan kerjasama antar anggota tim.

2. Komitmen

Puspitasari & Hendriani (2019), mengatakan dalam penelitiannya, bahwa komitmen dapat memengaruhi keberhasilan dari kinerja suatu tim. Hal tersebut dapat dilihat dari cara anggota tim memecahkan suatu masalah dan selalu menampilkan kinerja yang baik.

3. Komunikasi

Nababan & Suharti (2022), mengemukakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tim virtual. Hal tersebut didukung oleh Panjaitan (2017), yang mengatakan bahwa komunikasi dibutuhkan dalam suatu tim agar anggota tim terbuka dengan pemimpin mengenai permasalahan atau pekerjaannya.

4. Kohesivitas

Kohesivitas memiliki arti yaitu adanya ikatan yang kuat antar anggota tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

### 13.1.4 Virtual Team di Era Covid-19

Sejak munculnya kasus Covid-19 di Indonesia pada Maret 2020, pemerintahan di Indonesia sudah melaksanakan berbagai cara guna mengurangi penyebaran Covid-19, salah satu caranya adalah dengan menerapkan sistem WFH (Work From Home). Pada penelitian (Tan et al., 2019), menemukan bahwa dalam memudahkan pekerjaan, pemimpin sudah menghimbau untuk bekerja secara

virtual, yaitu dengan bantuan teknologi seperti Zoom, Skype, WhatsApp dan lain-lain.

Keberadaan Covid-19 di Indonesia, menjadikan bekerja di rumah menjadi suatu keharusan yang wajib dikerjakan setiap warga. Hal tersebut membuat perbedaan yang sangat besar. Ada beberapa perusahaan yang sudah mampu menyesuaikan diri dengan adanya keadaan tersebut. Namun tidak sedikit juga beberapa perusahaan kesulitan dalam beradaptasi (Mulyani, 2016).

Di Indonesia tidak ada data yang jelas mengenai sistem kerja jarak jauh. Awal 2020 Bappenas menguji coba sistem kerja jarak jauh dengan menggunakan sistem Flexi Work. Dengan adanya Covid-19, hal ini bisa menjadi momen untuk uji coba yang dilakukan oleh Bappenas, namun sampai sekarang masih tidak ada laporan pelaksanaan uji coba Software tersebut.

## 13.2 Outsourcing

Pertumbuhan ekonomi suatu daerah tentunya akan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan jumlah Tenaga kerjanya. Berdasarkan teori klasik oleh Adam Smith menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi akan sangat bergantung pada peningkatan populasi yang berpengaruh pada bertambahnya output dan hasil. Namun, hal ini justru memberikan masalah tersendiri pada aspek ketenagakerjaan terkait ketimpangan yang dapat terjadi akibat jumlah penduduk yang sangat banyak tanpa diikuti oleh ketersediaan lapangan kerja.

Perkembangan teknologi dalam dunia usaha dan dunia industri di era revolusi industri 4.0 bertumbuh dengan sangat pesat, olehnya itu terkait hubungan industrial perusahaan dan tenaga kerja harus dapat menjaga kesinambungan agar dapat berkontribusi secara maksimal. Selanjutnya perusahaan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensinya harus tetap memperhatikan aspek ketenagakerjaan, salah satunya dengan menggunakan perusahaan yang bergerak sebagai penyedia tenaga kerja secara *outsourcing*. Namun, posisi serta kedudukan tenaga kerja dalam perusahaan senantiasa tetap harus mendapat perlindungan dari Pemerintah melalui hukum dan aturan perundangan yang berlaku. (Sianipar et al., 2022)

Sebuah perusahaan dalam rangka pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja lebih banyak memilih menggunakan strategi outsourcing yang juga tetap

diikuti dengan proses rekrutmen dalam internal perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan tetap. Pelaksanaan strategi rekrutmen seperti ini didasari oleh beberapa hal seperti: (Indrajit&Djokopranoto, 2003).

1. Memaksimalkan tujuan perusahaan, dengan lebih fokus terhadap core business perusahaan
2. Memanfaatkan keunggulan kompetitif mitra outsource
3. Mempercepat peningkatan profit perusahaan melalui proses reengineering, dengan melakukan perbaikan pada core business-nya
4. Membagi risiko kerja kepada mitra outsource
5. Sumberdaya internal perusahaan dapat digunakan secara khusus demi mencapai core competence
6. Potensi peningkatan capital, adanya selisih sumberdaya yang dapat menjadi lebih efisien dengan menggunakan jasa outsourcing untuk selanjutnya dana tersebut dialokasikan ke core business perusahaan.

### 13.2.1 Sejarah Outsourcing

Adam Smith di tahun 1776 menyampaikan idenya bahwa sebuah perusahaan dapat lebih efisien dan efektif jika salah satu bagian unit bisnisnya dikerjasamakan dengan perusahaan luar yang memiliki spesialisasi dan kompetensi dalam mendukung kegiatan produksi. Landasan berfikir Smith tersebut yang kemudian memengaruhi pendapat Coase (1973) dengan menyatakan bahwa proses dan kegiatan produksi yang dilakukan oleh perusahaan dapat diorganisir dan dikelola oleh perusahaan lain (Wirjana, 2014).

Awal munculnya outsourcing di bidang usaha berawal sejak tahun 1970 dan 1980, yang ditandai dengan semakin banyak perusahaan industri yang menghadapi persaingan global dan mengalami kesulitan akibat tidak efisiennya persiapan yang mengakibatkan munculnya risiko usaha dalam segala hal, tanpa terkecuali dalam ketenagakerjaan. Demi meningkatkan fleksibilitas dan kreativitas, banyak perusahaan melakukan strategi baru yang berkonsentrasi di bisnis utama yaitu dengan mengidentifikasi terkait hal dalam perusahaan yang dapat di outsource (Husni, 2010).

Menurut Yasar (2012), tenaga outsource dalam mendukung berlangsungnya sebuah proses operasional pada perusahaan harus memiliki persyaratan terkait kemampuan yang dimiliki, misalnya tenaga outsource harus memiliki

kemampuan secara teknik; memiliki ketekunan, keyakinan, harapan, kedisiplinan dan tanggung jawab dalam mendukung kerja perusahaan; serta memiliki kemampuan penyelesaian pekerjaan berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Kriteria tersebut merupakan alasan bagi para tenaga kerja outsourcing agar dapat menunjukkan dan memaksimalkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya untuk membantu kelancaran aktivitas dalam sebuah perusahaan. Unsur dan kriteria tersebut juga sebagai item penilaian oleh pihak manajemen perusahaan ketika akan merekrut tenaga kerja outsourcing menjadi karyawan tetap di perusahaannya.

### 13.2.2 Pengertian Outsourcing

*Outsourcing* berasal dari kata “out” dan “source” yang bermakna sumber yang berasal dari luar. *Outsourcing* merupakan sebuah alternatif yang digunakan oleh manajemen dalam perusahaan untuk memberikan kewenangan kepada perusahaan pihak ketiga dalam mengambil alih proses pekerjaan atau kegiatan yang sebelumnya dilakukan oleh perusahaan mereka secara internal (Syukur, 2017).

*Outsourcing* merupakan sebuah bentuk pendelegasian pelaksanaan operasional dan tata kelola manajemen perusahaan kepada pihak eksternal (perusahaan penyedia tenaga kerja outsourcing) dalam rangka mendukung aktivitas operasional dan usaha pada perusahaan. Berikut beberapa pertimbangan utama perusahaan Ketika menggunakan tenaga kerja *outsourcing* (Tunggal, 2013):

1. Karena kegiatan operasional perusahaan telah dilimpahkan ke pihak luar, maka perusahaan akan dapat meningkatkan konsentrasi bisnis.
2. Risiko operasional dapat terbagi, yaitu antara perusahaan utama dapat berbagi dengan perusahaan luar.
3. Sumberdaya internal perusahaan dapat diberdayakan untuk mendukung aktivitas kerja yang lain.
4. Biaya yang efisien. Penggunaan dana dalam rangka investasi bisa dialokasikan terhadap biaya-biaya operasional pada tenaga kerja outsourcing.
5. Menggunakan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang sudah terlatih dan berkompoten sesuai bidangnya oleh perusahaan outsourcing.



6. Mekanisme dan manajemen kontrol perusahaan dapat menjadi lebih efektif.

Perusahaan-perusahaan dalam dunia usaha maupun dunia industri yang ingin melakukan efisiensi dalam proses produksi akan dapat terbantu dengan adanya sistem *outsourcing*, seperti halnya dengan perusahaan yang berkecimpung di pertambangan, hal ini dapat dilihat dari *Core Business* yang harus mengutamakan keamanan perusahaan dan kebersihan lingkungan kantor. Kegiatan lain yang tidak berhubungan dengan *Core Business* dapat dijadikan sebagai wadah untuk membuat jasa *Outsourcing* (Usak, 2018).

Konsep *Strategic Outsourcing* sering dijadikan sebagai sebuah strategi dari sisi operasional, taktik dan keuntungan. Konsep tersebut dapat digunakan untuk tiga jenis usaha, yaitu usaha jangka pendek, usaha jangka menengah dan jangka panjang. Benefit yang dapat diperoleh perusahaan sangat tergantung kepada sistem dalam memilih Provider dengan selektif agar dapat membuat suatu perusahaan dapat fokus ke *Core Business*. Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan kembali mengenai keputusan pengambilan *Strategic Outsourcing*, di antaranya yaitu perspektif usaha yang berbeda, usaha yang dapat membuat keputusan pembuatan *Outsourcing* efisien, mengembangkan struktur lanjutan terkait keputusan yang diambil sebelumnya, dan memahami kebijakan pemerintah dalam mendukung keputusan *Outsourcing*. Berdasarkan hal tersebut, suatu organisasi atau perusahaan seharusnya mampu mengetahui hal apa saja yang berkaitan dengan *Outsourcing*, apalagi terkait dalam aspek legal (Rahmiati, 2008).

### 13.2.3 Aspek Hukum Outsourcing

Pada bagian Undang-Undang ketenagakerjaan Nomor 11 Tahun 2020 mengenai Cipta Kerja ternyata cukup menyita perhatian masyarakat khususnya para pekerja, karena terdapat beberapa hal yang dianggap masih sangat problematik. Salah satunya terkait pengaturan alih daya atau *outsourcing*, di mana dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, suatu pekerjaan terkait *outsourcing* sering kali dibatasi dalam kegiatan diluar pekerjaan utama, dan sering tidak ikut andil di dalam proses produksi.

Namun dalam Undang-Undang Cipta Kerja tidak tercantum mengenai jenis kerja apa saja yang tidak wajib dilakukan oleh pekerja *Outsourcing* dan hal tersebut yang mampu memperluas lingkup kerja dari *Outsourcing*, ditambah lagi jaminan kerja dan kepastian kerja berpotensi hilang (Milinum, 2022).

Dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan terdapat dua jenis perjanjian yang diterapkan dalam sistem kerja *Outsourcing*, yang pertama adalah perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) dan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT). Setiap perusahaan di bidang *Outsourcing* diatur oleh hubungan kerja dengan perusahaan dan menerima kontrak kerja dengan pilihan PKWTT, namun bisa juga perusahaan menyepakati kontrak PKWT apabila dapat memenuhi persyaratan, sesuai yang terdapat pada Pasal 59(UU No.13/2003). Kemudian pilihan hubungan kerja untuk perusahaan yang memberi jasa ke pekerja, sering menggunakan kontrak kerja PKWT jika memenuhi syarat dalam Pasal 59(UU No.13/2003), apabila tidak mampu memenuhi syarat sesuai pada Pasal 59, maka hubungan kerja harus menggunakan PKWTT dan ditandatangani oleh para pihak perusahaan (Kasim et al., 2020).

### 13.2.4 Outsourcing di Indonesia

Di Indonesia juga telah lama berkembang model alih daya atau outsourcing, hal tersebut dapat dilihat berdasarkan bentuk kerja borong yang dilaksanakan oleh pertambangan yang selanjutnya berkembang ke bidang lain. Hal tersebut dapat dilihat dari Keputusan Menteri Perdagangan Republik Indonesia No.264/ KP/1989 mengenai Pengelolaan Sub-Kontrak di Kawasan Berikat Nusantara (Triyono, 2011). Perkembangan dalam menerapkan outsourcing di era saat ini juga mengalami suatu peningkatan yang sangat baik. Keadaan tersebut akhirnya disebut sebagai *the age of outsourcing* (Pustaka Bartkus & Jurevicius, 2007).

Menurut Tunggal (2013), sistem kerja outsourcing dibagi menjadi dua bentuk, yaitu:

1. Pemborongan pekerjaan

Pemborongan pekerjaan adalah pemberian kerja kepada perusahaan penyedia jasa tenaga kerja outsourcing, di mana perusahaan penyedia tenaga kerja tersebut mempunyai tanggung jawab secara penuh kepada pekerjaan yang diberikan bersamaan dengan semua teknis pekerjaan maupun non-teknis

2. Penyediaan jasa tenaga kerja (buruh)

Perusahaan penyedia tenaga kerja hanya memberikan tenaga kerjanya untuk bekerja pada posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan pengguna jasa tenaga kerja. Perusahaan penyedia jasa tenaga kerja memiliki

tanggung jawab dalam mengatur tenaga kerjanya dan perihal yang berkaitan dengan nonteknis seperti pembayaran upah pekerja. Untuk tanggung jawab secara teknis, dipegang oleh perusahaan yang menggunakan jasa tenaga kerja dari perusahaan penyedia tenaga kerja outsourcing.

### 13.2.5 Outsourcing di era Covid-19

Sejak Indonesia terkena Covid-19 di Maret 2020, Pemerintah Indonesia menerapkan kebijakan bahwa semua kegiatan dan aktivitas dilakukan dari rumah atau *Work From Home* (WFH). Dampak pandemi Covid-19 di bidang ekonomi juga sangat berdampak pada sisi ketenagakerjaan. Bagi tenaga kerja sendiri pandemi Covid-19 sangat meresahkan dan tenaga kerja akan terancam kena pemutusan hubungan kerja dan akan dirumahkan dalam jangka waktu yang tidak ditentukan (Balik & Uktolseja, 2021).

Di sisi perusahaan, terdapat beberapa alasan yang mengharuskan perusahaan untuk melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau merumahkan para pekerjanya, yaitu:

1. Permintaan pasar yang semakin menurun, yang diperparah dengan adanya kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB)
2. Terbatasnya bantuan modal untuk perusahaan
3. Keterbatasan cashflow dalam membayar gaji tenaga kerja

Karena adanya permasalahan yang muncul akibat kondisi tersebut yang akhirnya mengakibatkan tenaga kerja diharuskan untuk PHK atau dirumahkan, hal ini membuat tenaga kerja merasa tidak mendapatkan keadilan, terlebih lagi jika tenaga kerja tersebut tidak pernah melakukan kesalahan selama berkerja di perusahaan (Pesulima & Hetharie, 2020).

Dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, perjanjian kesepakatan kerja dibuat untuk mempertegas bahwa hak dan kewajiban bagi para pihak yang terlibat dalam kesepakatan tersebut. Perjanjian memuat hak dan kewajiban para pihak yang sah baik antara perusahaan pengguna tenaga kerja maupun bagi perusahaan penyedia jasa *outsourcing* di mata hukum. Karena itu, perusahaan yang ingin menggunakan jasa pekerja selama pandemi harus memperhatikan hak dan kewajiban pekerja tersebut (Taqrib, 2014).

Dari sisi ketenagakerjaan di masa pandemi covid-19, kebanyakan tenaga kerja memiliki latar belakang pendidikan yang bagus lebih sering menunggu dan mencari pekerjaan sesuai dengan ekspektasi dan kriteria yang cocok dengan mereka. Namun dengan terbatasnya lapangan kerja yang tersedia maka banyak juga pekerja yang bekerja di sektor informal, dan hanya 71,6% kelas menengah yang memiliki asuransi kesehatan baik publik maupun swasta.



# **Bab 14**

## **Inovasi Model Bisnis Digital Pada Organisasi**

### **14.1 Pendahuluan**

Kemajuan Dalam Teknologi digital dan informasi tidak hanya menyebabkan peluang baru, tetapi juga menimbulkan tantangan baru, seperti peningkatan kompleksitas, perubahan teknologi yang cepat dan perubahan preferensi pelanggan yang kompleks. Hal ini tentunya menyebabkan tantangan baru bagi perusahaan. Perusahaan perlu cepat menggunakan teknologi dalam bisnis demi dapat bertahan dalam persaingan. Perusahaan yang dapat bersaing di dunia bisnis adalah perusahaan yang dapat berinovasi dengan model bisnisnya. Inovasi bisnis diperlukan agar perusahaan dapat berkembang dan mempertahankan eksistensi perusahaan di pasar. Inovasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong pertumbuhan daya saing dalam bisnis. Pada masa lalu solusi inovasi dalam berbisnis adalah peningkatan terbatas pada keunggulan produk dan inovasi proses.

Penelitian yang dilakukan oleh Boston Consulting Group (2009) menunjukkan bahwa inovasi model bisnis menghasilkan revenue rata-rata empat kali lebih besar daripada inovasi produk atau proses. Inovasi model bisnis mampu memberikan return berkelanjutan selama 10 tahun terakhir. Keunggulan

kompetitif perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan berinovasi pada model bisnis meskipun produk dan proses yang berkualitas tidak terlepas menjadi komponen yang memiliki pengaruh penting terhadap kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan inovasi bisnis digitalisasi, yaitu proses mengubah data analog menjadi kumpulan data digital. Penggunaan teknologi digital akan menghasilkan kesuksesan perusahaan dalam hal pemanfaatan sumber daya yang optimal, pengurangan biaya, peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan, rantai pasokan yang optimal, dan juga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Di balik keuntungan yang dirasakan oleh perusahaan, pasti ada tantangan pula yang harus dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan harus memikirkan strategi dengan baik dan tepat, serta menyesuaikan bisnis model menjadi bisnis model digital.

## 14.2 Struktur dan Perubahan Organisasi

### 14.2.1 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan di inginkan sturuktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggung jawaban apa yang akan dikerjakan. Struktur Organisasi menurut Schermerhorn (1996) adalah sistem tugas alur kerja hubungan pelaporan dan saluran komunikas yang dikaitkan secara bersama dalam pekerjaan individual maupun kelompok.

Berikut adalah bentuk-bentuk struktur organisasi:

1. Struktur Organisasi Fungsional (Functional Structure Organization) merupakan Struktur Organisasi yang paling umum digunakan oleh suatu organisasi. Pembagian kerja dalam bentuk Struktur Organisasi fungsional ini dilakukan berdasarkan fungsi manajemennya seperti Keuangan, Pemasaran, dan Sumber daya Manusia. Karyawan – karyawan yang memiliki keterampilan skills dan tugas yang sama

akan dikelompokkan bersama kedalam satu unit kerja. Struktur Organisasi ini tepat untuk diterapkan pada Organisasi atau Perusahaan yang hanya menghasilkan beberapa jenis produk maupun layanan. Struktur Organisasi bentuk ini dapat menekan biaya operasional namun mengalami kesulitan dalam berkomunikasi antar unit kerja.

