



COMPATIBILITY ORGANIZATIONAL DAN KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI



Ramdani Bayu Putra, SE, MM, CRM
Prof. Ir. M. Havidz Aima, MS. Ph.D,
Dr. Yulasmı, SE, MM



The illustration depicts a series of ascending steps or blocks. At the top, a glowing lightbulb sits atop a large upward-pointing arrow. Several stylized human figures are engaged in various activities: one climbs a ladder to reach the lightbulb, another stands on a block holding a document with a line graph, and others are shown in collaborative or supportive roles. The background features faint outlines of bar charts and a person sitting at a desk, suggesting a business or organizational context.

COMPATIBILITY ORGANIZATIONAL DAN KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI



Ramdani Bayu Putra, SE, MM, CRM
Prof. Ir. M. Havidz Aima, MS. Ph.D,
Dr. Yulasmu, SE, MM

**COMPATIBILITY ORGANIZATIONAL DAN KNOWLEDGE ORIENTED
LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI**

CV. PENERBIT QIARA MEDIA

89 hlm: 15,5 x 23 cm

Copyright @2022

ISBN: 978-623-091-930-5

Penerbit IKAPI No. 237/JTI/2019

Penulis:

Ramdani Bayu Putra, SE, MM, CRM
Prof. Ir. M. Havidz Aima, MS. Ph.D,
Dr. Yulasmı, SE, MM

Editor: Tim Qiara Media
Layout: Kharisma Amalia
Desainer Sampul: Kharisma Amalia
Cetakan Pertama, 2022

Diterbitkan oleh:

CV. Penerbit Qiara Media - Pasuruan, Jawa Timur

Email: qiaramediapartner@gmail.com

Web: qiaramedia.wordpress.com

Blog: qiaramediapartner.blogspot.com

Instagram: [qiara_media](https://www.instagram.com/qiara_media)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip dan/atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis penerbit.

Dicetak Oleh CV. Penerbit Qiara Media

Isi di luar tanggung jawab percetakan

PRAKATA

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis berharap buku ini dapat menambah wawasan serta pengetahuan bagi para pembacanya serta dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Terimakasih disampaikan kepada semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyelesaian buku ini.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan buku baik itu dalam hal ejaan dan tata bahasa, materi, maupun tata letak. Maka dari itu, sudilah kiranya para pembaca dapat memaklumi dan memberikan kritik serta saran yang membangun agar penulis dapat menjadi lebih baik dalam penyusunan buku berikutnya. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi bagi semua pihak yang membutuhkan.

DAFTAR ISI

PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1: REVOLUSI INDUSTRI	2
BAB 2: TEORI PENGAWASAN ORGANISASI	11
BAB 3: EFFECT COMPATIBILITY ORGANIZATIONAL DAN KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP PADA KINERJA PEGAWAI PADA ERA INDUSTRY 4.0	35
BAB 4: KONSEP PENGUKURAN STATISTIK	46
BAB 5: HASIL PENGARUH KINERJA PEGAWAI DI ERA INDUSTRY 4.0	59
BAB 6 : PENUTUP	79
DAFTAR PUSTAKA	81



BAB 1: REVOLUSI INDUSTRI

BAB 1: REVOLUSI INDUSTRI

Sejak revolusi industrialisasi, industri mengalami perubahan paradigma karena adanya perkembangan teknologi dan inovasi dalam semua lini pekerjaan. Pergeseran paradigma ini dikenal sebagai “revolusi industri”. Berawal dari revolusi industri 1.0 berhubungan dengan mekanisasi, revolusi industri 2.0 berhubungan dengan penggunaan energi listrik yang tinggi, selanjutnya era industri 3.0 berhubungan dengan elektronik dan otomasi dalam industri, dan era sekarang di industri 4.0 yang dipicu oleh sosial, ekonomi, perubahan teknologi dan politik. Semua sektor industri yang ada merasakan dampak yang luar biasa, dikarenakan semua aktifitas operasional yang ada mulai digantikan oleh kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), yang dulu dilakukan secara manual perlahan tapi pasti telah digantikan oleh struktur komputer digital.

Terjadinya Pandemi Covid 19 di awal tahun 2020 sampai dengan sekarang, juga menjadi katalisator peningkatan dalam penggunaan teknologi secara lebih masif. Adanya pembatasan kerja melalui kebijakan pemerintah bekerja dari rumah (*Work from home*), belajar dari rumah (*learning from home*) dan semua aktifitas yang biasa dilakukan secara fisik sekarang harus dilakukan secara *online* dengan menggunakan teknologi melalui internet. Data jumlah populasi masyarakat dunia saat ini adalah sebesar 7,85 miliar, dimana umumnya telah menggunakan *smarphone* untuk mengakses internet dan berbagai sistus atau jejaring social (*mensos*). Berikut

data tentang pengguna internet di dunia sepanjang tahun 2021 pada Tabel 1.1:

Tabel 1.1 Perkembangan Penggunaan Internet Sepanjang Tahun 2021

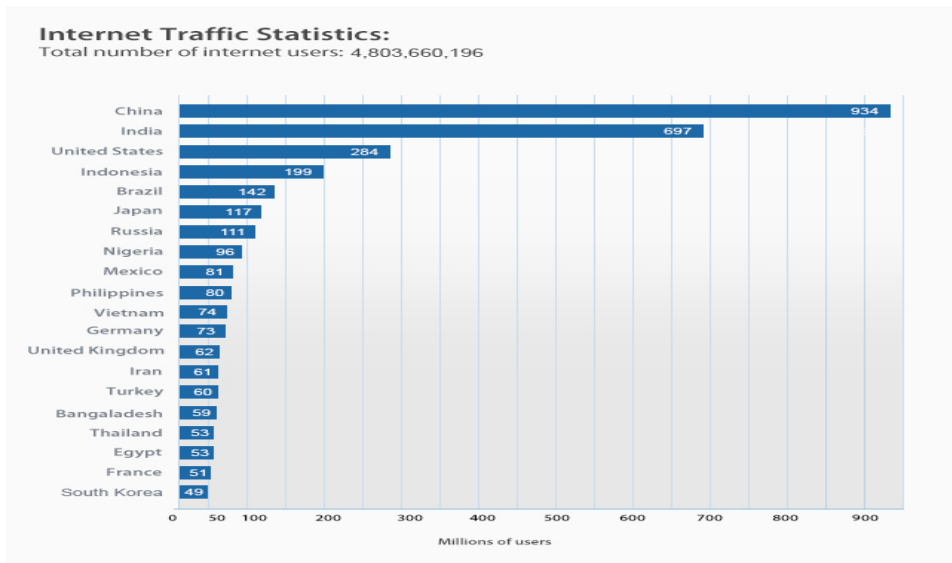
No	Uraian	Jumlah (Orang)	Persentase (%) dari Populasi Dunia
1	Pengguna <i>smartphone</i> di dunia	5,22 Miliar	66,49%
2	Pengguna internet di dunia	4,66 Miliar	59,36%
3	Pengguna Medsos	4,20 Miliar	53,50%

Sumber : (Wardani, Agustin, 2021)

Dari Tabel 1.1, diketahui dari jumlah populasi masyarakat dunia ditahun 2021 yakni sebesar 7,85 miliar, ternyata jumlah pengguna *smartphone* di dunia mencapai 66,49% atau sebesar 5,22 miliar orang. Sedangkan jumlah pengguna internet di dunia mencapai 59,36% atau sebesar 4,66 miliar orang dari populasi masyarakat dunia. Sementara jumlah pengguna mensos atau jejaring sosial di dunia adalah sebesar 53,50% atau sebesar 4,20 miliar orang dari populasi masyarakat yang ada di dunia.

Data lain juga menyebutkan bahwa, sekitar 4.803.660.196 pengguna internet hingga Januari 2021, dimana Asia mencatat

hampir separuh dari pengguna internet dunia. Berikut data pada Gambar 1.1 :



Gambar 1.1. Pengguna Internet di Dunia Tahun 2021

Berdasarkan Gambar 1.1, pertumbuhan pengguna internet di dunia pada tahun 2021, jika di ambil posisi 10 Negara terbesar dalam penggunaan internet maka di posisi puncak di tempati oleh China dengan jumlah pengguna 934 Juta, di posisi kedua di duduki oleh India dengan jumlah pengguna 697 Juta, posisi ke tiga di duduki oleh United State dengan jumlah pengguna 284 Juta. Posisi keempat di tempati oleh Indonesia dengan jumlah pengguna 199 Juta dan posisi kelima sampai urutan kesepuluh secara berturut-turut ditempati oleh negara Brazil, Jepang, Russia, Negeria, Mexico, dan Philippnes.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa negara kita Indonesia masuk kedalam 5 besar pengguna internet di dunia dan memiliki potensi untuk selalu meningkat setiap tahunnya, disebabkan jumlah penduduknya yang tinggi dan meningkat setiap tahun. Besarnya pengguna internet ini dan ditambah dengan terjadinya Covid 19 serta terjadinya transisi era industri 4.0 ke *society* 5.0 akan sangat mempengaruhi dan meningkatkan perubahan perilaku kehidupan dunia kerja maupun aktifitas lain seperti pendidikan dan lain-lain. Khususnya aktifitas sektor publik (pemerintahan), sebagai sektor yang menawarkan pelayanan kepada masyarakat juga dituntut untuk mengadopsi semua perkembangan teknologi ini secara cepat untuk bisa memberikan pelayanan yang maksimal dan nyaman yang nantinya dapat diharapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih baik.

Data di atas juga diperkuat oleh *survey* asosiasi penyelenggara jasa internet (APJII) di tingkat nasional, jumlah pengguna internet Indonesia naik 8,9% dari 171,2 juta pada tahun 2018 menjadi 196,7 juta per kuartal II pada tahun 2020. Selanjutnya data *We are Social-Hootsuite* awal Januari 2021, jumlah pengguna internet di Indonesia naik 73,7% dari populasi Indonesia yang 274,9 juta atau menembus 202,6 juta pengguna. Selama setahun terakhir, terjadi penambahan 27 juta pengguna. Menariknya, waktu yang digunakan untuk mengakses internet juga meningkat, dari 7 jam 59 menit menjadi 8 jam 52 menit. Dengan penggunaan untuk *chat* (96,5%), jejaring

sosial (96,3%), *shopping* (78,2%), layanan keuangan (39,2%), *entertainment* (86,2%) dan lainnya.