2. Struktur Organisasi Divisional (Divisional Structure Organization) adalah Struktur Organisasi yang dikelompokkan berdasarkan kesamaan produk, layanan, pasar dan letak geografis. Organisasi bentuk Divisional ini biasanya diterapkan di perusahaan yang berskala menengah keatas, hal ini dikarenakan biaya operasional akan lebih tinggi jika dibandingkan dengan bentuk Organisasi Fungsional.
3. Struktur Organisasi Matriks (Matrix Structure Organization) merupakan kombinasi dari Struktur Organisasi Fungsional dan Struktur Organisasi Divisional dengan tujuan untuk menutupi kekurangan – kekurangan yang terdapat pada kedua bentuk Struktur Organisasi tersebut. Struktur Organisasi Matriks ini sering disebut juga dengan Struktur Organisasi Proyek karena karyawan yang berada unit kerja fungsional juga harus mengerjakan kegiatan atau tugas proyek–proyek organisasi yang ditugaskan kepadanya. Struktur Organisasi Matriks ini mengakibatkan terjadinya multi komando di mana seorang karyawan diharuskan untuk melapor kepada dua pimpinan yaitu pimpinan unit kerja Fungsional dan pimpinan proyek. Struktur Organisasi ini biasanya digunakan oleh perusahaan yang berskala besar atau perusahaan-perusahaan multinasional.

### 14.2.2 Tuntutan Untuk Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi adalah suatu proses di mana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas organisasinya. Tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan resources dan capabilities dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada



stakeholders. Menurut Desplaces (2005), perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

Perkembangan zaman yang terus berubah secara konstan, dan suatu Organisasi harus menyesuaikan dengan segala perubahan untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Faktor-Faktor yang menjadi tuntutan untuk Organisasi dalam melakukan perubahan, seperti:

1. Kekuatan Persaingan (Competitive Forces)

Setiap organisasi berusaha keras untuk mencapai keuntungan dari persaingan. Persaingan menjadi pemicu untuk melakukan perubahan dikarenakan apabila organisasi tersebut tidak dapat melebihi pesaingnya dalam efisiensi, kualitas atau kemampuan untuk melakukan inovasi pada produk dan jasa, maka organisasi tersebut tidak akan bertahan.

2. Ekonomi, Politik, dan Kekuatan Global

Ekonomi, politik, dan kekuatan global secara terus menerus memengaruhi organisasi dan memaksa mereka untuk bagaimana dan di mana harus menghasilkan barang dan jasa. Perserikatan ekonomi dan politik antar negara menjadi suatu kekuatan yang penting untuk perubahan. Tidak ada suatu organisasi yang mampu mengabaikan dampak dari ekonomi global dan kekuatan politik terhadap aktivitasnya.

3. Kekuatan Demografi dan Sosial (Demography and Social Forces)

Perubahan dalam komposisi dari kekuatan pekerja dan terus meningkatnya keanekaragaman karyawan, hal ini mengenalkan pada organisasi banyaknya peluang dan tantangan. Perubahan dalam karakteristik demografis dari kekuatan pekerja memaksa para

manajer untuk merubah gaya mereka dalam mengatur karyawan dan belajar bagaimana cara memahami, mengawasi dan memotivasi dengan setiap anggota yang berbeda secara efektif. Banyak perusahaan membantu para pekerja mereka untuk memahami akan adanya perubahan teknologi yang terus berkembang dengan menyediakan dukungan dalam mengedepankan pelatihan dan pendidikan.

#### 4. Kekuatan Etika (Ethical Forces)

Suatu organisasi dalam mengambil tindakan untuk berubah sebagai tanggapan atas tuntutan dalam perubahan demografis dan sosial untuk kearah perilaku perusahaan yang lebih jujur dan bertanggung jawab. Banyak organisasi membutuhkan perubahan untuk mengizinkan para manajer dan para pekerja di semua tingkatan untuk melaporkan perilaku yang tidak pantas, sehingga suatu organisasi dapat dengan segera menyingkirkan perilaku seperti itu dan melindungi kepentingan umum bagi para pelanggan dan anggotanya

## 14.3 Transformasi Digital

Menurut [kbbi.kemendikbud.go.id](http://kbbi.kemendikbud.go.id), transformasi adalah perubahan rupa untuk bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya. Terkait dengan organisasi, perubahan bentuk bisa berupa perubahan proses dari manual ke non-manual atau perubahan struktur organisasi. Untuk perubahan sifat berupa perubahan efektivitas, efisiensi, atau transparansi proses. Pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip equity dalam menjalankan fungsi pelayanan, pembangunan, dan perlindungan kepada publik yang akuntabel. Transformasi digital adalah bagian proses dari teknologi yang lebih besar, dan ini adalah perubahan yang berhubungan dengan penerapan teknologi digital dalam semua aspek kehidupan yang ada pada masyarakat.

Transformasi Digital dapat dianggap sebagai tahap ketiga dari penerapan teknologi digital: kompetensi digital penggunaan digital transformasi digital, dengan penggunaan dan kemampuan transformatif dalam menginformasikan kesadaran digital. Tahap transformasi berarti bahwa penggunaan yang

inheren/melekat dari teknologi digital memungkinkan jenis baru dari inovasi dan kreativitas dalam domain tertentu, bukan hanya meningkatkan dan mendukung metode tradisional. Transformasi digital, seperti didefinisikan oleh Constellation Research, merupakan metodologi yang digunakan organisasi untuk mengubah dan membuat model dan budaya bisnis baru dengan teknologi. Secara sederhana, ada 2 hal yang melatarbelakangi terjadinya transformasi digital.

Pertama adalah kehadiran internet, yang kedua adalah munculnya serangkaian teknologi baru yang membuat transformasi ini di akselerasi dengan cepat. Transformasi ini juga ikut mengubah implementasi proses di pemerintahan yang manual menjadi digital.

## 14.4 Digitalisasi Organisasi

Digitalisasi telah menjadi pendorong banyak perubahan di seluruh dunia. Digitalisasi digunakan untuk menggambarkan setiap perubahan dalam organisasi dan bisnis model organisasi karena adanya penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja bisnis. Digitalisasi seperti itu berkembang dari bentuk evolusi teknis menjadi fenomena yang dapat berdampak pada organisasi apapun. Dunia fisik dan digital semakin sering bertemu dan perlu bekerja bahu membahu, sehingga perusahaan bisa menjadi digital. Misalnya dengan mengintegrasikan *Internet Of Things* dan *Services* ke dalam proses industri dan menghasilkan nilai dengan menganalisis dan mengelola data yang dapat digunakan sebagai sumber keunggulan kompetitif, dengan demikian digitalisasi membawa banyak perubahan yang ada (Rachinger, Rauter, Muller, Vorraber&Schirgi, 2019).

## 14.5 Digital Bisnis Model

Bisnis model dibuat oleh organisasi/perusahaan sebagai tools/alat untuk menggambarkan tentang bagaimana cara organisasi/perusahaan dalam menerapkan, menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan. Bisnis model menjadi sumber inovasi bagi organisasi/perusahaan dalam menampilkan keunggulan kompetitif perusahaan. Digital bisnis model

merupakan konsep yang menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dengan menggunakan teknologi (Remane, Hanelt, Nickerson, & Kolbe, 2017). Bisnis model dapat dikatakan digital apabila ada peran teknologi digital yang menjadi sebuah pemicu dan menyebabkan sebuah perubahan dalam dimensi nilai tersebut. Karakteristik bisnis model digital berbeda dengan tradisional karena karakteristik model bisnis digital mengadopsi dan menerapkan peran teknologi untuk kebutuhan bisnis yang di perlukan organisasi/perusahaan, berbeda dengan karakteristik tradisional yang hanya mengacu pada proses bisnis face to face. Digital model bisnis tercipta atas hasil evaluasi dan inovasi organisasi/perusahaan atas bisnis model yang dijalankan sebelumnya.

## 14.6 Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis menciptakan suatu sumber baru untuk membuat dan melakukan pembaruan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan. Organisasi/perusahaan perlu melakukan inovasi untuk menciptakan nilai perusahaan agar tetap exist dan dapat bersaing dengan kompetitor lain. Inovasi model bisnis berisi susunan perencanaan dan implementasi berawal dari dasar model bisnis yang berbeda ke dalam model bisnis yang sudah ada (Markides, 2006). Keunggulan inovasi model bisnis akan susah untuk di duplikasi oleh kompetitor daripada inovasi produk maupun inovasi yang dilakukan pada proses (Shafer&Smith, 2005). Gassman dan bonakdar (2014), mendefinisikan fase dalam proses inovasi model bisnis yaitu persiapan, menghasilkan ide, integrasi, dan implementasi. Keunggulan kompetitif perusahaan di masa depan tidak ditentukan oleh produk dan proses yang inovatif, tetapi ditentukan oleh model bisnis yang inovatif. Menurut Gassman et.al (2014) inovasi model bisnis memiliki 4 dimensi yang berperan dalam proses inovasi yang dilakukan perusahaan, yaitu (1) Siapa (Pelanggan) perusahaan harus memahami dengan tepat segment konsumen yang relevan untuk dituju oleh model bisnis perusahaan tersebut, (2) Apa (Proporsi Lain) Dimensi kedua ini menentukan apa yang ditawarkan oleh perusahaan(berupa barang atau jasa) serta menggambarkan bagaimana perusahaan melayani kebutuhan pelanggan, (3) Bagaimana (Rantai Nilai) Agar proposisi nilai sesuai sasaran perusahaan harus menjalankan proses dan aktivitas. Keduanya berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya terkait sehingga koordinasi antara

dua hal tersebut menjadikan dimensi ketiga dalam perencanaan model bisnis, (4) Mengapa (Mekanisme Laba) Dalam dimensi ini keempat ini termasuk beberapa aspek seperti struktur biaya dan mekanisme penghasil pemasukan yang menjelaskan kelayakan sebuah bisnis secara finansial.

## 14.7 Business Model Navigator

Navigator model bisnis adalah metode yang berorientasi tindakan dan memungkinkan perusahaan/organisasi apapun untuk mendobrak logika industri yang sedang trend lalu melakukan inovasi model bisnis. Metode ini bekerja pada berbagai bentuk perusahaan/organisasi, industri, dan perusahaan karena dibangun dari prinsip utama bahwa model bisnis yang berhasil dapat dibentuk dari peniruan yang kreatif dan kombinasi (Gassman, 2014). Gassmann menyatakan bahwa 90% model bisnis yang baru merupakan kombinasi berdasarkan 55 pola yang sudah ada. Menggunakan Navigator Model Bisnis dalam menemukan ide baru dan inovasi model bisnis, harus melalui beberapa tahapan yang terdiri dari: Persiapan, Penyusunan Ide, Penggabungan, dan Pelaksanaan. Tahapan dalam Navigator Model Bisnis ini merupakan alat analisis untuk menemukan inovasi model bisnis yang baru.



**Gambar 14.1:** Business Model Navigator (Gassmann, O., Frankenberger, Karolin, & Csik, Michaela, Suryo W. (2016).

## 14.8 Metode Penelitian

Penelitian ini akan mengacu pada penerapan inovasi bisnis digital yang dilakukan PT. Telkomsel dengan meluncurkan produk By. U sebagai Langkah inovasi bisnis digital pada bisnis mereka. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan berfokus pada PT. Telkomsel dalam menciptakan alternatif inovasi model bisnis baru dengan meluncurkan produk By.U. Sumber data adalah data sekunder, metode pengumpulan data dengan melakukan observasi dan studi literatur. Tahap analisis menggunakan alat bantu Business Model Navigator untuk merumuskan inovasi model bisnis yang baru.

## 14.9 Hasil dan Pembahasan

Analisis Model Bisnis menggunakan Business Model Navigator, PT. Telkomsel memiliki mode bisnis sesuai dengan dimensi sebagai berikut:

1. Siapa  
Pengguna Jasa PT. Telkomsel untuk produk By. U yang menjadi sasaran adalah Anak Muda Generasi Z dengan usia 15-25 Tahun.
2. Apa  
Layanan yang diberikan PT. Telkomsel melalui produk By. U adalah layanan selular prabayar digital yang secara konsisten menghadirkan inovasi fitur layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan gaya hidup digital generasi anak muda.
3. Bagaimana  
PT. Telkomsel melalui produk By. U meliputi seluruh proses penggunaan layanan, mulai dari pemilihan opsi pesan antar, nomor telfon By.U, Kuota Internet, Kuota Tambahan, hingga pembayaran. By. U ditunjang dengan customer services yang dapat diakses melalui fitur live chat pada aplikasi dan situs resmi By.U.
4. Mengapa  
PT. Telkomsel membuat produk inovasi digital By. U agar memenuhi kebutuhan dan gaya hidup digital Gen Z meliputi opsi pesan antar, nomor telpon By.U, Kuota Internet, Kuota Tambahan hingga

pembayaran secara digital yang tersedia di semua jaringan Telkomsel (2G,3G, dan 4G).

Tahapan selanjutnya dalam *Business Model Navigator* adalah pemilihan beberapa pola bisnis yang ada dan di adaptasikan ke dalam model bisnis PT. Telkomsel. Beberapa pola model bisnis tersebut adalah Loyalitas Pelanggan, Spesialisasi, Menjual Pengalaman, Toko dalam Toko, dan Berlangganan. Beberapa pola tersebut diadaptasikan ke dalam model bisnis PT. Telkomsel dengan Menyusun dimensi model bisnis untuk memperoleh hasil inovasi yang dapat diterapkan untuk menambah nilai dari perusahaan.

Pada PT. Telkomsel dimensi siapa diketahui bahwa segmentasi pelanggan dari peluncuran produk By. U ini berfokus pada anak muda/Gen Z dengan usia 15-25 tahun yang menggunakan *Handphone/Gadget* untuk sebagai *lifestyle* dengan kebutuhan sosial media. Dalam dimensi apa menjelaskan bahwa proposisi nilai dari produk By. U menawarkan inovasi-inovasi produk layanan selular prabayar dengan berbagai kemudahan Ketika registrasi dan pada saat penggunaan. Dimensi Bagaimana dari By.U adalah bagaimana By.U memastikan bahwa pelayanan yang dilakukan bisa menjadi solusi dari pelanggan Ketika pelanggan mengalami kendala selama menggunakan By.U. Pelayanan yang dilakukan dengan mengimplementasikan fitur live chat yang akan dilayani oleh *Customer Services* pada aplikasi dan situs resmi By.U. Pelanggan juga bisa menggunakan fitur layanan pada laman Instagram dan Facebook By.U. Dimensi Mengapa dari By.U adalah mengapa PT.Telkomsel meluncurkan produk By.U dengan segmentasi Gen Z usia 15-25 Tahun. PT. Telkomsel meluncurkan produk By.U sebagai layanan selular prabayar digital pertama di Indonesia merupakan salah satu bukti nyata transformasi Telkomsel sebagai *Digital Telco Company* yang mengutamakan *Customer Centricity* dalam mengembangkan produk dan layanan digital berkualitas bagi pelanggan. Dengan fitur yang ditawarkan opsi pesan antar, nomor telfon By.U, Kuota Internet, Kuota Tambahan hingga pembayaran digital yang dapat digunakan 24 jam *non stop* di semua jaringan (2G,3G&4G). Penggunaan Bisnis Model Navigator pada PT. Telkomsel untuk merumuskan inovasi model bisnis menghasilkan 55 model bisnis untuk diterapkan kedalam model bisnis PT. Telkomsel yang lama di antaranya adalah Loyalitas Pelanggan, Spesialisasi, Menjual Pengalaman, Toko dalam Toko, dan Berlangganan. Beberapa pola tersebut diadaptasikan kedalam model bisnis PT. Telkomsel untuk menghasilkan inovasi model bisnis yang baru dan dapat meningkatkan nilai dari PT. Telkomsel agar dapat bersaing dengan perusahaan telekomunikasi lain di Indonesia.

# Bab 15

## Model Bisnis Digital dan Ekspansi Internasional

### 15.1 Pendahuluan

Transformasi digital melalui perkembangan teknologi telah membuka ruang yang seluasnya bagi pelaku usaha untuk membangun dan mengembangkan model bisnis. Inovasi yang diperoleh dari transformasi digital menjadi terobosan baru dan paling fenomenal di abad ini. Banyak kebiasaan baru dalam dunia bisnis yang mengalami perubahan signifikan yang awalnya manual menjadi serba otomatis atau pergeseran dari sistem offline ke sistem online. Disrupsi teknologi digital yang begitu pesat telah merubah peradaban manusia, mulai dari kebiasaan, perilaku, pola pikir, bahkan aktivitas keseharian tak luput dari pengaruh teknologi. Hal ini pula yang membuat gamang bagi pelaku usaha yang masih mengandalkan cara lama dalam proses bisnis. Ketika mereka tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang baru, tidak menutup kemungkinan mereka tidak akan mampu *survive* dan lambat laun akan kehilangan momentum dalam mengembangkan bisnis.

Saat ini, model bisnis digital sedang digandrungi oleh pelaku-pelaku usaha, terutama usaha rintisan (start up). Beragam ide, inovasi dan perubahan dalam kebiasaan bisnis menyebabkan persaingan dan kompetisi digital tidak



terelakkan. Dampak positif dari situasi ini adalah para kompetitor baru akan membawa ide-ide dan inovasi baru yang lebih inovatif dan bahkan memberikan opsi yang lebih beragam dari apa yang ada saat ini. Dengan demikian, sudah menjadi kewajiban bagi pelaku usaha untuk bertransformasi bisnis ke arah digital dengan penggunaan teknologi secara efektif dan efisien. Ketersediaan infrastruktur digital saat ini tentu menjadi faktor determinan dan harus dimanfaatkan oleh pelaku usaha untuk mengembangkan bisnis dan tumbuh menjadi lebih besar.

Meluasnya digitalisasi pada berbagai lapisan masyarakat juga mendorong lahirnya beragam jenis usaha baru yang berbasis digital. Bahkan proses digitalisasi tidak hanya mempengaruhi perilaku dunia bisnis, bahkan telah merambah ke sektor pemerintahan, hingga kehidupan sosial masyarakat. Pada sektor bisnis, tuntutan digitalisasi juga mendorong para pelaku usaha untuk mengubah praktik usahanya agar mampu bertahan di era digital. Saat ini, dunia usaha dituntut untuk memadukan antara praktik offline dan online dalam memasarkan produknya sebagaimana tuntutan para konsumen. Namun demikian, mayoritas usaha rintisan saat ini sukses dalam mendirikan usahanya melalui proses digital yang dinilai lebih ekonomis dari aspek penggunaan waktu dan modal yang dikeluarkan.