Dengan kata lain kehadiran teknologi di era revolusi industri 4.0 dan dampak pandemi Covid 19 telah merubah dan mengambil alih sebagian besar aktivitas dan perilaku manusia baik dalam pekerjaan maupun dalam aktifitas perekonomian. Selain mendorong pertumbuhan ekonomi, *trend* ini telah mengubah banyak bidang kehidupan manusia, seperti dunia kerja termasuk gaya hidup manusia. Walaupun dampak negatif revolusi industri 4.0 dapat mengeliminasi sejumlah jenis pekerjaan, namun di sisi lain juga telah menghadirkan jenis pekerjaan baru seperti, ***Start-up Company*** (Aplikasi *Developer*, *Web Developer*, *Content Creator*, *Content Writer* dan *Copywriter*, *SEO (Search Engine Optimization)* Spesialist, Manajer Pemasaran Digital.

Banyak lapangan kerja yang akan musnah karena kehadiran robot yang dianggap lebih efektif dan efisien untuk menggantikan peran manusia. Tetapi dalam kenyataannya, dalam revolusi Industri 4.0 ini tidak akan merebut pekerjaan manusia sama sekali, justru akan muncul pekerjaan-pekerjaan baru yang mendukung teknologi AI (*artificial intelligence*). Dengan kata lain kehadiran teknologi ini akan membantu manusia lebih produktif dalam memaksimalkan kinerja (*performance*), serta memastikan proses bisnis berjalan dengan lebih efisien dan manusia akan bekerja berdampingan dan tetap memerlukan satu sama lain.

Dilansir dari situs resminya, McKinsey Global *Institute* menyimpulkan hasil kajian risetnya terkait dampak besar dari perubahan industri 4.0. Dunia perindustrian berbasis pemanfaatan otomatisasi mesin dan robotika terdampak paling luas karena berpengaruh pada sektor penyerapan tenaga kerja. Di lain sisi, akan diperoleh efek positif pada revolusi industri ini sebab otomatisasi dan digitalisasi turut meningkatkan produktivitas pekerjaan. McKinsey memprediksi perkembangan industri 4.0 akan menghilangkan sekitar 800 juta lapangan kerja yang ada.

Fakta lain juga mengungkapkan bahwa era revolusi industri 4.0 terdapat 23 juta jenis pekerjaan di Indonesia yang terdampak oleh otomatisasi. Namun di satu sisi terdapat 27–46 juta jenis pekerjaan baru di Indonesia berpeluang tercipta sampai dengan tahun 2030, dimana 10 juta jenis pekerjaan di antaranya adalah jenis pekerjaan yang belum pernah ada sebelumnya. Di masa depan jenis pekerjaan yang minim resiko terkena otomatisasi mesin adalah kategori pekerjaan yang memerlukan kompetensi keterampilan dan kreativitas. Diproyeksikan sebanyak 6 juta sampai dengan 29 juta orang di Indonesia harus mengikuti pelatihan lagi untuk jenis pekerjaan yang baru (*re-skilling* dan *up-skilling*).

Menurut Menteri Ketenagakerjaan (Menaker) Ida Fauziah, untuk transisi menuju Indonesia 4.0. dibutuhkan beberapa hal :

- *Pertama*, investasi berkelanjutan.
- *Kedua*, pengembangan model pelatihan baru untuk pekerjaan baru.
- *Ketiga*, program-program untuk memudahkan transisi pekerja seperti pemagangan, *re-skilling*, dan *up-skilling*.
- *Keempat*, dukungan dalam hal pendapatan melalui program-program jaminan sosial yang lebih inovatif.
- *Kelima*, kolaborasi antara publik dan swasta. Antisipasi terhadap pekerjaan-pekerjaan yang tumbuh di berbagai sektor, seperti kesehatan, konstruksi, manufaktur, dan retail akan sangat dibutuhkan.

Pemerintah memfasilitasi masyarakat Indonesia yang ingin mendapatkan keterampilan (*skilling*), alih keterampilan (*re-skilling*) maupun menambah keterampilan (*up-skilling*) di instansi pelatihan vokasi, yakni: 305 Balai Latihan Kerja (BLK) Pemerintah, 5.020 Lembaga pelatihan kerja swasta (LPKS), 109 Lembaga Pelatihan (K/L) lain, 1.799 *Training center* (TC) industri serta 1.113 BLK Komunitas.

Dengan demikian amat penting bagi setiap organisasi baik yang orientasinya profit maupun non profit untuk mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) guna mendapatkan kesesuaian kompetensi dan kemampuan untuk mengeksplorasi teknologi secara baik dan luas untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Sementara kondisi yang terjadi saat ini organisasi atau industri dihadapi oleh permasalahan seperti kurang tenaga kerja terampil, masyarakat lanjut usia, produksi sumber daya yang efisien, kustomisasi massal, peningkatan variabilitas produk, siklus hidup produk yang lebih pendek, rantai nilai dinamis, pasar yang fluktuatif dan tekanan pengurangan biaya. Semua faktor ini membutuhkan manajemen khusus untuk menghadapi tantangan. Keberhasilan dalam industri 4.0 tergantung pada kemampuan inovasi perusahaan. Organisasi perlu cerdas dalam mencari solusi terbaik, mereka membutuhkan pegawai yang cerdas, dan iklim untuk pembelajaran dan inovasi, yang membutuhkan praktik manajemen yang sesuai dan adanya kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dalam meningkatkan kinerja pegawai.



BAB 2: TEORI PENGAWASAN ORGANISASI

BAB 2: TEORI PENGAWASAN ORGANISASI

MANAJEMEN

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu atau seni yang mengelola dan mengatur pemanfaatan sumber daya organisasi (sumber daya manusia, sumber daya ekonomis dan sumber-sumber lainnya) untuk mencapai suatu tujuan organisasi melalui fungsi manajemen, *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan).

Fungsi dasar manajemen dapat dibagi menjadi empat, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi dasar manajemen disingkat POAC, yaitu:

- a. *Planning* (Perencanaan), merupakan pemilih fakta dan menghubungkan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan

- datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- b. *Organizing* (Pengorganisasian), merupakan penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), kegiatan-kegiatan, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.
 - c. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan), merupakan membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada planning dan organizing yang baik, melainkan juga tergantung pada pergerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanya merupakan landasan yang kuat untuk adanya pergerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Penggerakan tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, budget, standart, metode kerja, prosedur dan program.
 - d. *Controlling* (Pengawasan), merupakan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu

melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standart.

Manajemen sumber daya manusia, yaitu merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu Proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau seni dalam mengatur peranan dan hubungan antar manusia (karyawan) dalam organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Ada beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*), yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan perusahaan dalam

mewujudkan tujuan. Perencanaan adalah proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan adanya pengorganisasian akan memberikan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian yang jelas pula dan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan dengan benar.
- c. Pengarahan (*Directing*), yaitu kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau atasan dalam memberikan suatu tanggung jawab, dengan pelaksanaan pengarahan ini diharapkan pekerjaan yang dilakukan bisa cepat selesai dengan kerjasama yang baik antar pekerja di segala tingkatan.

- d. Pengendalian (*Controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian (*Controlling*) ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan serta aturan-aturan yang diberlakukan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, kegiatan ini dilakukan untuk mengukur kinerja pegawai untuk disesuaikan dengan kompensasi (gaji) yang akan diberikan.
- e. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*), yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kegiatan ini didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dalam kegiatan ini pegawai akan diberikan deskripsi pekerjaan (*job description*) tentang pekerjaan yang akan dikerjakan, dimana deskripsi pekerjaan (*job description*) menjelaskan tentang perincian tugas dan tanggungjawab serta dalam kondisi mana pekerjaan tersebut dilakukan.
- f. Pengembangan (*Development*), yaitu Proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Hal ini dilakukan untuk menambah

kreatifitas, inovasi, pengalaman, serta ilmu baru yang akan diterapkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Selain pelatihan juga bisa dengan kegiatan *workshop*, *upgrading*, dan juga gaming untuk meningkatkan keahlian dari para pegawai. Karena semakin berkembangnya teknologi proses peningkatan ketrampilan ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang sangat banyak.

- g. Kompensasi (*Compensation*), yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan komponen kunci strategi perusahaan, karena biaya mempekerjakan staff merupakan hal terbesar dalam neraca pembayaran, meskipun sebenarnya memiliki arti yang lebih. Semua unsur imbalan, dan ini merupakan meliputi upah nonfinansial juga upah finansial merupakan bagian dari kontrak manajemen dengan pegawainya. Pegawai setuju untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu sebagai balasan sejumlah uang. Kompensasi menurut pengertian yang lebih luas dapat meliputi unsur-unsur yang lain seperti, prospek adanya promosi, kesempatan mendapat pelatihan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan sebagainya. Penekanan diberikan pada strategi, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- h. Pengintegrasian (*Integration*), yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling

menguntungkan. Pengintegrasian (*Integration*) adalah hubungan kolektif antara manajemen dengan sejumlah staff, yang pembahasannya merujuk pada cara yang diatur secara formal untuk melaksanakan diskusi bersama antara dua pihak, yaitu serikat pekerja atau asosiasi staff dengan manajemen mereka, hubungan informal yang merupakan bagian dari proses dan mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikannya kepada sekelompok pegawai.

- i. Pemeliharaan (*Maintenance*), yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan karyawannya. Program kesejahteraan karyawan diterapkan instansi untuk membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan dalam bekerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- j. Kedisiplinan (*Discipline*), yaitu kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan. Kedisiplinan diterapkan dengan meningkatkan kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan juga merupakan faktor yang akan menentukan keberhasilan individu maupun perusahaan, sehingga bisa dikatakan bahwa disiplin menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

k. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Sepration*), yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Banyak faktor yang menyebabkan pemutusan hubungan tenaga kerja, penyebabnya bisa dari faktor internal maupun eksternal. Namun, dari pemutusan hubungan tenaga kerja pihak manajemen sebaiknya juga melakukan evaluasi untuk menganalisa masalah maupun improvement manajemen.