Secara substansi bisnis digital tidak jauh berbeda dengan model bisnis lainnya, perbedaan yang paling mendasar adalah penggunaan sarana atau media dalam melakukan transaksi, berpromosi ataupun berkomunikasi dengan pelanggan. Bisnis digital sangat bergantung pada penggunaan fasilitas internet sehingga pelaku usaha melakukan transformasi bisnis secara digital. Hanya saja, dalam praktiknya beberapa pelaku bisnis yang sudah mapan masih seringkali memadukan antara penggunaan media online dan offline dalam proses bisnis. Contohnya, sebuah toko fashion yang biasanya masih memiliki outlet atau toko secara fisik di pusat perbelanjaan namun disertai pula dengan upaya mereka untuk melakukan transformasi bisnis berbasis digital seperti penggunaan website, e-commerce dan social media.

## 15.2 Konsep Model Bisnis

Telah banyak literatur ilmiah yang mendefinisikan model bisnis, namun sejauh ini belum ditemukan definisi yang bisa diterima secara komunal, (Weil et al., 2011). Konsensus tentang definisi model bisnis telah banyak digagas dan

diusulkan oleh para ahli dan menghasilkan diskusi yang lebih beragam, seperti (Timmers, 1998), (Mahadevan, 2000), (Chesbrough and Rosenbloom, 2000), (Osterwalder et al. 2005), dan (Zott et al., 2010). Namun demikian, (Stahler, 2002) dalam (Burkhart et al. 2011) memiliki pandangan lain yang justru menyoroti perbedaan pendapat dan adanya pragmentasi terhadap definisi model bisnis yang divergen.

Definisi model bisnis yang sejauh ini paling banyak dikutip oleh literatur ilmiah adalah pendapat dari (Timmers, 1998). Dia mendefinisikan model bisnis sebagai arsitektur sebuah produk berupa layanan dan arus informasi, termasuk deskripsi dari berbagai pelaku usaha dan peran mereka. Definisi ini dianggap lebih komprehensif dan mewakili substansi dari kegiatan model bisnis itu sendiri. Meskipun demikian, sampai saat ini belum ada konsensus definisi yang diterima secara general yang menggambarkan tentang model bisnis. Lain halnya dengan beberapa definisi konkret dan lebih kontekstual yang menggambarkan abstraksi model bisnis berdasarkan pada beberapa komponen sebagaimana dijelaskan oleh (Alat and Zimmermann, 2001).

Sementara Osterwalder dkk (2005), menggunakan pendekatan yang lebih semantik dalam memberikan definisi tentang model bisnis. Menurut mereka model bisnis merupakan sebuah alat konseptual yang mengandung seperangkat komponen dan hubungan di antara komponen tersebut dengan kemungkinan logika bisnis dari perusahaan itu sendiri. Logika bisnis yang dimaksudkan dalam hal ini adalah nilai (value) yang ditawarkan oleh perusahaan kepada satu atau beberapa pelanggan dengan arsitektur perusahaan dan jaringan mitranya untuk memproduksi dan memasarkan produknya dan menghasilkan pendapatan yang menguntungkan dan berkelanjutan.

Terlepas dari perdebatan tentang definisi model bisnis, pada prinsipnya, setiap perusahaan akan mengejar inovasi dalam model bisnis. Paradigma ini mengeksplorasi berbagai pendekatan baru untuk mendefinisikan posisi nilai sebuah bisnis dengan memproduksi dan merekrut pelanggan, menjaga pemasok dan mitra, (Teece, 2010), (Gambardella and Mcgahan, 2010), (Bock et al., 2012), (Casadesus and Zhu, 2013). Bahkan sejumlah literatur menegaskan bahwa inovasi dalam model bisnis sangat dibutuhkan untuk kelangsungan hidup perusahaan, termasuk kinerja bisnis dan menjadi sumber keunggulan kompetitif, (Demil and Lecocq, 2010), (Amit and Zott, 2012), (Baden and Haefliger, 2013). Melalui pernyataan ini kemudian menarik perhatian bagi pelaku bisnis dengan peluang model bisnis baru yang memberikan prospek bagi perusahaan dalam memanfaatkan kemajuan

teknologi. Penggunaan perspektif teknologi dalam pengembangan model bisnis pada intinya menerapkan dua fungsi, yakni menghasilkan produk atau layanan (service) baru sehingga menerima pendapatan. Kedua, mengambil sebuah nilai atau pelajaran dari aktivitas tersebut bagi perusahaan yang sementara mengembangkan model bisnis.

Pendekatan yang saling bertentangan tentang bagaimana sebuah perusahaan mengubah model bisnis mereka telah memantik perdebatan dalam banyak literatur ilmiah. Paradigma bisnis yang dikembangkan oleh (Dunford et al., 2010), (Lecocq, 2010), (Amit and Zott, 2012), (Velu, 2016), serta (Landau et al., 2016) melalui pendekatan model bisnis alternatif yang dapat di eksplorasi melalui proses evolusi secara bertahap pada komponen model bisnis. Pendekatan lain dijelaskan oleh (Bock et al., 2012), dan (Lansiti and Lakhani, 2017) yang berorientasi pada praktik dan menganjurkan model bisnis yang lebih inovatif melalui proses revolusioner dengan mengganti model bisnis saat ini dengan model baru. Fragmentasi pendekatan model bisnis kemudian berkembang menjadi beberapa perspektif dan diimplementasikan pada industri yang berbeda seperti perspektif kewirausahaan (George and Bock, 2011), sistem informasi (Al-Debei and Avison, 2010), manajemen pemasaran oleh (Sorescu et al., 2011), manajemen inovasi (Dmitriev et al., 2014), serta perspektif manajemen strategi (Demil and Lecocq, 2010).

Fragmentasi model bisnis saat ini menggunakan pendekatan yang lebih modern dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Pendekatan model bisnis yang populer saat ini diperkenalkan oleh (Weil and Woerner, 2013) melalui pendekatan model bisnis digital, kemudian dikembangkan lagi oleh (Kastalli, et al., 2013) melalui model bisnis layanan, terakhir pengembangan model bisnis yang lebih humanis dikembangkan oleh (Hlady-Rispal and Servantie, 2016) melalui model bisnis sosial. Beragam tinjauan dan konsep model bisnis ini kemudian mewarnai cakrawala pengetahuan tentang model bisnis dan menjadi literatur bagi peneliti.

Beragam pandangan tentang model bisnis, kemudian beberapa peneliti mencoba mengatasi polemik definisi model bisnis ini melalui identifikasi terhadap makna dari konsep model bisnis itu sendiri. Pandangan (Osterwalder dkk, 2005) yang membagi dua pendekatan yakni melihat peran/aktivitas sebagai pendekatan ke dalam, sedangkan hal-hal yang berorientasi pada nilai (value) pelanggan merupakan pendekatan keluar. Selanjutnya (Wirtz, 2016) kemudian mengemukakan definisi model bisnis yang dikembangkan dari orientasi teknologi ke orientasi strategis. Mengingat begitu beragam punca dari

makna model bisnis sehingga tidak mengherankan kemudian definisi yang bisa diterima umum belum ada hingga saat ini. Oleh sebab itu, konsensus terkait definisi model bisnis penting dilakukan untuk memberikan konseptualisasi general yang dapat diterapkan untuk berbagai tujuan dan konteks yang beragam.

Perbincangan tentang definisi model bisnis yang belum menemukan titik temu, kemudian memberikan peluang bagi peneliti lain untuk memberikan definisi model bisnis lebih lanjut. Sejauh ini diskusi mengenai model bisnis terbatas pada nilai pelanggan dan penciptaan nilai (*value*), tidak merambah pada literatur lain yang lebih kompleks seperti pemasaran dan manajemen strategi. Sementara konsep tentang penciptaan nilai dan nilai pelanggan masih sangat sulit dipahami dan tidak mampu menjawab persoalan yang multidimensi. Oleh sebab itu, peluang bagi peneliti lain untuk berkontribusi pada literatur manajemen strategi sebagai model bisnis yang dapat berkontribusi dan memperluas konsep penciptaan nilai yang terintegrasi dengan sisi permintaan (Priem, Butler & Li, 2013).

Model bisnis digital sebagaimana diperkenalkan oleh (Weil and Woerner, 2013), merupakan pengembangan dari konsep yang ditemukan oleh (Osterwalder and Pigneur, 2010). Definisi model bisnis digital adalah *landscape* yang menggambarkan logika bisnis perusahaan yang menjelaskan bagaimana nilai diciptakan, disampaikan dan diraih. Sementara sebuah model bisnis dapat dikategorikan sebagai bisnis digital apabila penggunaan teknologi digital memicu perubahan mendasar dalam dimensi nilai, (Veit et al., 2014). Oleh karena pengaruh teknologi, maka karakteristik model bisnis digital berbeda dengan model bisnis tradisional. Model bisnis digital sangat mengandalkan platform digital untuk menyeimbangkan antara pemanfaatan ekosistem bisnis dengan para individu yang terlibat dalam bisnis tersebut. Pengaturan individu dalam sebuah ekosistem bisnis tentu membutuhkan platform digital untuk mengakomodasi kebutuhan masing-masing individu yang sangat kompleks ke dalam jejaring sosial.

Rekonsiliasi tentang konsep model bisnis kemudian merujuk pada transformasi digital bisnis yang menekankan penggunaan big data tanpa mengabaikan mata rantai antara strategi bisnis dan pengembangan teknologi informasi. Atas dasar ini sehingga menurut (Bradley et al., 2015) model bisnis dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori, yakni: *cost value*, *experience value* dan *platform value*. Olehnya itu, perusahaan akan mengumpulkan, menyimpan dan menganalisis big data untuk mengembangkan bisnis yang sudah survive

untuk menciptakan nilai bisnis ataupun pengembangan model bisnis yang baru. Dalam perkembangannya, penggunaan big data ini dimanfaatkan untuk mendorong keunggulan kompetitif produk yang diciptakan sehingga mampu bersaing dengan jenis produk yang sama oleh perusahaan luar negeri. Keunggulan kompetitif ini kemudian menjadi acuan bagi pelaku bisnis untuk mengukur dan mengalkulasi kemampuan daya saing produknya ketika melakukan ekspansi internasional.

## 15.3 Jenis Model Bisnis Digital

Pada hakikatnya bisnis digital merupakan sebuah proses yang menggambarkan kemampuan pelaku usaha untuk mengaplikasikan penggunaan teknologi ke dalam bisnis untuk menciptakan sebuah inovasi yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan. Meningkatnya digitalisasi bisnis menyebabkan ledakan dalam penggunaan big data untuk pengembangan bisnis. Selain itu, digitalisasi juga telah menciptakan peluang ekonomi yang lebih luas, serba otomatis dan tidak terlihat sehingga mengundang pergolakan masyarakat yang lebih aktif dalam transaksi ekonomi digital.

Kondisi ini yang kemudian menyebabkan pelaku ekonomi digital terfragmentasi ke dalam beberapa kategori berdasarkan penggunaan platform bisnis digital, antara lain:

1. *Free model* (ad-supported model). Model bisnis ini merupakan jenis model bisnis yang menawarkan sebuah produk dan dimanfaatkan secara gratis oleh pelaku bisnis. Sementara pendapatan yang diperoleh oleh pelaku bisnis berasal dari iklan yang terdapat dalam produk itu ketika dibuka oleh pelanggan. Ide dasar dari model bisnis ini adalah menawarkan layanan gratis dan menjadikan pengguna sebagai produk akhir, sementara pengguna layanan memberikan informasi kepada pelaku bisnis dengan menggunakan iklan premium.
2. *Freemium model*. Model bisnis ini menggunakan pendekatan yang hampir sama dengan *free model* yang menyediakan akses bagi pengguna untuk mendapatkan kanal secara gratis ke produk. Namun demikian, akses ini biasanya terbatas, sehingga pengguna layanan diberikan opsi untuk mendapatkan kualitas layanan dengan

membayar versi premium untuk memperoleh fitur tambahan. Contoh model bisnis dengan pendekatan ini seperti spotify yang dapat digunakan secara gratis, namun untuk mendapatkan layanan kualitas tinggi tanpa iklan, maka pelanggan harus membayar.

3. *On-demand model*. Jenis model bisnis ini menawarkan layanan dengan menggunakan durasi waktu tertentu sesuai permintaan pelanggan. Penyediaan produk atau layanan akan diberikan setelah pelanggan melakukan registrasi atau pemesanan sesuai kebutuhannya. Model ini menggunakan produk/layanan virtual dengan membatasi waktu penggunaan, seperti amazone video dan apple tv.
4. *E-commerce model*. Jenis bisnis ini menggunakan sistem langsung (direct) dan tidak memanfaatkan pihak ketiga dalam memberikan layanan/produknya. Artinya setiap pelaku bisnis tidak menggunakan jasa pihak eksternal untuk menawarkan produknya pada platform tersebut, tetapi menawarkan produknya secara langsung.
5. *Marketplace*. Model bisnis ini telah di gandrungi oleh pelaku-pelaku bisnis rintisan saat ini. Model ini menggunakan konsep *peer to peer* atau dua sisi di mana penjual dan pembeli menciptakan pasar sendiri secara virtual dengan memanfaatkan *platform* pihak ketiga untuk memperdagangkan barang/jasa.
6. *Digital ecosystem*. Struktur model bisnis ekosistem merupakan salah satu model bisnis digital yang desain modelnya diakui paling baik dan menguntungkan pelaku bisnis. Model bisnis ini menyediakan layanan canggih yang dapat dimanfaatkan oleh pelanggan dan seluruhnya mampu terhubung atau terkoneksi menjadi satu ekosistem. Beberapa perusahaan seperti Tesla, Xiaomi, Apple, Amazone telah berhasil membangun sebuah ekosistem yang saling terkoneksi.
7. *Sharing model*. Model bisnis ini dijalankan dengan memberikan sebuah layanan bersama agar produk bisa dimanfaatkan secara bersama-sama. Oleh karena sifatnya "sharing" atau berbagi sehingga pendekatan bisnis ini memberikan peluang bagi pelaku usaha lain

untuk membayar sebuah produk atau layanan, bahkan menawarkan tanpa benar-benar memiliki produk tersebut. Model bisnis ini sangat identik dengan model bisnis penyewaan yang relatif lebih berkembang di daerah perkotaan. Contoh dari model bisnis ini adalah penyewaan apartemen, mobil, atau peralatan industri yang digunakan dalam proses produksi. Artinya pelanggan menggunakan atau memanfaatkan sebuah produk/jasa tetapi tidak memilikinya.

8. *Model of experience*. Model ini menggunakan sentuhan teknologi yang lebih dominan dalam proses bisnis. Artinya penambahan nilai pada sebuah produk mustahil dilakukan tanpa penggunaan teknologi digital. Contoh perusahaan yang sangat berhasil dengan model bisnis ini adalah Tesla. Dalam proses menambah nilai, Tesla merevolusi sektor otomotif dengan memasukkan layanan digital, bahkan berhasil menciptakan ekosistem digital pada kendaraannya yang saat ini menjadi mesin utama dalam menjalankan bisnis.
9. *Model of subscription*. Model bisnis ini menggunakan metode konvensional dengan menawarkan biaya berlangganan untuk memperoleh sebuah layanan/fitur dengan membatasi durasi waktunya. Netflix dan Office 365 merupakan salah satu contoh perusahaan yang berhasil menggunakan pendekatan ini di mana pelanggan menerima akses, pembaharuan, layanan dan sebagainya pada waktu tertentu.
10. *Model of open source*. Model bisnis digital ini sifatnya terbuka (open source) yang menyediakan produknya secara gratis, dimanfaatkan secara gratis, bahkan dibangun secara bersama dengan melibatkan komunitas global. Oleh karena sifatnya gratis dan banyak pelaku bisnis yang terlibat, sehingga penyebarannya lebih cepat. Pendapatan yang diterima melalui pendekatan bisnis ini berasal dari royalti, sponsorship, atau melalui kemitraan (partnership).

Penggunaan infrastruktur digital dalam proses bisnis menyebabkan pelaku bisnis di bidang ini tidak hanya menawarkan produknya secara konvensional, tetapi mereka menyasar sektor yang sifatnya non riil seperti penjualan lisensi, aplikasi, atau jasa digital sehingga sangat berbeda dengan model konvensional.

Beragam model bisnis digital yang telah berkembang saat ini termasuk di Indonesia kemudian memunculkan jenis model bisnis digital baru, antara lain:

1. *Business to business model (B2B)*. Model bisnis ini paling sering di jumpai pada supply chain produk akhir yang melibatkan sebuah perusahaan dengan perusahaan lain. Bisnis ini biasanya menggunakan platform *e-commerce* yang secara khusus menasar perusahaan dan operasionalnya pada lingkungan bisnis yang lebih tertutup. Model operasional B2B ini biasanya perusahaan induk menyediakan sebuah produk atau jasa yang akan digunakan oleh perusahaan mitra. Dengan demikian, target dari konsumen B2B ini adalah pelaku bisnis, bukan segmentasi pada konsumen secara individu. Ciri lain dari model bisnis ini adalah durasi waktu kerja sama yang relatif lebih lama disebabkan karena menjaga keberlanjutan rantai pasok (supply chain) produksi. Tipe perusahaan yang menjadi bagian dari model bisnis ini adalah produser, reseller, serta agency dan consultant.
2. *Business to consumer model (B2C)*. Model bisnis ini melakukan operasi bisnis kepada konsumen secara langsung kepada individu. Bahkan transaksi model B2C menyerupai model ritel tradisional dengan ciri pelaku bisnis menawarkan produk atau jasanya kepada individu, namun dijalankan secara digital. Berbeda dengan model bisnis B2B, *business to consumer* memiliki skala pembelian yang relatif lebih kecil dengan harga yang lebih rendah. Contoh model bisnis yang berkembang di Indonesia seperti Lazada, Jd.id, Blibli.
3. *Consumer to consumer model (C2C)*. Model bisnis ini diklasifikasikan menjadi 2 (dua) jenis yakni: *marketplace* dan *classified*. Konsumen dalam model bisnis ini secara individu dapat melakukan penjualan ataupun pembelian barang atau jasa dari konsumen lainnya. Beberapa marketplace yang menggunakan model bisnis ini seperti Shopee, Tokopedia dan Bukalapak.
4. *Consumer to business model (C2B)*. Model bisnis ini adalah kebalikan dari model bisnis B2C, di mana bisnis menghasilkan produk atau layanan yang diperuntukkan untuk konsumsi konsumen



secara individu. Konsumen berposisi sebagai *end-use* yang menyediakan produk atau layanan kepada perusahaan mitra. Artinya konsumen atau individu bisa menawarkan produk atau layanannya kepada perusahaan yang bersedia membelinya. Contoh model bisnis yang berkembang di Indonesia adalah [istockphoto.com](http://istockphoto.com).

## 15.4 Ekspansi Internasional

Sejauh ini, telah banyak pelaku bisnis yang melakukan investasi dan membangun kapasitas bisnis untuk menciptakan skala ekonomi. Kemampuan mereka dalam mencapai target ekspansi pasar yang baru tentu dibarengi dengan potensi dan kapasitas mereka dalam menciptakan peluang pasar yang baru dan berkelanjutan. Potensi pasar global saat ini sangat besar, terdapat peluang pasar di negara-negara maju yang memiliki tingkat permintaan tinggi. Selain itu, potensi pasar di negara-negara berkembang tidak jauh berbeda yang memiliki karakteristik permintaan semakin meningkat. Hanya saja, pelaku bisnis perlu mengidentifikasi jenis produk yang cocok bagi mereka yang memiliki selera dan tingkat pendapatan yang berbeda pula.

Dalam proses ekspansi pasar baru, perusahaan tentu perlu membuat target dan merencanakan strategi yang tepat untuk menjadi pertumbuhan pasar. Strategi ekspansi pasar baru membutuhkan ketajaman analisis dalam hal penentuan target pelanggan, alokasi sumber daya, penentuan harga produk atau layanan, positioning merek, dan strategi operasional yang disesuaikan dengan karakter negara tujuan. Strategi penetrasi pasar yang sukses tentunya membutuhkan alokasi sumber daya yang efisien sehingga mampu menciptakan skala ekonomi yang berkelanjutan mengingat kompetitor semakin banyak. Dalam konteks ekspansi internasional, perusahaan perlu menjaga konsistensi dan keberlanjutan pertumbuhan pasar dengan menysasar pasar lokal, mesti dengan beberapa strategi.

Beberapa literatur ilmiah menjelaskan bahwa keterlibatan sebuah perusahaan dalam bisnis multinasional menunjukkan bahwa perusahaan tersebut telah mapan dan berkinerja baik. Hasil studi yang dilakukan oleh (Vernon, 1971), (Black, 1998), (Atmini, 2001) menegaskan bahwa terdapat hubungan positif antara kinerja laba perusahaan dengan tingkat multinasionalitas perusahaan

(siklus hidup internasional perusahaan). Ekspansi internasional memberikan peluang bagi perusahaan memperoleh skala ekonomi yang efisien. Pasar luar negeri yang potensial memberikan harapan besar kepada perusahaan untuk mempertahankan dan memperluas jaringan distribusi dengan alokasi sumber daya yang tepat untuk maksimisasi keuntungan, memperbaiki manajemen, menghindari kegagalan pasar dan hambatan perdagangan internasional, (Contractor, 2003). Selain itu, beberapa keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan yang melakukan ekspansi internasional menurut Kobrin (1991); Tallman et al. (1996), antara lain:

1. Memperluas kantor pusat di beberapa negara, khususnya pada perusahaan yang berbasis pada research & development (R & D).
2. Perusahaan memperoleh pembelajaran yang lebih besar atau pengalaman internasional.
3. Akses ke sumber daya yang lebih efisien (lebih murah) di luar negeri, seperti biaya tenaga kerja, atau teknologi yang lebih efisien.
4. Kemampuan perusahaan multinasional yang pada umumnya mampu memindai kompetitor, pasar, dan peluang mendapatkan keuntungan secara global.
5. Subsidi silang yang lebih baik, menciptakan diskriminasi harga yang mengarah pada proses monopoli, serta potensi arbitrase dengan cakupan wilayah yang lebih besar.

Sehubungan dengan keuntungan perusahaan yang diperoleh dari ekspansi internasional, terdapat 3 (tiga) teori yang menjelaskan tahapan yang dilalui oleh perusahaan dalam melakukan ekspansi internasional, yaitu:

1. *Early internationalizers* atau tahap internasionalisasi perusahaan yang memiliki kemiringan negatif. Tahap ini menunjukkan adanya hambatan dari aspek biaya yang harus dihadapi dan ditanggung oleh perusahaan yang baru bergabung dalam internasionalisasi. Menurut (Johanson & Vahlne, 1990) mengatakan bahwa sebuah perusahaan pada awalnya hanya mencari pasar yang sudah dikenal. Artinya biaya awal yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah biaya untuk membangun legitimasi di luar negeri. Selain itu, ekspansi internasional bisa terjadi karena adanya biaya memperoleh

pengetahuan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, artinya mereka membutuhkan biaya belajar yang besar karena ketidaktahuan terhadap pasar luar negeri, termasuk budaya dan adaptasi terhadap lingkungan. Namun demikian, slope negatif pada tahap ini mencerminkan biaya dan hambatan internasionalisasi awal yang dianggap tidak berat.

2. *Mid-stage internasionalizers* atau tahap internasionalisasi perusahaan yang memiliki kemiringan positif. Tahap ini mencerminkan manfaat ekspansi internasional sudah mulai dirasakan perusahaan tersebut. Biaya tetap dan beban overhead lainnya ditutupi oleh meluasnya operasional perusahaan yang berada di negara lain. Dalam hal ini terjadi subsidi silang pengeluaran ataupun keuntungan di antara kantor pusat yang beroperasi di negara lain, (Porter, 1985). Keuntungan tambahan yang diterima oleh perusahaan dari proses ekspansi internasional berasal dari selisih antara keuntungan saat ini dengan biaya tambahan yang dikeluarkan dari ekspansi tahap kedua. Kemampuan mereka dalam mengeksploitasi pasar dan sumber daya di negara tujuan memungkinkan perusahaan tersebut terlibat dalam menciptakan diskriminasi harga, subsidi silang dan arbitrase. Dalam banyak kasus, kemampuan perusahaan multinasional mengakses sumber daya yang berbiaya murah di negara tujuan, termasuk biaya tenaga kerja disebabkan karena kemampuan pengetahuan mereka. Manfaat lain yang diterima adalah kemampuan mereka untuk menjalankan kekuatan pasar global sebagai akibat dari diskriminasi harga yang mereka ciptakan.
3. *Highly internasionalizers firms* atau tahap yang memiliki kemiringan negatif yang seringkali di identikkan dengan ekspansi internasional yang melampaui ambang batas. Beberapa perusahaan yang menguasai satu sektor telah berhasil menata skala ekonominya. Kemiringan (slope) negatif pada perusahaan tersebut terjadi karena adanya biaya tambahan yang mereka keluarkan untuk kegiatan ekspansi lebih lanjut ke negara periferal lebih besar daripada keuntungan tambahan yang mereka terima, sehingga merugikan

kinerja secara global. Penyebab lain karena setelah mereka melakukan ekspansi internasional, perusahaan kemudian ditinggalkan oleh negara-negara perifer dengan potensi keuntungan yang lebih rendah, (Contractor, 2003). Selanjutnya perusahaan internasionalisasi ini akan menghadapi kondisi lingkungan yang berbeda sehingga terjadi peningkatan biaya transaksi dan tata kelola, (Gomes & Ramaswamy, 1999).



# Bab 16

## Hubungan Antar manusia Dalam Organisasi di Era Society 5.0

### 16.1 Pendahuluan

Tanpa keberadaan manusia tak mungkin sebuah organisasi mampu populer. Dengan demikian manusia sebagai *key player* yang mengarahkan organisasi dapat melaksanakan aktivitasnya dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Perancangan, pengorganisasian, advis serta pengawasan seluruh ikhtiar organisasi yang lain tidak terdapat pihak lain yang melakukannya terkecuali manusia selaku perilakunya ataupun pelakunya. Kalau teknologi itu berfungsi dalam proses tersebut senantiasa saja orang berperan selaku inisiator serta otak penggerak utama. Teknologi hanya sebagai *tools* guna memperlancar usaha organisasi. Dalam aktivitas organisasi pasti manusia tidak seorang diri melaksanakan seluruh kegiatan organisasi harus membutuhkan mitra kerja, yang merupakan konsekuensi logis untuk saling berinteraksi. Sehingga hubungan komunikasi terjadi secara intensif, apalagi interaksi akan terus menjadi intensif serta menjadikan lingkungan organisasi menjadi dinamis.

Ketika seorang berinteraksi, sebetulnya terjadi perihal lain secara implisit dilakukan, yakni berbicara atau berkomunikasi. Dapat dikatakan interaksi serta komunikasi bagaikan dua sisi mata uang. Tiap kali berinteraksi senantiasa diiringi dengan komunikasi baik secara verbal serta nonverbal. Begitu juga sebaliknya, kala seseorang berbicara dengan orang lain secara otomatis hendak terjalin interaksi baik langsung ataupun tidak langsung. Begitu juga sebaliknya ketika terjadi kemandekan komunikasi mengakibatkan interaksi terhambat. Jika terjadi kemandekan komunikasi maka interaksi akan terhambat. Apalagi jika kemandegakan komunikasi menimbulkan tiap- tiap pihak merasa tersendat, merasa tidak puas, serta merasa dibebani bukan tidak bisa timbul perkara lebih lanjut ialah mencuat konflik di dalam mereka baik latent conflict ataupun overt conflict. Uraian ini adalah dukungan terhadap mereka yang mengklaim kalau komunikasi ialah prasyarat untuk organisasi agar mencapai tujuan. Sederhananya pendapat ini menegaskan bahwa kesuksesan sebuah organisasi sangat berkaitan dengan mutu komunikasi (Sobirin, 2021).

## 16.2 Definisi Komunikasi

Kata komunikasi secara literal berawal dari bahasa latin (*communis*) yang berarti “common” ataupun pemahaman bersama. Maksudnya adalah seorang berbicara dengan orang lain, pihak- pihak yang ikut serta dalam komunikasi memiliki harapan salin memahami (*common understanding*) di dalam mereka tentang pesan yang dikomunikasikan. Dari asal kata itu secara simpel komunikasi didefinisikan “Pertukaran data/informasi antara pengirim penerima data”. Dari arti ini menggambarkan bahwa komunikasi seakan-akan dilakukan hanya antardua orang. Jika dalam kondisi kehidupan organisasi, komunikasi tidak hanya terjalin antar dua orang serta bukan hanya pesan bersifat verbal dan tertulis saja yang dikomunikasikan.

Komunikasi merupakan suatu cara yang menghubungkan dua pihak. Salah satu model komunikasi dengan cara konvensional menjelaskan berlangsungnya proses tersebut dimaknai sebagai “conduit model”. Berdasarkan namanya “conduit” artinya pipa, bentuk komunikasi ini melukiskan sesuatu cara komunikasi yang terjadi antara dua orang komunikator yang seakan-akan menjadikan pipa untuk sarana komunikasinya. Bentuk komunikasi ini berasumsi kalau data/informasi yang dikirim pihak pertama

dapat diperoleh pihak kedua dengan utuh tanpa terdapat kekurangan yang hendak bias. Sebab semua komunikasi yang dipakai tidak memberikan halangan apapun serta data yang dikirim bersifat netral sehingga tidak memiliki arti ganda. Bila anggapan ini benar maka cara komunikasi tidak terjadi miskomunikasi serta tidak terjadi pula salah pengertian di dalam kedua orang yang berkomunikasi.

Dalam aktivitas organisasi, cara komunikasi bisa dianalisis dengan tiga tingkatan, yaitu: interpersonal communication, communication in groups, serta organizational communication. Menceramati dari tiap- tiap tingkatan mempunyai kasus sendiri serta mengaitkan metode yang berlainan sehingga seorang administrator butuh menguasai tiap- tiap karakter cara komunikasinya. Sederhananya, cara komunikasi organisasi bukan hanya enumerasi dari sebagian interpersonal communication (Barlian, 2012).

## 16.3 Karakteristik Komunikasi Efektif

Tujuan komunikasi merupakan upaya untuk menyatukan pemahaman. Seperti problem yang lagi dikomunikasikan untuk menggapai tujuan yang lebih besar. Hal ini dapat dimaksudkan saat komunikasi berjalan terdapat mungkin komunikator belum mempunyai kesepakatan pemahaman. Agar mendapatkan pemahaman bersama terkadang komunikasi wajib dicoba dengan cara bujukan (persuasive communication). Tujuan penting komunikasi semacam ini merupakan pengganti tindakan pihak lain ataupun pengaruhi pandangan khalayak, wujud komunikasi semacam ini umumnya dipraktikkan oleh partai politik ataupun Penguasa yang lagi hadapi citra buruk. Ambillah ilustrasi produk vaksin covid-19 yang dirumorkan kalau produk itu mengandung unsur yang membahayakan kesehatan serta haram untuk pemeluk Islam akibat dari rumor itu Penguasa melakukan iklan yang masif dengan memanfaatkan teknologi agar supaya memengaruhi pandangan khalayak kalau produk vaksin covid-19 nyaman dan halal digunakan.

Ilustrasi diatas memberikan pesan usaha Penguasa memengaruhi pandangan khalayak dalam rangka mengembalikan citranya dengan komunikasi persuasif. Pertanyaannya, faktor- faktor apa saja yang memerlukan atensi supaya komunikasi persuasif itu dapat berjalan efisien? bagi Cherrington efektivitas



komunikasi memiliki tiga aspek yang memengaruhinya yakni; sumber data, pesan yang di informasikan serta audience yang hendak menerima pesan.

1. Karakteristik Sumber Informasi; Agar dapat merubah opini atau sikap penerima pesan, terdapat dua aspek penentu yakni; integritas sumber data serta kecocokan antara sumber data dengan receiver. Semakin baik pengirim informasi yang dapat dipercaya serta dapat diyakini maka semakin efisien pula cara komunikasi berjalan. Begitu pula bila pengirim informasi mempunyai keakraban dengan encoder, misalnya latar belakang ataupun kepribadiannya serupa, akan melahirkan komunikasi berjalan efisien.
2. Karakter Pesan; Berhubungan dengan pesan, komunikasi yang persuasif merupakan komunikasi yang masuk akal serta beralasan. Demikian juga jika pesan yang dapat membangkitkan amarah seorang terkadang pula efektif. Atau pesan yang membuat pendengarnya merasa suka dikira lebih efisien walaupun dalam keadaan khusus opini yang menakutkan, seperti menakut-nakuti rumor dampak negatif dari penggunaan vaksin covid- 19 yang serupa efektifnya.
3. Karakteristik penerima pesan (receiver); Daya guna komunikasi persuasif berkaitan pada penerima pesan dalam menguasai pesan yang diperoleh. Komunikasi persuasif umumnya tidak berjalan efisien bila tingkatan intelegensi penerima pesan relatif rendah. Kebalikannya, bila tingkat intelegensi penerima pesan relatif baik umumnya lebih gampang menguasai pesan meski belum pasti ingin menerima pesan itu. Oleh sebab itu, bila tingkatan intelegensi ini menjadi ukuran, orang yang tingkatan intelegensinya yang moderat bisa jadi lebih dapat menerima pesan dari tingkat inteligensi tinggi atau rendah. Tidak hanya intelegensi tindakan bawah penerima pesan pula jadi aspek penentu yang efektif guna komunikasi persuasif. Bila tindakan antara pengirim serta penerima pesan memiliki kualitas yang berbeda jauh bisa saja komunikasi persuasif tidak efisien.

Bila komunikasi persuasif terencana didesain agar mengganti tindakan serta pandangan publik, maka model komunikasi lain dengan maksud agar

melahirkan salin pengertian serta menghasilkan ikatan interpersonal yang cocok. Model komunikasi semacam ini disebut dengan *supportive communication*. Model komunikasi ini dibutuhkan bila pihak lain berupaya sedemikian untuk menjaga diri terhadap gagasannya, ini dapat menyebabkan terhambatnya komunikasi sehingga tidak efektif. Untuk menghindari masalah ini komunikasi hendaknya; (1) deskriptif serta spesifik dan tidak bukan bersifat umum serta evaluatif (2) mengarah pada permasalahan bukan mengarah pada karakter (3) fleksibel tidak rigid serta (4) pihak komunikator bertanggung jawab pada pesan yang di informasikan bukan berbasis katanya ataupun yang didengar dari orang lain.

## 16.4 Interpersonal Communcation

Fokus utama *Interpersonal Communicatio* merupakan transformasi pesan dari seseorang ke orang lain, tetapi wajib diketahui kalau komunikasi antar manusia bukan cuma hanya alterasi informasi sebab sepanjang cara alterasi informasi, tidak terhindarkan, terjalin ikatan interpersonal serta alterasi perilaku. Sehingga membingungkan bila komunikasi antar individu dapat pengaruhi pergantian perilaku pihak- pihak yang ikut serta dalam komunikasi serta mengaitkan cara ilmu jiwa, anggapan, pembelajaran, serta motifasi.

McCalliser membagi style komunikasi seorang jadi 6 model, yaitu:

1. *style seseorang calon*; *style* seseorang calon ialah kombinasi antara *style Socrates* dengan *style* reflektif. Oleh sebab itu, seseorang calon biasanya amat kooperatif dalam berkomunikasi tetapi dalam keadaannya senang berdialog dengan waktu yang lama untuk menganalisa seluruh pembicaraan.
2. *style Socrates*; Biasanya terlebih dahulu menentukan keputusan, sebelum berdiskusi dengan lawan diskusinya. Untuk seseorang *Socrates*, sangat menikmati perdebatan dengan lawan diskusi walaupun wajib bediskusi dalam durasi yang lama. Senang pada keadaan yang terperinci.
3. *style Ningrat*; Seseorang dengan *style* ningrat biasanya berkata apa adanya, tanpa menyaring, apa yang terdapat dalam pikirannya.

Biasanya, hanya sedikit berkata-kata, tetapi yang dikatakannya langsung pada inti masalah.

4. *style* seseorang juri; *style* seseorang juri merupakan *style* komunikasi yang menggabungkan *style* ningrat dengan *style* sokrates. Seseorang juri mengantarkan apa yang ia pikirkan serta menjelaskannya dengan cara terperinci pada pihak lawan bicara. Seseorang juri mengarah merasa dirinya lebih superior yang mengarah ke otoriter dalam komunikasi.
5. *style* reflektif; Seseorang dengan *style* reflektif sangat menghiraukan pada pandangan interpersonal dalam berbicara. Umumnya orang ini tidak biasa menyerang lawan bicara serta pendengar yang baik. Pada kesimpulannya, orang ini tidak hendak berkata suatu melainkan hanya ingin mendengar dari lawan bicara bukan materi yang dibicarakan. Tujuannya agar menghindari konflik.
6. *style* senator; Seseorang senator umumnya mengelaborasi *style* ningrat serta *style* reflektif. Walaupun begitu, ia tidak mencampurkan kedua *style* itu, melainkan memanfaatkan kedua *style* itu dengan cara bergantian sesuai kebutuhan.