KINERJA PEGAWAI

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja adalah hasil atau keluaran (*outcome*) dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi/ institusi. Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan *job description* dan waktu yang ditentukan. Disamping itu, kinerja juga merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang sesuai dengan tugas dan perannya dalam waktu tertentu, yang berkaitan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari suatu tempat individu itu bekerja.

Kinerja pegawai sendiri berarti tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja pegawai ini merupakan aset bagi perusahaan yang memberikan kontribusi pada perusahaan agar menghasilkan kinerja yang maksimal serta mampu berkompetisi.

Berdasarkan pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari pencapaian kerja baik secara kualitas maupun kuantitas guna untuk meningkatkan prestasi kerja dalam waktu tertentu yang dijalankan berdasarkan tugas dan tanggung jawab.

Beberapa metode penilaian kinerja, yaitu:

1. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat

Metode penilaian umpan balik 360-derajat adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.

2. Metode Skala Penilaian

Metode skala penilaian (*rating scales method*) adalah metode penilaian kerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan.

3. Metode Insiden Krisis

Metode insiden krisis (*critical incident method*) adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan

dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.

4. Metode Esai

Metode esai (*essay method*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.

5. Metode Standar Kerja membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standard yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.

Metode Standar Kerja (*work standards method*) adalah penilaian kinerja yang

6. Metode Peringkat

Metode Peringkat (*ranking metode*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilaian menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.

7. Metode Distribusi Dipaksakan

Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*) adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilaian untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kinerja kedalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

8. Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan

Metode skala penilaian berjangkar keperilakuan (*behaviourally anchored rating scale/BARS*) adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional ditunjukkan sepanjang sebuah skala

dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja yaitu:

1. Besar kecilnya modal investasi/ modal kerja.
2. Adanya dukungan teknologi.
3. Adanya dukungan sumber daya manusia dengan kualitas yang baik.
4. Mudahnnya mendapatkan bahan baku berkualitas baik dan harga terjangkau.
5. Informasi pasar yang representatif.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumberdaya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerja sama.

1. Pernyataan tentang maksud dan nilai, atau *Statement purpose* didefenisikan bagaimana organisasi diatur untuk melakukan sesuatu sehingga lebih bersifat *outcome oriented* atau berorientasi kepada manfaat, yaitu tentang apa yang harus dicapai dan perilaku yang diharapkan.
2. Manajemen Strategis, merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Manajemen Sumberdaya manusia, diperlukan harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf, dan staf harus mendapatkan informasi tentang kinerja dan prospek organisasi.
4. Pengembangan organisasi, berkepentingan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektifitas.
5. Konteks Organisasi, didalam kinerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi.
6. Desain Kerja, merupakan spesifikasi dari isi, metode, dan hubungan pekerjaan.
7. Fungsionalisasi, bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan faktor kontekstual yang secara langsung mempengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja.
8. Budaya, merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja.
9. Kerja Sama, dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya yang berbeda dan kopetensinya bervariasi.

Kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu, *effort* (usaha), *abilty* (kemampuan) dan situasi lingkungan.

1. Faktor *effort* (usaha)

Usaha individu diwujudkan dalam bentuk motivasi. Motivasi adalah kekuatan yang dimiliki seseorang dan kekuatan tersebut akan melahirkan intensitas dan ketekunan yang dilakukan secara suka rela. Semua usaha individu tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Intensitas adalah jumlah dari usaha pengalokasian tujuan atau beberapa usaha untuk mencapai tujuan.

Motivasi ada dua macam :

- a. Motivasi dari dalam : yaitu keinginan yang besar yang muncul dari dalam diri individu tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan dalam hidupnya
- b. Motivasi dari luar : adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang menjadi kekuatan bagi individu tersebut untuk meraih tujuan-tujuan hidupnya, seperti pengaruh atasan, teman kerja, keluarga dll. Faktor Motivasi

2. *Ability* (kemampuan)

Ability individu diwujudkan dalam bentuk kompetensi. Individu yang kompeten memiliki pengetahuan dan keahlian. Sejak dilahirkan setiap individu dianugerahi oleh Tuhan dengan bakat dan kemampuan. Bakat adalah kecerdasan alami yang bersifat bawaan. Kemampuan adalah kecerdasan individu yang diperoleh melalui belajar.

3. Situasi lingkungan

Lingkungan bisa memiliki dampak positif atau sebaliknya, negatif. Situasi lingkungan yang kondusif. Sikap yang positif dari seorang pegawai akan mendorong diri pegawai tersebut untuk mencapai kinerja secara maksimal. Seorang pegawai yang memiliki sikap yang positif akan memiliki kesiapan yang baik secara fisik, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana prasarana yang memadai, dan lain-lain. Situasi lingkungan yang negatif, misalnya suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, teman kerja, dan lain-lain.