Berhubungan dengan *style* komunikasi yang telah dijelaskan, perlu diketahui bahwa setiap *style* komunikasi terdapat kelebihan dan kekurangan. Yang perlu dipahami walaupun setiap *style* komunikasi dapat digunakan berkomunikasi tetapi setiap orang menggunakan *stylenya* sesuai kebiasaannya. Sehingga bisa menjadi masalah setiap para pihak akan mengalami hambatan jika tidak menyesuaikan dengan *style* komunikasi terhadap lawan bicara. Padahal, diketahui bahwa tujuan komunikasi merupakan cara untuk mencapai *common understanding* agar dapat berbagi informasi. Selain itu, efektifnya komunikasi antar individu dipengaruhi faktor-faktor lain, seperti *feedback* dalam komunikasi dan individu sebagai aktor komunikasi. Untuk komunikasi *two-way communication*, umpan balik memiliki posisi penting sebab efektivitas komunikasi dapat dipengaruhi faktor tersebut. Menurut Luthan dapat membedakan karakteristik umpan balik yang efektif dan tidak efektif seperti berikut.

**Tabel 16.1:** Umpan balik efektif dan tidak efektif komunikasi (Achmad, 2021)

Umpan balik yang efektif	Umpan balik yang tidak efektif
1. Arah untuk membantu kinerja	1. Arahnya tidak membantu kinerja
2. Tegas	2. Tidak kategoris
3. Uraian	3. Tidak detail
4. Bermanfaat	4. Tidak tepat
5. Disiplin (tepat waktu)	5. Tidak disiplin
6. Kesiapan menerima umpan balik	6. Mempertahankan diri
7. Jelas	7. Sulit di mengerti
8. Valid	8. Tidak akurat

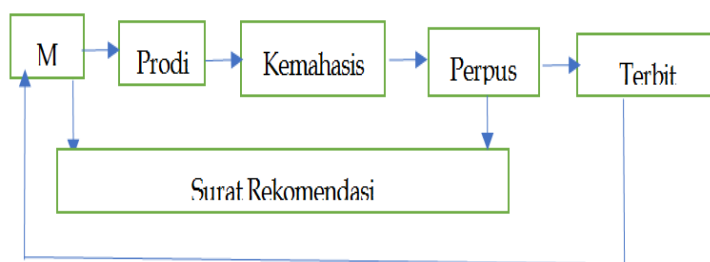
Pada umumnya komunikasi antar personal sangat berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang agar dapat berkomunikasi dengan lawan bicara. Salah satu cara agar efektif untuk meningkatkan komunikasi antar personal perlu memperhatikan hal-hal seperti; informasi yang memiliki karakter psikologis dibandingkan dengan budaya dan sosiologi; mekanisme yang digunakan individu dalam komunikasi; lebih diutamakan kepribadian dibandingkan dengan situasi; serta dititik beratkan pada individu dibandingkan dengan kelompok. Jadi komunikasi antar personal merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh individu agar bisa berhubungan dengan lawan bicara. Parameter pengetahuan hubungan antar personal mencakup makna hubungan antar personal, keuntungan timbal-balik, model komunikasi, distorsi komunikasi, dan teknis komunikasi (Rasmadi, 2012).

## 16.5 Pentingnya Teknologi dalam Organisasi

Seorang sekretaris perpustakaan disebuah kampus. Tugasnya untuk melakukan pencatatan dan pengarsipan peminjaman buku. Jumlah mahasiswa yang dilayani ribuan mahasiswa. Dari jumlah ribuan mahasiswa yang datang ke kampus 20 orang setiap hari. Untuk membantu sekretaris melakukan pencatatan dan pengarsipan oleh seorang karyawan perpustakaan. Tugas karyawan perpustakaan adalah membantu menuliskan data untuk diarsipkan

dan disimpan di lemari arsip. Suatu waktu mahasiswa meminta data keanggotaan perpustakaan maka karyawan perpustakaan akan membongkar arsip yang tersimpan di lemari arsip untuk diberikan kepada mahasiswa yang membutuhkan data tersebut (Purwanto, 2018).

Suatu saat seorang mahasiswa, misalkan M mengurus kartu perpustakaan. Mahasiswa M belum memiliki kartu mahasiswa sebagai syarat untuk pengurusan kartu perpustakaan, sehingga mahasiswa M harus meminta rekomendasi dari program studi untuk dibawa ke pimpinan kampus bidang kemahasiswaan. Setelah mendapat surat keterangan sebagai mahasiswa, mahasiswa M membawa surat keterangan dari pimpinan perguruan tinggi bidang kemahasiswaan ke sekretaris perpustakaan untuk memasukkan berkas syarat pembuatan kartu perpustakaan. Setibanya di perpustakaan sekretaris perpustakaan sementara tugas keluar maka karyawan perpustakaan mempersilahkan mahasiswa tersebut untuk kembali pada esok hari. Esok harinya sekretaris perpustakaan menerima dokumen permohonan pencetakan kartu perpustakaan maka sekretaris perpustakaan memberika surat pengantar ke koperasi kampus untuk pencetakan kartu perpustakaan.



**Gambar 16.1:** Sistem Pelayanan Kartu Perpustakaan “Manual”

Bandingkan dengan ilustrasi pengurusan kartu perpustakaan di sebuah kampus yang telah menggunakan teknologi informasi sebagai pelayanan pembuatan kartu perpustakaan. Prosesnya, data mahasiswa awalnya telah ada di data base sistem informasi yang ada dikampus. Data yang telah tercatat pada data base dapat digunakan untuk berbagai keperluan termasuk pengurusan kartu perpustakaan. Ketika data yang telah tersimpan pada data base maka untuk pengurusan pembuatan karti perpustakaan hanya dipanggil kembali data tersebut untuk dicetak dalam format kartu perpustakaan. Dengan data yang telah tersimpan pada data base maka hanya sekali dilakukan validasi data

sehingga mahasiswa yang mengurus kartu perpustakaan hanya dilakukan secara singkat.



**Gambar 16.2:** Sistem Informasi Pelayanan Kartu Perpustakaan terpusat (Sabi, 2022)

Kesimpulan yang dapat diambil dari kedua sistem pengurusan atau pembuatan kartu perpustakaan yang telah dijelaskan adalah sistem pengurusan kartu perpustakaan yang telah menggunakan teknologi informasi lebih cepat dan sederhana dibandingkan dengan pengurusan secara manual. Sistem yang telah menggunakan komputer atau berbasis komputer tidak lagi memerlukan karyawan yang banyak untuk mengelola arsip dan menyimpan arsip secara manual dilemari. Karyawan yang bertugas melayani mahasiswa cukup satu orang sebagai administrator.

## 16.6 Organisasi di Era society 5.0

Masyarakat 5.0 atau super *smart society* (*society 5.0*) awal mulanya dikembangkan oleh Pemerintah Jepang pada tahun 2019 (Nurhasanah Yunita, 2021), merupakan antitesis dari revolusi industri 4.0 serta diprediksi dapat mengakibatkan degradasi nilai-nilai kemanusiaan. Tetapin masyarakat tidak dapat menghindari perkembangan teknologi 5.0 (*super smart society*). Lantas apa yang harus dipersiapkan manusia dalam hubungan komunikasi organisasi di era digital? Era *smart society* merupakan modernisasi yang memosisikan manusia sebagai unsur penting, tidak hanya sebagai *passive component* sebagaimana pada revolusi industri 4.0. Modernisasi era 5.0 bisa melahirkan value baru dengan kolaborasi terhadap sistem, informasi dan teknologi serta dapat menghasilkan kapasitas SDM atau human capital. Human capital yang perlu disiapkan menghadapi era *smart society* adalah *skill problem solving*,

*critical thinking*, dan kreativitas. Untuk menghadapi *society 5.0* bidang organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan SDM.

Pada era *society 5.0* sangat sangat dibutuhkan SDM yang kompetitif untuk pengelolaan organisasi. Kehadiran generasi milenial memiliki peluang yang dominan untuk kompetisi dalam dunia kerja moderen, yang menciptakan tantangan baru untuk kompetisi era *society 5.0* karena generasi milenial cerdas menggunakan teknologi. Di era *society 5.0* organisasi yang telah memiliki SDM generasi milenial perlu dipertahankan dan dikembangkan agar dapat mengembangkan *performance* untuk kelangsungan organisasi. Mengembangkan SDM generasi milenial memerlukan model pengembangan manajemen kontemporer agar dapat *output* SDM yang maju. Karena generasi milenial identik dengan masyarakat era *society 5.0* yang diharapkan memiliki SDM yang memiliki pemahaman digitalisasi, otomatisasi, pada kelangsungan hidup organisasi. Pola manajemen organisasi belum mengetahui perubahan manajemen organisasi merupakan tantangan pada perkembangan era *society 5.0* untuk menguasai IPTEK. SDM yang memiliki penguasaan terhadap IPTEK diharapkan memiliki kecerdasan konsep serta keterampilan teknis sehingga mampu berkompetisi di era *society 5.0*. Sehingga, sangat penting upaya peningkatan SDM merupakan strategi organisasi agar efektif untuk komunikasi antarpersonal (Nafira and Sari, 2021).



**Gambar 16.3:** Konsep peradaban masa depan (Rahman Fatur, 2019)

Sehingga dalam manajemen pengelolaan organisasi dan komunikasi antarpersonal dalam organisasi harus memiliki *Higher Order Thinking Sills* (HOTS) sehingga dapat beradaptasi dengan globalisasi era *society 5.0*. Hal ini perlu dipersiapkan untuk dapat menghindari kesenjangan struktur berpikir dan arah perkembangan menuju super *smart society* setiap organisasi, agar dapat

---

menjaga integritas antara komunikasi antarpersonal dalam organisasi terhadap perkembangan teknologi era *society* 5.0. Kedepan, pada era *society* 5.0 organisasi dituntut agar lebih cepat menyelesaikan masalah untuk memenuhi kebutuhan organisasinya dengan perangkat teknologi. Untuk itu organisasi harus selalu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi, dan mampu melahirkan kreativitas dan inovasi baru untuk menunjang manajemen organisasi. Sehingga bisa disimpulkan organisasi di era *society* 5.0 harus dapat menyesuaikan dengan perubahan teknologi sehingga dapat berkompetisi di era *society* 5.0 (Setiawan, 2021).





# Daftar Pustaka

- Aagard, A. (2019). *Digital Business Models: Driving Transformation and Innovation*. Denmark: Aarhus University Risskov.
- AB Susanto. (2014) *Manajemen Strategik Komprehensif untuk Mahasiswa dan Praktisi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Achmad, S. (2021) *Perilaku Organisasi*. 2nd edn. Edited by Haryati. Banten-Indonesia: Universitas Terbuka.
- Adhitya, D. P., & Bangun, W. (2022). *Kepemimpinan Tim Virtual dalam Pencapaian Efektivitas Organisasi*. *Jurnal*, Volume 11, Nomor 01.
- Aksal, F.A. (2015) 'Are headmasters digital leaders in school culture?', *Egitim ve Bilim*, 40(182).
- Al-Debei, M.M. and Avison, D. (2010). *Developing a unified framework of the business model concept*, *European Journal of Information Systems*, Vol. 19 No. 3, pp. 359-376.
- Al-Haddad, S. (2015) 'Integrating the Organizational Change Literature: A Model for Successful Change', *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), pp. 234–262.
- Aldrich, H. E. and Viol, M. C. (1994) 'Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation', *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 645–670.
- Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A. J. and Gomez-Gras, J. M. (2017) 'How transformational leadership facilitates e-business adoption', *Industrial Management and Data Systems*, 117(2), pp. 382–397. doi: 10.1108/IMDS-01-2016-0038.
- Alter, S. (2002). *Information Systems Foundation of E-Business*, Forth Edition.

- Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2007) 'Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), pp. 11–26. doi: 10.1002/sej.
- Amit, R. and Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53 No. 3, pp.41–49.
- Ananda, I. (2021) 'Implementasi Strategi Transformasi Digital Pada Organisasi Internasional Ibnu Ananda', *Computer Based Information System Journal*, 9(1), pp. 1–13.
- Ang, K. T., Thong, J., & Yap, C. S. (1997). IT Implementation Through the lens of Organizational Learning: A Case Study of INSUROR. *ICIS 1997 Proceedings*, 22.
- Antonakis, J. and House, R. J. (2013) *The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward*, Monographs in Leadership and Management. Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/s1479-357120130000005006.
- Antonopoulou, H. et al. (2021) 'Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic', *Emerging science journal*, 5(1), pp. 1–15.
- Ardi, A. et al. (2020) 'The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness', *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), pp. 259–277.
- Argote, L. (2011). *Organizational Learning Research: Past, Present and Future*. *Management Learning*, 42(4), 439–446.
- Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1990). The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Management science*, 36(2), 140–154.
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A. and Bedeian, A. G. (1999) 'Research & Reports | Finnovista', *Journal of Management*, 25(3), pp. 293–315. Available at: [https://www.finnovista.com/category/research\\_reports/](https://www.finnovista.com/category/research_reports/).
- Atmini, Sari. (2001). *Asosiasi Siklus Hidup Perusahaan dengan Incremental Value-Relevance Informasi Laba & Arus Kas*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.

- Avolio, B.J., Kahai, S. and Dodge, G.E. (2000) 'E-leadership: Implications for theory, research, and practice', *The leadership quarterly*, 11(4), pp. 615–668.
- Baden-Fuller, C. and Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation, *Long Range Planning*, Vol. 46 No. 6, pp. 419-426.
- Bagong, Suyanto, dan Sutinah (2008). *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif pendekatan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Balik, A., & Uktolseja, N. (2021). Aspek Keadilan dalam Perjanjian Kerja Outsourcing di Tengah Pandemi Covid-19. *SASI*, Volume 27(2), Nomor 221.
- Banjarnahor, Astri R et al. (2022) *Teknologi Digital Kewirausahaan dan UMKM*. Yayasan Kita Menulis.
- Banjarnahor, Astri Rumondang et al. (2022) *Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Barley, S. R. (2015) 'the sciences (National Research Council, 1999) and the social sciences (Castells', *Academy of Management Discoveries*, 1(1), pp. 31–60. Available at: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amd.2013.0016%0Ahttp://dx.doi.org/10.5465/amd.2013.0016>.
- Barlian, D. H. & U. C. (2012) 'Komunikasi Dalam Organisasi', *Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)*, pp. 1–12.
- Barney, J. B. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Bass, B. M. et al. (2003) 'Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership', *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207–218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207.
- Beechler, S. and Woodward, I. C. (2009) 'The global "war for talent"', *Journal of International Management*, 15(3), pp. 273–285. doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002.
- Benner, M. J. and Waldfoegel, J. (2020) 'Changing the channel: Digitization and the rise of "middle tail" strategies', *Strategic Management Journal*. doi: 10.1002/smj.3130.

- Bergek, A. et al. (2013) 'Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation?', *Research Policy*, 42(6-7), pp. 1210-1224. doi: 10.1016/j.respol.2013.02.009.
- Berghaus, S. and Back, A. (2016) 'Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study', *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, (Paper 22), pp. 1-17. Available at: <http://aisel.aisnet.org/mcis2016%0Ahttp://aisel.aisnet.org/mcis2016>.
- Bernardin, H. John dan Joice E. A., Russell (1993). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Bharadwaj, A. S. et al. (2019) 'Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights', *MIS Quarterly*, 37(2), pp. 471-482.
- Biggart, N.W. and Hamilton, G.G. (1987) 'An institutional theory of leadership', *The Journal of applied behavioral science*, 23(4), pp. 429-441.
- Black, E. L. (1998). Which is more Value Relevant: Earnings or Cash Flow? A Life Cycle Examination. *Journal of Financial Statement Analysis*.
- Bloomberg, J. (2018) 'Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril', *Forbes*, pp. 1-6.
- Bock, A.J., Opsahl, T., George, G. and Gann, D.M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation, *Journal of Management Studies*, Vol. 49 No. 2, pp. 279-305.
- Boh, W. F., Slaughter, S. A., & Espinosa, J. A. (2007). Learning from experience in software development: A multilevel analysis. *Management Science*, 53(8), 1315-1331.
- Borins, S. (2010) 'Innovation as narrative', Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School, Cambridge [Preprint].
- Bradley, J., J. Loucks, J. Macaulay, A. Noronha, and M. Wade. (2015). *Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries*. Global Center for Digital Business Transformation: An IMD and Cisco Initiative.

- Bresciani, S. et al. (2021) 'Digital Ecosystems', in Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World. Emerald Publishing Limited, pp. 153–165.
- Bresciani, S. et al. (2021) 'Digital Ecosystems', in Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World. Emerald Publishing Limited, pp. 153–165.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. and Rahman, M. S. (2013) 'Competing in the Age of Omnichannel Retailing Brought to you by', *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), pp. 5–16. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.2753/JEC1086-4415180400>.
- Burkhardt, T., Krumeich, J., Werth, D., Loos, P. (2011). Analyzing The Business Model Concept-A Comprehensive Classification of Literature. Conference: Proceedings of the International Conference on Information Systems, ICIS 2011, Shanghai, China, December 4-7.
- Calık, (2016) Geleneksel lider dijital lidere karşı <https://www.kariyer.net/ik-blog/geleneksel-lider-dijital-lidere-karsi/> dikutip 11 Oktober 2022
- Caron, J. R., Jarvenpaa, S. L., & Stoddard, D. B. (1994). Business Reengineering at CIGNA Corporation: Experiences and Lessons Learned from the First Five Years. *Mis Quarterly*, 233-250.
- Casadesus-Masanell, R. and Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models, *Strategic Management Journal*, Vol. 34 No. 4, pp. 464-482.
- Chae, S. W. (2016). Perceived Proximity and Trust Network On Creative Performance In Virtual Collaboration Environment. *Journal*, Volume 91, 807–812.
- Chaffey, D. (2007). *E-Business and E-Commerce Management*. (3th Edition) New Jersey, United States of America: Prentice Hall
- Chaffey, D. (2004). *E-Business and E-Commerce Management Strategy Implementation and Practice*. Pearson Education Limited, England.

- Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. (2002). The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change* (11:3), pp. 529-555.
- Chierici, R. et al. (2020) 'Strengthening digital collaboration to enhance social innovation capital: an analysis of Italian small innovative enterprises', *Journal of Intellectual Capital* [Preprint].
- Christensen, C. M. and Bower, J. L. (1996) 'Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms', *Strategic Management Journal*, 17(3), pp. 197–218.
- Contractor, F., Kundu, S., Hsu, C. (2003). A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1): 5-18.
- Cooper and Schindler (2011). *Business research methods*. 11th edition. New York: McGraw Hill Companies.
- Corea, F. (2019) *An Introduction to Data*. Volume 50. Edited by P. Janusz Kacprzyk, Polish Academy of Sciences, Warsaw. Switzerland: Springer.
- David, F. R. (2011) *Strategic Management Concepts: A Competitive Advantage Approach*. Available at: <https://books.google.com/books?id=ZYopygAACAAJ>.
- David, Fred R. (2009). *Strategic Management Concept*, Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R. and David, Forest R. (2013) *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concept & Cases*. Pearson.
- De Waal, B., van Outvorst, F. and Ravesteyn, P. (2016) 'Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited', in 12 th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016, p. 52.
- Deise, M. (ed.) (2000) *Executive's guide to e-business: from tactics to strategy*. New York: Wiley.