Kinerja pegawai memiliki dimensi yaitu :

1. Hasil Pekerjaan, adalah menggambarkan kemampuan pegawai dalam bekerja yang hasil pekerjaan dapat diukur dalam bentuk kuantitas dan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. Perilaku Kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, baik dalam hal ketepatan waktu pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan maupun dalam hal penggunaan Sumberdaya, atau konsumsi sumberdaya ekonomis yang efektif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan yang meliputi :

1. Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
4. Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit

dalam menggunakan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

KAPABILITAS ORGANISASI (*COMPABILITY ORGANIZATIONAL*)

Penggunaan asli istilah kapabilitas (*Compatibility*) sebagai penggerak strategis daya saing dibuat oleh (Richardson, 1972) dalam artikelnya "organisasi industri" dan dia berpendapat bahwa "organisasi akan cenderung berspesialisasi dalam kegiatan yang kemampuan mereka menawarkan beberapa keunggulan kompetitif". Grant (1991) membedakan sumber daya dari kemampuan. Sementara sumber daya dianggap sebagai input dari proses produktif, kapabilitas menerjemahkan kapasitas perusahaan untuk mengelola dan mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki dan mengubahnya menjadi output yang berharga. Kemampuan setiap perusahaan untuk menghasilkan output dapat dianggap sebagai integrasi dan penerapan pengetahuan khusus yang dimiliki oleh karyawan secara individu dan kolektif dalam organisasi. Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis baik yang eksternal maupun internal, dengan jalan memiliki praktik manajemen yang mengaju kepada perubahan dan kebutuhan organisasi untuk dapat tetap eksis atau *going concern*.

Pendapat lain menyatakan bahwa *compatibility organizational* dinyatakan sebagai bentuk *Person-organization fit* yang secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. *Person Organization Fit* dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

- 1) Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi.
- 2) Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja.
- 3) Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi.
- 4) Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

Para ahli dan peneliti juga sepakat menyamakan *compatibility* atau kapabilitas dengan *person-organization fit* (PO-Fit) yaitu sebagai kesesuaian/kompatibilitas antara individu dan organisasi. Kompatibilitas yang di konseptualisasikan dalam berbagai cara Kesesuaian Organisasi (P-O Fit) telah menunjukkan adanya sejumlah hasil kerja yang positif.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka *compatibility organizational* dapat dikatakan sebagai bentuk kesesuaian kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu yang

dalam organisasi untuk dapat saling berbagi dan bekerja sama dalam membantu organisasi untuk berkembang dan mencapai tujuannya.

Selanjutnya ada dua perbedaan yang telah diangkat untuk membantu rnengklarifikasi beberapa konseptualisasi ini. Perbedaan pertama adalah antara *Suplementaty fit* dan *Complementary fit*.

- a) *Suplementaty fit* merupakan kesesuaian yang terjadi ketika seseorang individu memiliki karakteristik yang sama dengan individu lain dalam suatu lingkungan.
- b) *Complementary fit*, merupakan kesesuaian yang terjadi ketika kebutuhan atau keinginan seseorang dipenuhi dengan lingkungannya demikian juga sebaliknya. Dari perspektif kebutuhan dan supplies, PO-Fit terjadi ketika organisasi memenuhi kebutuhan, keinginan, atau preferensi individu.

Sebaliknya; perspektif permintaan kemampuan menunjukkan bahwa kesesuaian terjadi ketika seorang individu memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan organisasi. Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah memastikan kinerja karyawan tetap stabil bahkan meningkat. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan memastikan adanya kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan karakteristik karyawan atau *person of organization fit*. Capaian tingkat tertinggi dari PO-Fit adalah melalui perekrutan dan sosialisasi sering disebut-sebut sebagai kunci untuk mempertahankan tenaga kerja dengan fleksibilitas dan komitmen organisasi yang diperlukan untuk memenuhi tantangan perubahan kompetitif dimasa sekarang ini.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa individu dan organisasi saling tertarik manakala terdapat kesesuaian (*compatibility*) antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut. Selain itu bukti empiris bahwa atau kompatibilitas organisasi—sebuah konstruksi yang berulang kali ditekankan sebagai prediktor kinerja aliansi .

Person-organization Fit dibentuk oleh indikator yang dapat diartikan dalam empat konsep, yaitu:

- a. Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi.
- b. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja.
- c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfilment*) adalah kesesuaian antara kebutuhankebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi. Kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja.

KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP

Konsep *Knowledge oriented leardership* merupakan model kepemimpinan yang menginginkan penyebaran pengetahuan dan keterampilan yang dilakukan seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Untuk itu konsep ini akan dijelaskan secara bertahap

dalam memenuhi konsep teori secara mendasar sampai kepada model kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan.

Kepemimpinan adalah keterampilan untuk mempengaruhi orang lain, menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Para pemimpin dapat mencapai tujuan yang diinginkan dari pegawai dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan diadopsi dalam industri 4.0 yang mampu untuk mempercepat proses inovasi dan pembelajaran. Gaya kepemimpinan yang paling sering dibahas untuk inovasi dan pembelajaran adalah gaya kepemimpinan transformasional. Industri 4.0 membutuhkan sesuatu yang lebih dari kepemimpinan transformasional, yang harus lebih spesifik untuk pembelajaran dan inovasi. Karena kepemimpinan transformasi terbatas pada pengaruh yang diidealkan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan memberikan visi.