- Del Giudice, M. et al. (2021) 'A self-tuning model for smart manufacturing SMEs: Effects on digital innovation', *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), pp. 68–89.
- Del Giudice, M. et al. (2021) 'A self-tuning model for smart manufacturing SMEs: Effects on digital innovation', *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), pp. 68–89.
- Demil, B. and Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 227-246.
- Dess, G. G. and Picken, J. C. (2000) 'Changing Roles : Leadership in the 21st Century', *Organizational Dynamics*, 28(3), pp. 18–34.
- Dmitriev, V., Simmons, G., Truong, Y., Palmer, M. and Schneckenberg, D. (2014). An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations, *R&D Management*, Vol. 44 No. 3, pp. 306-321.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Dorner, K. and Edlman, D. (2015) 'What "Digital" Really Means', *McKinsey Digital*, July(July). Available at: [https://digitalstrategy.nl/files/What\\_digital\\_really\\_means-McKinsey-July-2015.pdf](https://digitalstrategy.nl/files/What_digital_really_means-McKinsey-July-2015.pdf).
- Dunford, R., Palmer, I. and Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: the ING direct experience, *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 5-6, pp. 655-674.
- Dutton, J.M., & Thomas, A.V. (1984). Treating Progress Functions as a Managerial Opportunity. *Academy of Management Review*, 9(1), 235-247.
- Dwidienawati, D. et al. (2020) 'E-Learning Implementation during The COVID-19 outbreak: The Perspective of Students and Lecturers', *Journal of The Social Science*, 48(February 2021), pp. 1190–1201.
- Edmondson, A.C., J.R. Dillon, and K.S. Roloff. (2007). Three Perspectives on Team Learning: Outcome Improvement, Task Mastery, and Group



- Process. In A. Brief and J. Walsh (Eds.), *The Academy of Management Annals*, Volume 1.
- Ega Prianih & Nancy Yusnita. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Otokratis Dengan Komitmen organisasional Karyawan Pada PT Mitra Megah Sentosa. *Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*, Vol 3 No.2 :49-59 [researchgate.net/publication/33](https://www.researchgate.net/publication/33)
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000) 'Dynamic Capability: What Are They?', *Strategic Management Journal*, 21(10), pp. 1105–1121.
- Eisenman, M. (2013) 'Understanding Aesthetic Innovation in The Context of Technological Evolution', *Academy of Management Review*, 38(3), pp. 332–351.
- El Sawy, O.A. et al. (2020) 'How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership', in *Strategic Information Management*. Routledge, pp. 174–201.
- Elbüken, G. et al. (2014) 'Circulating antibodies to T4 causing discordant tests of thyroid function: A case report', *Turkish Journal of Endocrinology and Metabolism*, 18(1), pp. 19–22. doi: 10.4274/tjem.2290.
- Eze, S. C. et al. (2019) 'Determinants of Perceived Information Need for Emerging ICT Adoption: A Study of UK Small Service Businesses', *Bottom Line*, 32(2), pp. 158–183. doi: 10.1108/BL-01-2019-0059.
- Fachrozi, A. (2020). Tiga Kunci Rahasia Mengembangkan Kepercayaan Tim Virtual. Artikel.
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M.A. (2009) Balancing Exploration and Exploitation Through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning. *Organization Science*, 21(3), 625-642.
- Fauziyyah, N. (2022) 'Efek Digitalisasi Terhadap Akuntansi Manajemen', *Jurnal Akuntansi Keuangan*, 15(1), pp. 381–390.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L. and Zheng, Z. (2014) 'Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum', *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 38(2), pp. 329–353. doi: 10.25300/misq/2014/38.2.01.
- Field, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. Vol. 1, No. 1 pp. 85-105.

- Fiol, C.M., & Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fisk, P. (2002) 'The making of a digital leader', *Business Strategy Review*, 13(1), pp. 43–50.
- Fitzgerald, M. et al. (2013) 'Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative | Capgemini Consulting Worldwide', *MIT Sloan Management Review*, 55(1), pp. 1–13. Available at:
- Fluker, J. and Murray, M. (2017) 'Transforming communications in the workplace: The impact of UC on perceived productivity in a multinational corporation', *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 12, pp. 175–187. doi: 10.28945/3740.
- Foerster-Metz, U. S. et al. (2018) 'Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior', *Journal of EU Research in Business*, 2018, pp. 1–14. doi: 10.5171/2018.340873.
- Foerster-Pastor Foerster-Metz, U. S. and Golowko, N. (2017) 'Employability skills for the Romanian outsourcing industry', *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), pp. 1068–1080. doi: 10.1515/picbe-2017-0110.
- Fonseca, L. et al. (2016) 'Stakeholders satisfaction and sustainable success', *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 24(2), pp. 144–157. doi: 10.1504/IJISE.2016.078899.
- Fonseca, L. M. and Domingues, J. P. (2017) 'How to succeed in the digital age? Monitor the organizational context, identify risks and opportunities, and manage change effectively', *Management and Marketing*, 12(3), pp. 443–455. doi: 10.1515/mmcks-2017-0027.
- Francis, J. and Scheers, C. (2013) 'The future workplace of young Europeans', *European View*, 12(2), pp. 199–204. doi: 10.1007/s12290-013-0286-y.
- Frankowska, M. and Rzeczycki, A. (2020) 'Reshaping Supply Chain Collaboration-The Role of Digital Leadership in a Networked Organization', in *Working Conference on Virtual Enterprises*. Springer, pp. 353–364.
- Fred R. David (2012). *Manajemen Strategi Konsep*. Buku 1, Edisi Dua Belas. Jakarta: PT. Salemba Empat.

- Gambardella, A. and McGahan, A.M. (2010). Business-model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure, *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 262-271.
- Gandasari, D., Dwidienawati, D. and Sarwoprasodjo, S. (2020) ‘Discourse analysis: The impact of industrial revolution 4.0 and society 5.0 in Indonesia’, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), pp. 5189–5199.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK [http://eprints.undip.ac.id/60488/2/BAB\\_II\\_fix.pdf](http://eprints.undip.ac.id/60488/2/BAB_II_fix.pdf)
- Gassmann, O., Frankenberger, Karolin, & Csik, Michaela, Suryo W. (2016). *Business Model Navigator; 55 Model Bisnis Unggulan yang akan Mengubah Bisnis Anda*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- George, G. and Bock, A.J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 35 No. 1, pp. 83-111.
- Gershman, A., & Gottsman, E. (1993). *Hypermedia for Corporate Knowledge Dissemination*. Proceedings of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference on System Sciences '93, CA: IEEE Press.
- Gerster, D., Dremel, C. and Kelker, P. (2018) “‘Agile meets non-Agile’: Implications of adopting agile practices at enterprises’, *Americas Conference on Information Systems 2018: Digital Disruption*, AMCIS 2018, (April 2019).
- Gobble, M. A. M. (2018) ‘Digitalization, Digitization, and Innovation’, *Research Technology Management*. Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, 61(4), pp. 56–59. doi: 10.1080/08956308.2018.1471280.
- Goethals, G.R., Sorenson, G.J. and Burns, J.M. (2004) *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications.
- Gomes, L.K. and Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multi-nationality and performance, *Journal of International Business Studies* 30 (1): 173–188.
- Grantham, C.E., with Nichols, L.D. (1993). *The Digital Workplace: Designing Groupware Platforms*. New York: Van Nostrand Reinhold.

- Gurbaxani, V. and Dunkle, D. (2019) 'Gearing up for successful digital transformation', *MIS Quarterly Executive*, 18(3), pp. 209–220. doi: 10.17705/2msqe.00017.
- Hadiono, K. and Noor Santi, R. C. (2020) 'Menyongsong Transformasi Digital', *Proceeding Sendiu*, (July), pp. 978–979. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/343135526\\_MENYONGSONG\\_TRANSFORMASI\\_DIGITAL](https://www.researchgate.net/publication/343135526_MENYONGSONG_TRANSFORMASI_DIGITAL).
- Hailey, V. H. and Balogun, J. (2002) 'Devising Context Sensitive Approaches To Change: The Example of Glaxo Wellcome', *Long Range Planning*, 35(2), pp. 153–178.
- Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984) 'Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers', *Academy of management review*, 9(2), pp. 193–206.
- Handiman, U.T. et al. (2022) *Komunikasi dan Kepemimpinan Organisasi. Yayasan Kita Menulis*.
- Hartl, E. and Hess, T. (2017) 'The role of cultural values for digital transformation: Insights from a delphi study', *AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation, 2017-Augus*, pp. 1–10.
- Harvard Business Review Press (2012) 'Leading Change Summary', *Leaders Book Summaries: The Growing Leader*, November, pp. 1–10.
- Hasan, M., Enas, U., Putra, A. R., Anggraini, R. I., Mustika, A., Ismainar, H., ... & Pramanik, P. D. (2022). *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Bandung: Penerbit Widina.
- Hasan, M., Walenta, A. S., Tahir, J., & Haeruddin, M. I. M. (2020). Entrepreneurship Education, Intention, and Self Efficacy: An Examination of Knowledge Transfer Within Family Businesses. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 526.
- Hasyim, S. H., Hasan, M., Supatminingsih, T., Ma'ruf, M. I., & Nuraisyiah, N. (2022). Education, Attitudes, and Motivation of Entrepreneurship: Study of Knowledge Transfer at Small Business in Makassar City. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 3981-3988.

- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003) 'The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles', *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997–1010. doi: 10.1002/smj.
- Helfat, C. E. et al. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Hiltz, S.R. & Turoff, M. (1993). *The Network Nation: Human Communication via Computer*. MA: MIT Press.
- Hinings, B., Gegenhuber, T. and Greenwood, R. (2018) 'Digital innovation and transformation: An institutional perspective', *Information and Organization*, 28(1), pp. 52–61.
- Hlady-Rispal, M. and Servantie, V. (2016). Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: a case study in Colombia, *International Small Business Journal*, Vol. 35 No. 4, pp. 1-22.
- Huang, J. et al. (2017) 'Growing on S Teroids : R Apidly S Caling the U Ser B Ase of D Igitall V Entures T Hrough D Igitall I Nnovaton 1', *MIS Quarterly*, 41(1), pp. 301–314.
- Huang, R. et al. (2020) 'Handbook on Facilitating Flexible Learning During Educational Disruption: The Chinese Experience in Maintaining Undisrupted Learning in COVID-19 Outbreak Artificial Intelligence in E-Learning View project M-Developer View project', *Smart Learning Institute of Beijing Normal University (SLIBNU)*, pp. 1–43.
- Huber, G.P. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huberman, G. (2001) Familiarity Breeds Investments. *Oxford Journals Social Sciences Review of Financial Studies*, 14(1), 659-668.
- Husni, L. (2010). *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia Edisi Revisi (Cetakan ke-10)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. (2017). The Truth about Blockchain. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Indrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2003). *Manajemen Persediaan, Barang Umum dan Suku Cadang Untuk Pemeliharaan dan Operasi*. Jakarta: Grasindo.

- Indrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2004). *Proses Bisnis Outsourcing*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Irawati, R. and Prasetyo, I.B. (2022) 'PEMANFAATAN PLATFORM E-COMMERCE MELALUI MARKETPLACE SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN PENJUALAN DAN MEMPERTAHANKAN BISNIS DI MASA PANDEMI (STUDI PADA UMKM MAKANAN DAN MINUMAN DI MALANG)', *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 6(2), pp. 114–133.
- Jamaludin et al. (2020) *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*, Kompas.com. Available at: <https://vik.kompas.com/sejarah-kompascom/>.
- Jamaludin, J. et al. (2022) *Transformasi Digital Era Disrupsi Industri 4.0*. Yayasan Kita Menulis.
- Jarvenpaa, S., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams, *Organization Science. Journal*, Volume 10 (6), 791–815.
- Jaya, Kadek Yudi Prawira dan Adnyani, I Gusti Ayu Dewi. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol.4 No.9. pp. 2702-2721.
- Jiang, Y. and Katsamakas, E. (2010) 'Impact of e-book technology: Ownership and market asymmetries in digital transformation', *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(5), pp. 386–399. doi: 10.1016/j.elerap.2010.06.003.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization, *International Market Review* 7(4): 1–24.
- Johnsen, E. (1964). Richard M. Cyert & James G. March, *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, 332 s. Ledelse and Erhvervsøkonomi, 28.
- Johnson, S. K., Bettenhausen, K., & Gibbons, E. (2009). Realities of working in Virtual Teams: Affective and Attitudinal outcomes of Using Computer MEdiated Communication. *Journal*, 63–64.
- Kadir, Abdul, dan Tera Ch Wahyuni. (2005). *Pengenalan Teknologi*, Penerbit Andi, Jakarta

- Kamal, M. (2020) 'Media Sosial Sebagai Budaya Baru Pembelajaran di SD Muhammadiyah 9 Malang', *Jurnal Komunikasi Nusantara*, 2(1), pp. 17–27.
- Kartini, Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kasim, U., Hasibuan, F. Y., Reksowibowo, B., & Suganda, A. (2020). Reformulation of Work Relationships on the Outsourcing System in Indonesian Order to Protecting the Rights of Workers. *Journal of Law, Policy and Globalization*.
- Kastalli, I., Van Looy, B. and Neely, A. (2013). Steering manufacturing firms towards service business model innovation, *California Management Review*, Vol. 56 No. 1, pp. 100-123.
- Khan, S. (2016) 'Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership'.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2005). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Journal*, 45, 58–74.
- Kobrin, S.J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration, *Strategic Management Journal*, 12: 17–37.
- Krackhardt, D. and Burt, R. S. (1995) 'WANTED: A Good Network Theory of Organization', *Administrative Science Quarterly*, 40(2), p. 350. doi: 10.2307/2393643.
- Kuncoro, M. (2006) 'Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif'.
- Kuo, T. H. et al. (2010) 'The factors influencing employees' attitudes in high-tech environment', *Industrial Management & Data Systems*, 110(7), pp. 1054–1072. doi: 10.1108/02635571011069103.
- Kurniawan, A., Rahayu, A. and Wibowo, L. A. (2021) 'Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Bank Pembangunan Daerah Di Indonesia', *Jurnal Ilmu Keuangan dan Perbankan (JIKA)*, 10(2), pp. 158–181. doi: 10.34010/jika.v10i2.4426.
- Kurniullah, A.Z. et al. (2021) *Kewirausahaan dan Bisnis. Yayasan Kita Menulis*.

- Kurubacak, G. (2006) 'Reflections on the Digital Youth Leadership for Social Justice Activism: Understanding Silent Dialogues through Critical Pedagogy.', *Journal on School Educational Technology*, 2(2), pp. 44–51.
- Kurubacak, G. (2006) 'Reflections on the Digital Youth Leadership for Social Justice Activism: Understanding Silent Dialogues through Critical Pedagogy.', *Journal on School Educational Technology*, 2(2), pp. 44–51.
- Ladjamudin AB. (2005). Analisis dan Desain Sistem Informasi. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Landau, C., Karna, A. and Sailer, M. (2016). Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India, *R&D Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 480-503.
- Larjovuori, R.-L. et al. (2016) 'The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization', *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 1159.
- Laudon, K.C dan Laudon, J.P. (2006). *Management Information System: Managing The Digital Firm*, 8th Edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River: New Jersey.
- Laudon, K.C., Laudon, Jane P. and Laudon, Jane Price (2018) *Management information systems: managing the digital firm*. Fifteenth edition, global edition. Harlow London New York NY: Pearson Education Limited.
- Lavie, D. (2006) 'Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change', *Academy of Management Review*, 31(1), pp. 153–174.
- Lecocq. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43, 227-246.
- Legner, C. et al. (2017) 'Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community', *Business & information systems engineering*, 59(4), pp. 301–308.
- Lei, H., Leungkhama, L. and Le, P.B. (2020) 'How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital', *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), pp. 481–499.



- Leslie, L. M. et al. (2012) 'Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?', *Academy of Management Journal*, 55(6), pp. 1407–1428. doi: 10.5465/amj.2010.0651.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). *Organizational Learning*. *American Review of Sociology*, 14(1), 319-346.
- Li, L. et al. (2018) 'Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective', *Information Systems Journal*, 28(6), pp. 1129–1157. doi: 10.1111/isj.12153.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology* (2nd Edition).
- Lucas, H. C. and Goh, J. M. (2009) 'Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution', *Journal of Strategic Information Systems*. Elsevier B.V., 18(1), pp. 46–55. doi: 10.1016/j.jsis.2009.01.002.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Rich, G. A. (2001) 'Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance The Dangers of Poor Construct Conceptualization View project', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), pp. 115–134.
- Mahadevan, B. (2000). *Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy*, *California Management Review* (42:4), pp. 55-69.
- Mansyur, A.R. (2020) 'Dampak COVID-19 Terhadap Dinamika Pembelajaran Di Indonesia', *Education and Learning Journal*, Vol. 1, No, pp. 113–123.
- Mardia, M. et al. (2021) *Kewirausahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Marković, M. R. (2008) 'Managing the organizational change and culture in the age of globalization', *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), pp. 3–11. doi: 10.3846/1611-1699.2008.9.3-11.
- Marr, B. (2015) *Big Data*. First Edit, Wiley. First Edit. United Kingdom: Wiley.
- Maslach, D. (2016) 'Change and Persistence With Failed Technological Innovation', *Strategic Management Journal*, 37(4), pp. 714–723. doi: 10.1002/smj.2358.
- Mason, R.M. (1993). *Strategic Information Systems: Use of Information Technology in a Learning Organization*. Proceedings of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference on System Sciences '93, CA: IEEE Press, 840-849.