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana individu anggota kelompok lain mendukung siklus belajar yang diperlukan untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Kepemimpinan pengetahuan dapat mengembangkan mekanisme untuk merespon dan mengontrol berbagi pengetahuan dengan pelanggan untuk membantu. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana anggota individu dari kelompok lain yang mendukung siklus belajar diperlukan mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Mekanisme pengembangan kepemimpinan untuk

akuntabilitas dan mengontrol kemungkinan berbagi pengetahuan dengan bantuan pelanggan (Yang et al, 2014).

Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan mempromosikan, mendorong, dan menghargai ide-ide baru karyawan (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018). Menurut DeTienne, Dyer, Hoopes dan Harris (2004), KOL biasanya terjadi ketika para pemimpin dianggap aktif terlibat dan berkomitmen untuk mendukung kegiatan pengetahuan dan pembelajaran dalam organisasi. (Donate & de Pablo, 2015; Ribièrè & Sitar, 2003). Dalam beberapa penelitian, KOL diklaim sebagai integrasi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, bersama dengan elemen motivasi dan komunikasi (Donate & de Pablo, 2015; Ribièrè & Sitar, 2003). Namun, kepemimpinan transaksional paling baik digunakan untuk melembagakan, memperkuat, dan menyempurnakan pengetahuan yang ada, sedangkan kepemimpinan transformasional paling baik digunakan untuk menantang situasi perusahaan saat ini (Baškarada, Watson & Cromarty, 2017; Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006). Mengikuti DeTienne et al. (2004), Donate dan de Pablo (2015), dan Ribièrè dan Sitar (2003), KOL dalam penelitian ini didefinisikan sebagai integrasi dua kepemimpinan, kepemimpinan transformasional dan transaksional, di mana tim manajemen dianggap terlibat aktif dan berdedikasi dalam mendukung lingkungan belajar perusahaan.

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan sangat penting untuk organisasi yang berorientasi pada teknologi. Ini adalah sebuah pendekatan yang berkembang pesat dan

mendapatkan perhatian untuk meningkatkan efektivitas proses, bersama dengan inovasi yang berkelanjutan. Kebutuhan akan kepemimpinan pengetahuan berakar dari fakta bahwa praktik pengetahuan dalam kinerja inovasi dan akses ke sebuah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah untuk kesuksesan bisnis. Memang, kepemimpinan adalah suatu kondisi penting untuk pengembangan dan praktek manajemen pengetahuan untuk mendorong inovasi terutama di perusahaan padat teknologi. Dalam kasus ini, perusahaan yang menetapkan nilai lebih tinggi untuk kepemimpinan berorientasi pengetahuan seringkali lebih sukses (Donate dan de Pablo, 2014).

Industri 4.0 perlu fokus pada pengetahuan, pembelajaran dan inovasi. Dengan cara ini, upaya telah dilakukan dengan memperkenalkan konstruk *knowledge oriented leadership* atau kepemimpinan berorientasi pengetahuan, dengan menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*knowledge oriented leadership*) lebih spesifik untuk pembelajaran dan inovasi, tetapi masih ada potensi untuk memperluas konstruk kepemimpinan berorientasi pengetahuan untuk digunakan dalam industri 4.0. yaitu dengan menguji dan kemudian menambahkan pemodelan peran inovatif, merangsang difusi pengetahuan, perilaku suportif, delegasi, konsultasi, dan mentoring pada konstruk kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan. Karena konstruksi kepemimpinan berorientasi pengetahuan yang diperluas ini dapat memfasilitasi

organisasi untuk mempercepat laju inovasi dan pembelajaran dalam organisasi agar kompatibel dengan industri 4.0.



BAB 3:

**EFFECT COMPATIBILITY ORGANIZATIONAL DAN
KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP PADA KINERJA
PEGAWAI PADA ERA INDUSTRY 4.0**

BAB 3: EFFECT COMPATIBILITY ORGANIZATIONAL DAN KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP PADA KINERJA PEGAWAI PADA ERA INDUSTRY 4.0

***COMPATIBILITY ORGANIZATIONAL* dan KINERJA PEGAWAI**

Kompatibilitas (*compatibility*) dikonsepsikan menjadi 2 bagian yakni *supplementary* dan *complementary*. *Supplementary Fit* dikatakan sebagai kesesuaian yang terjadi ketika seseorang individu memiliki karakteristik yang sama dengan individu lain dalam suatu lingkungan. Sedangkan *Complementary Fit*, merupakan kesesuaian yang terjadi ketika kebutuhan atau keinginan seseorang dipenuhi dengan lingkungannya demikian juga sebaliknya.

Karakteristik individu merupakan salah satu aspek yang menentukan kesesuaian antara karyawan, organisasi dan pekerjaan. Kesesuaian ini merupakan *compatibility organizational*, dikenal juga dengan istilah *person organizational fit* (POF). POF adalah kesesuaian antara nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dengan nilai-nilai yang diinginkan oleh karyawan atau pekerja. Individu-individu yang mempunyai kesesuaian atau kecocokan nilai dengan nilai yang ada dalam organisasi, cenderung akan memiliki sikap dan perilaku untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan dan mampu untuk berprestasi dalam bekerja (kinerja).