- Mathis, Robert L., dan John H., Jackson (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Diana Anggelica. Jakarta: Salemba empat
- Mazmanian, M. (2013) 'Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices', *Academy of Management Journal*, 56(5), pp. 1225–1250. doi: 10.5465/amj.2010.0787.
- Mihardjo, L. et al. (2019) 'Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0', *Management Science Letters*, 9(11), pp. 1749–1762.
- Milinum, S. N. (2022). *Problematisasi Fleksibilitas Outsourcing Pasca Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja Kluster Ketenagakerjaan*. *Jurnal Hukum Lex Generalis*, 3(5), 412–432.
- Mintzberg, H. (1979) 'Patterns in Strategy Formation', *International Studies of Management & Organization*, 9(3), pp. 67–86. doi: 10.1080/00208825.1979.11656272.
- Mohammad, A. (2009). *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional*. Grasindo.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'reilly, P. (2017). *Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature*. *Bled eConference*, 21, 428–444.
- Motiwalla, L.F. and Thompson, J. (2012) *Enterprise systems for management*. 2nd ed. Boston: Prentice Hall.
- Mubarak, R. and Julfiati, F. (2022) 'Implementasi Penyusunan IT Road Map Transformasi Digital (Studi Kasus: PT Energi Trans Mandiri)', *XVII(02)*, pp. 96–102.
- Mulyani. (2016). *Tim Virtual dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerjasama dalam Tim Virtual*. Volume 02, No. 02. <https://media.neliti.com/media/publications/58561-ID-tim-virtual-dan-faktor-faktor-yang-mempe.pdf>
- Mungkasa, O. (2020). *Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19*. Vol. 3 No. 1.
- Muro, M. et al. (2017) *Digitalization and the American Workforce*.

- Muth, J.F. (1986). Search Theory and the Manufacturing Progress Function. *Management Science*, 32(8), 948-962.
- Mwita, M. M., & Joanthan, J. (2019). Digital Leadership for Digital Transformation. *Electronic Scientific Journal*, 10(4), 2082–2677. <http://en.wspolczesnagospodarka.pl/>
- Nababan, O., & Suharti, L. (2022). Pengaruh Faktor Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Dan Kohesivitas Terhadap Kinerja Dosen Tim Virtual. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, Volume 10 No. 1.
- Nafira, S. and Sari, T. D. (2021) 'Strategi Pengembangan Kualitas Sdm "Generasi Millennial & Generasi Z" Dalam Menghadapi Persaingan Global Era 5.0', *Prosiding Seminar Manajemen S1*, 1(November), pp. 22–25.
- Narbona, J. (2016) 'Digital leadership, twitter and Pope Francis', *Church, Communication and Culture*, 1(1), pp. 90–109.
- Nasiri, M. et al. (2020) 'Managing the digital supply chain: The role of smart technologies', *Technovation*, 96, p. 102121.
- Nguyen, T. H., Newby, M. and Macaulay, M. J. (2015) 'Information Technology Adoption in Small Business: Confirmation of A Proposed Framework', *Journal of Small Business Management*, 53(1), pp. 207–227. doi: 10.1111/jsbm.12058.
- Nilles, J. M. (1988). Traffic Reduction by Telecommuting: A Status Review and Selected Bibliography. Volume 22, Issue 4, 301–317.
- Nugroho, A. (2010). *Rekayasa Perangkat Lunak Berbasis Objek dengan Metode USDP*. Andi. Yogyakarta
- Nugroho, A., Prijadi, R. and Kusumastuti, R. D. (2022) 'Strategic orientations and firm performance: the role of information technology adoption capability', *Journal of Strategy and Management*, 15(4), pp. 691–717. doi: 10.1108/JSMA-06-2021-0133.
- Nurhasanah Yunita (2021) Menyambut Revolusi Industri Terkini Bersama Goo Digital - CakapCakap. Available at: <https://www.cakapcakap.com/menyambut-revolusi-industri-terkini-bersama-goo-digital/> (Accessed: 17 October 2022).

- Nwankpa, J.K. and Roumani, Y. (2016) 'IT capability and digital transformation: A firm performance perspective'.
- Oberer, B. and Erkollar, A. (2018) 'Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0', *International journal of organizational leadership* [Preprint].
- Oentor, A. (2022) 'Digitization, Digitalization, and Digital Transformation Explained'. Agility. Available at: <https://agilitycms.com/resources/posts/digitization-digitalization-and-digital-transformation-explained>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems* (16:1), pp.1-25.
- Pack, P. D. F. (no date) 'How Smart , Connected Products Are Transforming Competition'.
- Pangil, F., & Chan, J. M. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*. 18(1), 92–106.
- Panjaitan, M. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan. *Jurnal*, Volume 3 (1).
- Parmentier, G. and Mangematin, V. (2014) 'Orchestrating innovation with user communities in the creative industries', *Technological forecasting and social change*, 83, pp. 40–53.
- Parmentier, G. and Mangematin, V. (2014) 'Orchestrating innovation with user communities in the creative industries', *Technological forecasting and social change*, 83, pp. 40–53.
- Peng, B. (2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 209660832198983. <https://doi.org/10.1177/2096608321989835>
- Pesulima, T. L., & Hetharie, Y. (2020). Perlindungan Hukum Terhadap Keselamatan Kerja Bagi Tenaga Kesehatan Akibat Pandemi Covid-19. *SASI*, Volume 26 (2), 280–285.
- Peter Gentsch (2019) *AI in Marketing, Sales, and Service*, Palgrave Macmillan. Germany: Springer. doi: 10.52305/QLWM3046.

- Peters, L., M., & Manz, Charles. C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Journal*, Volume 13(3/4), 177–129.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Knowledge Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Porfírio, J.A. et al. (2021) ‘Leadership characteristics and digital transformation’, *Journal of Business Research*, 124, pp. 610–619.
- Porter, M. E. (1985) ‘Technology and Competitive Advantage’, *Journal of Business Strategy*, 5(3), pp. 60–78.
- Porter, M. E. and Roach, S. S. (1996) ‘What is Strategy ?’, *Harvard Business Review*, November-D, pp. 1–20. doi: 10.1016/j.cell.2005.09.009.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press: New York.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*. MA: Harvard Business School Press.
- Pratama, Christian Yogi. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Social and Industrial Psychology*. Vol. 1 No. 2. pp. 22-27.
- Priem, R. L., Butler, J. E., & Li, S. (2013). Toward Reimagining Strategy Research: Retrospection and Prospecption on the 2011 AMR Decade Award Article *Academy of Management Review*, 38(4), 471-489.
- Purwanto, J. A. (2018) *Teori Organisasi*. 2nd edn. Edited by Enceng. Banten-Indonesia.
- Puspitasari, K., & Hendriani, W. (2019). Tim Virtual: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja. *Jurnal*, Volume 4 Nomor 2.
- Pustaka Bartkus, E. V., & Jurevicius, v. (2007). Production Outsourcing in the International Trade. *Engineering Economics*. Volume 51(1), 59–68.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Raharso, S. (2011). Kepercayaan dalam Tim. *Jurnal*, Volume 10(19), 42–53.

- Rahman Fatur (2019) Society 5.0: Konsep Peradaban Masa Depan. Available at: <https://medium.com/hmif-itb/society-5-0-konsep-peradaban-masa-depan-d1b29ebbac9e> (Accessed: 17 October 2022).
- Rahmiati. (2008). Analisis Biaya-Manfaat dan Aplikasi Model Penerimaan Teknologi Pada Keputusan Outsourcing TI. *Jurnal*, Volume 4 No.1.
- Ramadhani, R. et al. (2020) Platform Asesmen untuk Pembelajaran Daring: Teori & Praktik. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Ramdani, B., Binsaif, A., Boukrami, E. (2019). Business Model Innovation: A Review and Research Agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*. Vol. 22 No. 2. pp. 89-108.
- Ramdani, B., Chevers, D. and Williams, D. A. (2013) 'SMEs' Adoption of Enterprise Applications: A Technology-Organisation-Environment Model', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), pp. 735–753. doi: 10.1108/JSBED-12-2011-0035.
- Rasmadi (2012) 'Korelasi antara Komunikasi Antarpersonal, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi dengan Pelayanan \*)', in *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, pp. 107–119. doi: 10.24832/jpnk.v18i1.73.
- Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows What and Knowing How to Work Together. *Management Science*, 51(6), 869-881.
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41–51. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-012>
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R., Kolbe, L. (2017). Discovering Digital Business Model In Traditional Industries. *Journal of Business Strategy*. Vol. 33, Issue:2, pp. 41-51.
- Rifa'i, A. and Haerani, A. (2020) 'Sistem Informasi Manajemen Mendukung Kelangsungan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Dampak Situasi Pandemi Covid-19', *JUMANIS- BAJA Jurnal Manajemen dan Bisnis Banten Jaya Prodi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Banten Jaya*, 2(2), pp. 125–137.

- Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan. Teori dan Praktik*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Riyanto, S., Handiman, U.T. and Prasetya, A.D. (2021) 'The Role of Work Motivation in Mediating Training and Organizational Culture for Improving Employee Performance', *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(10).
- Riyanto, S., Handiman, U.T. and Prasetya, A.D. (2021) 'The Role of Work Motivation in Mediating Training and Organizational Culture for Improving Employee Performance', *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(10).
- Rob Stokes (2008) *eMarketing: The Essential Guide to Online Marketing Second Edition*.
- Robbins, S.P. & Coulter, Mary. (2010). *Manajemen*, 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P, and Coulter, Marry. (2002). *Management*, 7th Edition. Prentice Hall, Inc., New Jersey
- Robbins, Stephen P, and Coulter, Marry. (2014). *Manajemen*, Edisi Kesepuluh Jilid 2. Jakarta: Erlangga
- Robey, D., & Newman, M. (1996). Sequential Patterns in Information Systems Development: An Application of a Social Process Model. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 14(1), 30-63.
- Rofiq, A. (2007). *Pengaruh Dimensi Kepercayaan (Trust) Terhadap Partisipasi Pelanggan E-Commerce (Studi Pada Pelanggan ECommerce di Indonesia)*. Master Tesis. Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Romer, P. M. (1990) 'Endogenous Technological Change', *Journal of Political Economy*, 98(5), pp. 71–102.
- Roscahyo, Agung dan Prijati. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo*. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol. 2 No. 12. pp. 1-16.
- Sabi (2022) *Interaksi Manusia dan Komputer*. Available at: <https://www.taxifabric.org/interaksi-manusia-dan-komputer/> (Accessed: 17 October 2022).

- Sahir, S.H. et al. (2022) *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sainger, G. (2018) 'Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation', *International Journal on Leadership*, 6(1), p. 1.
- Salusu, J. (1996) 'Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Nonprofit', Gramedia, Jakarta [Preprint].
- Salusu, J. (2015) *Pengambilan keputusan stratejik*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Santyasa, I.W. (2005) 'Model Pembelajaran inovatif dalam implementasi kurikulum berbasis kompetensi', Makalah disampaikan Dalam Penataran Guru-Guru SMP, SMA, dan SMK se Kabupaten Jembrana Juni–Juli [Preprint].
- Sari, A.P. et al. (2021) *Kepemimpinan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Saroso, H., Syahchari, D. H., Sudrajat, D., & Herlina, M. G. (2021). *Strategic Resources and Processes in Property Industry: Uncovering New Analysis Approach for Business Development & Entrepreneurial Decision*. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(3), 1 – 9.
- Sarwoto, (1979). *Dasar – Dasar Organisasi Management*. Cetakan Ke-2, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Schiuma, G. et al. (2021) 'The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* [Preprint], (ahead-of-print).
- Schiuma, G. et al. (2021) 'The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* [Preprint], (ahead-of-print).
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). *Creating a climate and culture for sustainable organization change*. *Organizational Dynamics*, 24: 7-19.



- Scholz, C. (1987) 'Corporate culture and strategy- The problem of strategic fit', *Long Range Planning*, 20(4), pp. 78–87. doi: 10.1016/0024-6301(87)90158-0.
- Scuotto, V. et al. (2019) 'Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation: A quantitative research on fashion SMEs', *Business Process Management Journal*, 26(5), pp. 1121–1140.
- Senge, P.M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review, Fall, 7-23.
- Setiawan, K. (2021) Kesiapan Maarif NU Hadapi Era Society 5.0. Available at: <https://www.nu.or.id/nasional/kesiapan-maarif-nu-hadapi-era-society-5-0-5r73Y> (Accessed: 17 October 2022).
- Shafer, Scott M., Smith, Jeff, (2005). *The Power of Business Model*, a Wake Forest University, Babcock Graduate School of Management, Worrell Professional Center, P.O. Box 7659, Winston Salem, NC 27109-7659, USA.
- Shane, S. A. (2000) 'Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities', *Organization Science*, 11(4), pp. 448–469.
- Sheninger, E. (2014) 'Pillars of digital leadership', *International Center for Leadership in Education*, 1(4).
- Sianipar, A. K., Ester, & Siregar, S. A. (2022). *Perlindungan Hukum terhadap Pekerja Outsourcing Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja*. *Jurnal Rectum*, Volume. 4, No. 1, 516-527.
- Sihotang, J.I. (2021) *Sistem Informasi Akuntansi dan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Simanjuntak, M. et al. (2021) *Perancangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Simanjuntak, M. et al. (2022) *Perancangan Model Bisnis Pariwisata*. Yayasan Kita Menulis.
- Simarmata, N.I.P. et al. (2021) *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan*. Yayasan Kita Menulis.
- Sobirin, A. (2021) 'Perilaku Organisasi', in Haryati, I. (ed.). *Banten-Indonesia: Universitas Terbuka*, p. 674.

- Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. and Bridges, C. (2011). "Innovations in retail business models", *Journal of Retailing*, Vol. 87 No. 1, pp. S3-S16.
- Stana, R.-A.B., Fischer, L.H. and Nicolajsen, H.W. (2018) 'Review for future research in digital leadership', in *Information Systems Research Conference in Scandinavia (IRIS41)*.
- Strese, S. et al. (2016) 'Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 53, pp. 42–55. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.11.006.
- Sudarmanto, E. et al. (2021) *Manajemen Strategi Kontemporer*. Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, dan Syaiful Anwar, (2004). *Dasar – Dasar Perilaku Organisasi*. Cetakan Ke-2, Jogjakarta : UII Pres.
- Suryadi, D. (2012) 'Pentingnya Visi Dan Misi Dalam Mengelola Suatu Usaha', *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 9(1), pp. 17–35.
- Sutabri, T. (2012). *Analisis Sistem Informasi*. Andi. Yogyakarta
- Sutandi, S. (2018) 'Pengaruh Big Data Dan Teknologi Blockchain Terhadap Model Bisnis Sektor Logistik Dengan Pendekatan Business Model Canvas', *Jurnal Logistik Indonesia*, 2(1), pp. 9–20. doi: 10.31334/jli.v2i1.214.
- Sutikno, Sobary M. (2014). *Pemimpin dan Gaya kepemimpinan*, Edisi Pertama, Lombok: Holistica
- Sweeney, S. C., MacLellan, A. and Dorey, E. (2006) *3G Marketing on the Internet*. Gulf Breeze: Maximum Press.
- Swift, M. and Lange, D. (2018) 'Digital leadership in Asia-Pacific', Korn Ferry [Preprint].
- Swift, M. and Lange, D. (2018) 'Digital leadership in Asia-Pacific', Korn Ferry [Preprint].

- Syukur. (2017). The Impact of Service Management Policies of Labor Outsourcing in Regard the Strengthening Economy on Labor Service Company (Vendor) in the City of Makassar. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Volume 2(7).
- Tan, C. K., T., R., Teoh, A. P., & Cheah, J.-H. (2019). Factors influencing virtual team performance in Malaysia. *Kybernetes*, Volume 48(9), 2065–2092. <https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0031>.
- Tanjung, R. et al. (2021) *Organisasi dan manajemen*. Yayasan Kita Menulis.
- Tanniru, M., Khuntia, J. and Weiner, J. (2018) 'Hospital leadership in support of digital transformation', *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 10(3), p. 1.
- Tanniru, M., Khuntia, J. and Weiner, J. (2018) 'Hospital leadership in support of digital transformation', *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 10(3), p. 1.
- Taqrib, M. (2014). Perlindungan Hak Waris Anak Angkat Perspektif Hukum Islam di Indonesia. *Jurnal Pusaka*, Volume 1(2), 42–55.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 172-194.
- Teichert, R. (2019) 'Digital transformation maturity: A systematic review of literature', *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), pp. 1673–1687. doi: 10.11118/actaun201967061673.
- Thomas, L. (2011) *The McGraw-Hill 36-Hour Course: Online Marketing*.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets, *Journal on Electronic Markets* (8:2), pp. 3-8.
- Toduk, Y. (2014) 2023 lideri: Dijital çağın liderlik sırları: Türkiye'nin dönüşümcü liderleriyle yapılan röportajlarla. *Ceo Plus*.
- Tornatzky, L. and Fleischer, M. (1990) *The Process of Technology Innovation*. Lexington Books.
- Triyono. (2011). Outsourcing Dalam Perspektif Pekerja Dan Pengusaha. *Jurnal Kependudukan Indonesia*, Volume 6 (1), 45–62.
- Tulungen, E. et al. (2022) 'Digital Transformation: Role of Digital Leadership', 1116 *Jurnal EMBA*, 10(2), pp. 1116–1123.

- Tunggal, H. S. (2013). *Pokok-Pokok Outsourcing*. Jakarta: Harvarindo.
- Turban, E., King, D., Lee, J., Viehland, D. (2004). *Electronic Commerce: A Manajerial Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Turoff, M., Rao, U., and Hiltz, S. R. (1991). *Collaborative Hypertext in Computer Mediated Communications*, Proceedings of the Twenty-Fourth Annual Hawaii International Conference on System Sciences '91, CA: IEEE Press.
- Tushman, M. L. and Anderson, P. (1986) 'Technological Discontinuities and Organizational Environments', *Administrative Science Quarterly*, 31(3), pp. 439–465.
- Uğural, M.N., Giritli, H. and Urbański, M. (2020) 'Determinants of the turnover intention of construction professionals: A mediation analysis', *Sustainability*, 12(3), p. 954.
- Uğural, M.N., Giritli, H. and Urbański, M. (2020) 'Determinants of the turnover intention of construction professionals: A mediation analysis', *Sustainability*, 12(3), p. 954.
- Ulas, D. (2019) 'Digital Transformation Process and SMEs', *Procedia Computer Science*. Elsevier B.V., 158, pp. 662–671. doi: 10.1016/j.procs.2019.09.101.
- UNCTAD (2021) *Technology and Innovation Report 2021*. Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020_en.pdf).
- Urde, M. (1999) 'Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources', *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), pp. 117–133. doi: 10.1362/026725799784870504.
- Usak. (2018). *Outsourcing dalam Perspektif Pancasila*. Jurnal UNIERA, Volume 7 No. 2.
- Van De Ven, A. H. and Poole, M. S. (1995) 'Explaining Development and Change in Organizations', *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 510–540. doi: 10.5465/amr.1995.9508080329.
- Van Wart, M. et al. (2017) 'Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory', *Telematics and Informatics*, 34(5), pp. 527–537.

- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimiester, J.M., Loos, P. and Spann, M. (2014). Business Models. An Information Systems Research Agenda. *Business & Information System Engineering*. Vol. 56, No.1, pp. 45-54.
- Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through coepetition? The role of dominance in network market, *Industrial Marketing Management*, Vol. 53 No. 1, pp. 124-135.
- Viswanathan, H. and Mogensen, P. E. (2020) 'Communications in the 6G Era', *IEEE Access*, 8, pp. 57063–57074. doi: 10.1109/ACCESS.2020.2981745.
- Wang, Z. and Gon, H. (2017) 'Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective', *Journal of Interactive Marketing*. Direct Marketing Educational Foundation, Inc. dba Marketing EDGE, 39, pp. 15–26. doi: 10.1016/j.intmar.2017.02.004.
- Weill, P. and Woerner, S.L. (2013). Optimizing your digital business model, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54 No. 3, pp. 71-78.
- Weill, P., Malone, T. W., and Apel, T. G. (2011). The Business Models Investors Prefer, *MIT Sloan Management Review* (52:4), pp.16-19
- Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014) 'The Nine Elements of Digital Transformation Opinion & Analysis', *MIT Sloan Management Review*, 55(3), pp. 1–6. Available at: <http://www.capgemini.com/resources/digital->
- Wheelen, Thomas L & Hunger J. David. (2006). *Strategic Management and Business Strategy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wibisono, D. (2006) 'Manajemen kinerja: konsep, desain, dan teknik meningkatkan daya saing perusahaan'.
- Wiggins, R. R. and Ruefli, T. W. (2005) 'Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?', *Strategic Management Journal*, 26(10), pp. 887–911. doi: 10.1002/smj.492.
- Williams, R. and Edge, D. (1996) 'The Social Shaping of Technology', *Research Policy*, 25(6), pp. 865–899.

- Wilson III, E.J. et al. (2004) 'Leadership in the digital age', *Encyclopedia of leadership*, 4, pp. 858–861.
- Wirtz, B.W. (2016). *Business Model Management: Design Process Instruments, Textbook for the Digital Society*, 2nd ed., Speyer.
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. and Göttel, V. (2016). Business models: origin, development and future research perspectives, *Long Range Planning*, Vol. 49 No. 1, pp. 36-54.
- Wiryana, G. A. (2014). Masa Depan Outsourcing di Indonesia. *Puzzleminds*. <http://puzzleminds.com/masa-depan-outsourcing-di-Indonesia.html>
- Wooley, J. (2010) 'Technology Emergence Through Entrepreneurship Across Multiple Industries', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), pp. 1–21. doi: 10.1002/sej.80.
- Wursanto. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Xiaohu, Y. et al. (2020) 'Towards 6G wireless communication networks: Vision, enabling technologies, and new paradigm shifts', *SCIENCE CHINA Information Sciences*, 020300(2016), pp. 1–76. Available at: <http://engine.scichina.com/>.
- Yasar, I. (2012). *Outsourcing tidak akan pernah dihapus*. Jakarta: Pelita Fikir Indonesia.
- Yeow, A., Soh, C. and Hansen, R. (2018) 'Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach', *Journal of Strategic Information Systems*. Elsevier, 27(1), pp. 43–58. doi: 10.1016/j.jsis.2017.09.001.
- Yetton, P. W., Johnston, K. D., & Craig, J. F. (1994). Computer-aided Architects: A Case Study of IT and Strategic Change. *MIT Sloan Management Review*, 35(4), 57.
- Yücebalkan, B. (2018) 'Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations', *Current academic studies in social science*, 1, pp. 489–505.
- Yücebalkan, B. (2018) 'Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations', *Current academic studies in social science*, 1, pp. 489–505.

- Zhong, L. (2017) 'Indicators of digital leadership in the context of K-12 education', *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), p. 3.
- Zhong, L. (2017) 'Indicators of digital leadership in the context of K-12 education', *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), p. 3.
- Ziek, P., & Smulowitz, S. (2014). The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 35(2), 106–120.
- Zott, C. and Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning* (43:2-3), pp.216-226.
- Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books.

# Biodata Penulis



**Astri R Banjarnahor, S.E, S.H, M.M, M.Pd** Lahir di Medan April 1972. Menyelesaikan Pendidikan S1 di Universitas Trisakti – Jakarta, dan Pendidikan S2 di Universitas Mercubuana dan Universitas Bhayangkara – Jakarta. Penulis merupakan Alumni Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhanas angkatan LV tahun 2016). Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan doktor ilmu manajemen di Universitas Jenderal Soedirman (Purwokerto) dengan konsentrasi digital marketing. Penulis merupakan dosen di Institute Transportasi dan Logistik Trisakti dan di Universitas Mercubuana, Jakarta; Tenaga Ahli DPR RI (Periode 2014 – 2021) dan sekaligus berprofesi sebagai Advokat dan Penasehat Hukum di Jakarta.

Pembaca dapat menghubungi penulis melalui email di : [astricomunication@gmail.com](mailto:astricomunication@gmail.com)



**Jummy Bismar Martua Sinaga, S.T., M.M** Lahir di Pangururan-Sumatera Utara April 1979. Menyelesaikan Pendidikan S1 dari Universitas Sumatera Utara dengan jurusan Teknik Industri tahun 2003 dan S2 dari Magister Manajemen Universitas Sumatra Utara dengan jurusan Manajemen Pemasaran tahun 2016 dan saat ini sedang proses penyelesaian Pendidikan Doktoral Ilmu Manajemen dari Universitas Brawijaya.

Penulis merupakan professional dan praktisi dalam Industri Kelapa Sawit, dengan posisi saat ini sebagai head commercial biofuel di Apical Group Indonesia sejak 2016, praktisi di Wilmar Group Indonesia sejak 2004-2016. Penulis juga merupakan Kepala Riset dan Pengembangan di Asosiasi Produsen Biofuel



Indonesia (APROBI) hingga saat ini dan sebagai anggota Komisi Teknis Biofuel cair di Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan, dan Konservasi Energi (EBTKE) Kementerian ESDM Indonesia. Selama bekerja penulis berpengalaman dalam bidang Telemarketing, Production Planning & Inventory Control (PPIC), Cost Control, Manajemen Mutu, Supply Chain & Logistic, Commercial & Trading, Government relationship, sebagai anggota komite teknis biofuel cair terlibat dalam penyusunan standar spesifikasi biofuel Indonesia dan pembahasan pengembangan energi terbarukan di Indonesia berbasis minyak nabati.

Alamat korespondensi: [jummybms@gmail.com](mailto:jummybms@gmail.com)



**Unang Toto Handiman** lahir di Bandung, pada 30 September 1965. Ia tercatat sebagai lulusan Universitas Gadjah Mada (S1), Universitas Mercu Buana (S2), sedang menempuh Program Doktorat di Universitas Mercu Buana. Pria yang kerap disapa Unang ini adalah suami dari Tri Meyliana Sadewi dan ayah dari Nida Khairani. Unang Toto Handiman sebelum memasuki dunia akademisi berkiprah sebagai tenaga profesional dibidang keuangan dan marketing. Ia kerap mewakili perusahaan untuk menerima penghargaan Top Brand.



**Khairunnisa Samosir, S.Kom., M.Kom.** saya anak ke 5 dari 6 bersaudara dan orang tua saya Adlin Samosir (Alm) dan ibu saya Siti Melur. Alhamdulillah saya tamat kuliah S1 selama 3.5 Tahun dan S2 saya selama 1.5 Tahun. Saya bekerja disalah satu Universitas disumatera utara yaitu Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan, saya diberi kepercayaan menjabat sebagai Ketua Program Studi di Ilmu Komputer. Samoga saya bisa menciptakan karya karya yang sangat bermanfaat bagi seluruh penjuru dunia. Dan mudah mudahan saya bisa lanjut dan mendapatkan kuliah S3 Beasiswa. Dan meningkatkan jurnal jurnal yang begitu bermanfaat kepada mahasiswa/i.



**Dr. Drs. Bonaraja Purba, M.Si** Lahir di Pematang Siantar, 15 April 1962; Lulus Sarjana Pendidikan (Drs.) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Sains (M.Si.) Bidang Ilmu Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh dan Doktor (Dr.) Bidang Ilmu Ekonomi juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak 01 Maret 1987 hingga saat ini berkarir sebagai Dosen PNS di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (UNIMED). Telah menulis lebih dari 130 Judul Buku Referensi Ilmiah dan Buku Ajar Akademik ber-ISBN/HKI yang sudah diterbitkan oleh beberapa Penerbit dan juga sebagai Editor Ahli dari beberapa Buku Referensi. Penulis juga telah menulis puluhan artikel pada Jurnal Nasional, Prosiding Nasional, Prosiding Internasional dan Jurnal Internasional tentang Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis. Penulis dapat dihubungi melalui email [bonarajapurba@gmail.com](mailto:bonarajapurba@gmail.com) dan [bonarajapurba@unimed.ac.id](mailto:bonarajapurba@unimed.ac.id)



**Valentine Siagian, S.E., Ak., M.Ak., CA., Ph.D** lahir di Bandung pada tanggal 27 April 1989. Mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 2010 dari Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Advent Indonesia, Bandung. Dilanjutkan dengan mengikuti program Dual Degree untuk Pendidikan Profesi Akuntansi dan Magister Akuntansi dari Universitas Kristen Maranatha Bandung. Di tahun yang sama langsung melanjutkan Program Doktorat dengan beasiswa penuh dari Yuan Ze University, Taiwan dan menyelesaikan pendidikan S3 dengan gelar Doctor of Philosophy pada Desember 2019. Sejak tahun 2018 bekerja sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi di Universitas Advent Indonesia, Bandung. Saat ini aktif sebagai penulis di jurnal nasional dan internasional, aktif sebagai session chair di konferensi internasional, aktif menulis buku referensi, sering diundang menjadi narasumber dan keynote speaker dalam pertemuan ilmiah nasional maupun internasional, juga aktif sebagai editor jurnal dan juga reviewer.



**Dr Dyah Gandasari, SP, MM**, lahir di Bogor pada tanggal 14 Oktober 1970. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Pertanian di IPB pada 30 Januari 1995. Pada Agustus Tahun 2002 mengikuti Program Magister Manajemen Agribisnis IPB dan Lulus pada 30 Januari Tahun 2005. Pada Agustus Tahun 2010 mengikuti Program Doktor Komunikasi Pembangunan Pertanian dan Pedesaan dan lulus pada 2 Maret Tahun 2015 dari IPB Bogor. Pada Tahun

2019 diangkat menjadi Dosen Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Bogor dan ditempatkan di Jurusan Peternakan pada Program Studi Penyuluhan Peternakan dan Kesejahteraan Hewan.



**Widya Lelisa Army, S.Kom., M.Kom**, lahir pada 30 September 1995 di Kota Padang, Sumatera Barat. Anak ke- 4 dari 4 bersaudara ini asli keturunan Minang. Menyelesaikan Pendidikan Strata-1 Prodi Sistem Informasi pada tahun 2017, kemudian melanjutkan ke jenjang Magister (Strata-2) Teknik Informatika dan rampung pada tahun 2018.

Tahun 2019 diberikan kesempatan untuk menjadi Dosen disalah satu Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat. Kemudian tahun 2020 hingga saat ini penulis memutuskan untuk pindah ke Jakarta dan melanjutkan karir di dunia industry sebagai Research and Development Officer dan Trainer di salah satu perusahaan IT Consultant di Jakarta Barat, saat ini penulis aktif sebagai Dosen Fakultas Teknologi Universitas Pertiwi wilayah Jakarta dan Jawa Barat.



**Harizahayu, S.Si., M.Sc.** lahir di Medan pada tanggal 13 Maret 1989. Anak pertama dari dua bersaudara. Berasal dari Rantauprapat, Kabupaten Labuhan Batu, Sumatera Utara. Kuliah S1 di USU pada tahun 2007 sampai dengan tahun 2011, kemudian Ia melanjutkan kuliah S2 pada tahun 2012 di program pascasarjana di Universitas Gadjah Mada dan selesai ada tahun 2014. Kegiatan keseharian yaitu melakukan pengajaran dan pengabdian pada Program Studi Manajemen Informatika, Jurusan Teknik Informatika dan Komputer, Politeknik Negeri Medan.

Ketertaikannya pada bidang Statistika Kesehatan membuatnya turut ikut serta menjadi konsultan statistik yang mengolah data-data di bidang kesehatan sampai sekarang dengan menggunakan program R, SPSS, Eviews. Kesibukannya mengajar mata kuliah Matematika dan Statistika sudah ditekuni sejak tahun 2015 di beberapa kampus negeri dan swasta di Sumatera Utara sampai sekarang ini.



**Jay Idoan Sihotang, MT.** Lahir di Tangerang pada tanggal 17 Juli 1991. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Teknologi dari Universitas Advent Indonesia pada tahun 2013. Dan penulis menyelesaikan pendidikan Magister Teknologi dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 2016. Saat ini penulis berstatus sebagai Dosen Tetap pada prodi Sistem Informasi di Fakultas Teknologi Informasi Universitas Advent Indonesia. Penulis memiliki bidang peminatan ajar dan penelitian: Jaringan dan Kualitas Layanan Multimedia, Pemrograman Mobile,

Konsep analisa E-Bisnis dan E-commerce, serta Nilai dan Resiko TI. Penulis juga telah memperoleh beberapa sertifikasi berstandar Internasional, serta menghasilkan beberapa karya ilmiah baik secara nasional maupun internasional.



**Arif Nugroho** lahir di Jakarta 40 tahun yang lalu. Ia tercatat sebagai lulusan S1 dan S2 Nanyang Technological University (NTU). Arif juga menyelesaikan studi S3 di Universitas Indonesia (UI). Selama masa kuliah Arif dianugerahi beberapa penghargaan beasiswa antara lain NTU-ASEAN, NTU-EDB, dan Kemendikbud. Pria yang kerap disapa Arif ini adalah dosen di Universitas Pertiwi. Ia juga memiliki beberapa pengalaman mendirikan dan bekerja di start-up di dalam dan diluar negeri. Fokus riset Arif saat ini adalah manajemen strategik utamanya di bidang strategi dan teknologi.



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

aktif berorganisasi sehingga saat ini juga merupakan anggota dari beberapa organisasi profesi dan keilmuan, baik yang berskala nasional maupun internasional karena prinsipnya adalah kolaborasi merupakan kunci sukses dalam karir akademik sebagai dosen dan peneliti.

Email Penulis: [m.hasan@unm.ac.id](mailto:m.hasan@unm.ac.id)



**Ahmad Kafrawi Mahmud** lahir di Polewali Mandar, Sulawesi Barat pada 22 Juni 1988. Tercatat sebagai lulusan Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Makassar untuk jenjang S1 dan sebagai alumni pada Program Magister Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Padjadjaran.

Laki-laki yang kerap disapa Awi ini merupakan anak dari pasangan Mahmud (ayah) dan Maemunah (ibu), dan sebagai suami dari Syahriningsih dengan 2 anak

perempuan.

Saat ini sebagai Dosen Tetap pada Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi & Bisnis Islam, UIN Alauddin Makassar. Selain itu, aktif menjadi pengurus pada lembaga career development center UIN Alauddin dan sebagai koordinator pada Laboratorium Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi & Bisnis Islam, UIN Alauddin Makassar.



**Erik Rahman, S.Kom., M.M.S.I** lahir di Jakarta, pada 24 Desember 1994. Tercatat sebagai lulusan Sarjana Sistem Informasi Di Universitas Indonesia dan tercatat sebagai lulusan Magister Manajemen Sistem Informasi Pascasarjana Universitas Gunadarma. Pria yang kerap disapa Erik ini merupakan seorang dosen Fakultas Teknologi Program Studi S1 Sistem Informasi di Universitas Pertiwi dengan latar belakang pengalaman kerja

pernah menjadi seorang tenaga ahli bagian Pusdatin (Pusat Data dan Teknologi Informasi) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) di Jakarta. Erik Rahman juga merupakan seorang entrepreneur yang memiliki

usaha Jual-Beli pakaian wanita yang berlokasi di Pusat Pasar Terbesar Se Asia Tenggara, yaitu di Pusat Grosir Metro Tanah Abang Jakarta Pusat.



**Aulia Rahman B** lahir di Buttu Batu, pada 26 November 1984. Ia tercatat sebagai lulusan Universitas Hasanuddin Makassar. Pria yang kerap disapa Aul ini adalah anak dari pasangan Bato (ayah) dan Martiah (ibu). Aulia Rahman B saat ini mengabdikan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar dan bergabung sejak tahun 2014. Saat ini menduduki beberapa jabatan krusial seperti Direktur Career Development Centre (CDC) UIN Alauddin Makassar (2017- sekarang).



**Ilham Djufri** lahir di Mailoa Makian, saat ini tercatat sebagai Mahasiswa Universitas Terbuka program studi Sistem Informasi dan Dosen pada AIKOM Ternate. Pria yang kerap disapa Ilho adalah lulusan Pasca Sarjana Universitas AMIKOM Yogyakarta saat ini mengasuh beberapa mata kuliah diantaranya: Perilaku Organisasi, Kecakapan Antar Personal, Dasar Sistem Cerdas, Sistem Cerdas Lanjutan, Metode Numerik, Matematika Teknik, Robotik dan aktif melakukan penelitian dibidang Decision Support System (DSS) dan robotika. Buku dengan judul "Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi"

merupakan buku yang ke-9 sejak belajar menulis pada tahun 2020.

# TRANSFORMASI DIGITAL & PERILAKU ORGANISASI

Transformasi digital bukan hanya tentang perubahan dan inovasi, tapi juga tentang bagaimana teknologi ini diadopsi dan digunakan. Apakah inovasi ini membawa manfaat bagi organisasi? Apakah organisasi mudah atau menemui kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi baru? Apa permintaan dan harapan pelanggan terhadap bisnis (dan tuntutan teknologi untuk memenuhi kebutuhan bisnis)?

Buku ini membahas terkait :

Bab 1 Transformasi dan Budaya Organisasi

Bab 2 Perubahan Organisasi di Era Digital

Bab 3 Digital Leadership

Bab 4 Proses, Produk, dan Layanan Digital

Bab 5 Ide, Tujuan dan Visi Organisasi

Bab 6 Transformasi dan Tantangan Organisasi

Bab 7 Transformasi dan Komunikasi Digital

Bab 8 Organisasi dan Era Society 5.0

Bab 9 Big Data dan Transformasi Digital Organisasi

Bab 10 Digitalisasi dan Struktur Organisasi

Bab 11 Peran Digitalisasi dalam Strategi Bisnis

Bab 12 Teori dan Teknologi Pembelajaran Organisasi

Bab 13 Virtual Team & Outsourcing

Bab 14 Inovasi Model Bisnis Digital Pada Organisasi

Bab 15 Model Bisnis Digital dan Ekspansi Internasional

Bab 16 Hubungan Antar manusia Dalam Organisasi di Era Society 5.0



YAYASAN KITA MENULIS  
press@kitamenulis.id  
www.kitamenulis.id

MANAJEMEN - Referensi

ISBN 978-623-342-641-1