Kesesuaian karakteristik (*compatibility organizational*) yang dimiliki pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. *Person organizational fit* yang merupakan kesesuaian (*compatibility organizational*) antara nilai-nilai yang ada pada pegawai

berpengaruh dalam menentukan prestasi kerja (kinerja) yang dihasilkan pegawai tersebut. *Person organizational fit* yang merupakan kesesuaian nilai organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah, yang bekerja di sektor kesehatan Sindh. *Person organizational fit* menentukan dan mempengaruhi kinerja karyawan.

Agar spesialisasi dalam organisasi dapat dikendalikan untuk mencapai tujuan maka manajer perlu mengintegrasikan bagian-bagian secara bersama-sama menuju kepada suatu keseimbangan yang dinamis. Adanya pengembangan sumberdaya manusia juga dapat mewujudkan persamaan nilai dan tujuan yang disebut kesesuaian organisasi, yang secara umum merupakan bentuk dari kesesuaian nilai, kesesuaian sasaran, kecocokan antara kebutuhan karyawan, dan kesesuaian diri dengan budaya di organisasi dalam organisasi.

Organisasi yang mampu mengembangkan budaya dan struktur yang terbuka terhadap perubahan cenderung dapat melakukan inovasi melalui proses pembelajaran yang difasilitasi dengan baik dan diyakini juga akan mampu meningkatkan memenuhi tingkat kesesuaian yang nilai dengan kebutuhan organisasi. Struktur organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan *innovation capacity* melalui proses pembelajaran yang ada dan berdampak terhadap kesesuaian nilai antara individu dengan organisasi. Penelitian lain juga mengatakan bahwa struktur organisasi juga merupakan salah satu elemen yang dapat

mengidentifikasi pembelajaran dalam organisasi yang nantinya dapat melahirkan inovasi dalam organisasi yang adapat membantu organisasi dalam memenuhi kebutuhan kompetensi dalam mencapai tujuan organisasi.

Organizational structure dapat dikatakan sebagai gambaran tentang pendistribusian tugas, fungsi dan tanggung jawab antara suatu unit organisasi dengan unit organisasi yang lain, dengan tujuan untuk menjaga dan memastikan semua kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Dengan kata lain pembentukan struktur organisasi dimaksudkan juga untuk menjaga dan memastikan semua rencana kinerja atau prestasi kerja yang akan diperoleh dapat tercapai dengan baik. Selain itu Jenis organisasi yang mampu mengembangkan budaya dan struktur yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi melalui proses pembelajaran yang difasilitasi dengan baik diyakini mampu meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian jelas, bahwa pembentukan struktur organisasi merupakan factor penting dan menentukan terwujudnya kinerja dalam organisasi baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

Struktur organisasi menjadi faktor penting dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dalam bekerja. Perubahan bentuk organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap penyediaan layanan dan investasi, perubahan bentuk organisasi mempengaruhi kinerja secara langsung. Struktur organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja

karyawan. Ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational structure* terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Kantor Sekretariat Kota Padang di era Industri 4.0.

Struktur organisasi adalah bagan yang berisikan informasi tentang pendelegasian fungsi dan tugas yang tersusun secara sistematika mulai dari pimpinan tingkat atas, menengah sampai tingkat bawah. Struktur organisasi juga merupakan alur komando dan pusat pertanggungjawaban dari masing-masing unit yang ada kepada pimpinan masing-masing. Selain itu struktur organisasi merupakan langkah terencana organisasi untuk merealisasikan semua fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sebagaimana yang diungkapkan bahwa struktur organisasi merupakan bentuk geometris dari pendistribusian atau pembagian kerja dan rangkaian hierarki hubungan antara satu unit dengan unit yang lain dalam organisasi. Dengan kata lain struktur organisasi adalah kerangka dari tubuh organisasi itu sendiri. Untuk itu di dalam suatu organisasi apapun, harus memperhatikan adanya kesesuaian organisasi semua input yang ada dalam organisasi dengan semua proses/konversi input (transformasi input) menjadi output dalam struktur organisasi yang ada. Terlebih di era perkembangan teknologi dan informasi di era industri 4.0, organisasi juga harus dapat menyesuaikan dan beradaptasi dengan penerapan teknologi yang porsinya semakin besar dan tidak dapat dihindari. Teknologi

adalah komponen yang penting dalam organisasi. Teknologi dipandang sebagai seni dan ilmu yang dipergunakan untuk memproses/memproduksi input dan mendistribusikan outputnya. Teknologi akan mempengaruhi struktur organisasi, desain, strategi, budaya, ukuran organisasi. Sehingga pendistribusian atau pembagian kerja yang dibangun pada setiap unit organisasi dapat bekerja secara sistematik dan terjadwal untuk mendukung pencapaian tujuan maupun visi dan misi organisasi kedepan.

Untuk penyusunan dan pembentukan struktur organisasi harus mempertimbangkan dan menyesuaikan kebutuhan organisasi baik dari segi komposisi kebutuhan SDM, kualitas dan bentuk kompetensi maupun skill serta kebutuhan pendukung sarana dan prasarana pendukung dalam pelaksanaan kegiatan yang akan dijalankan organisasi. Dengan kata lain disain struktur organisasi yang baik juga harus memperhatikan *compatibility organizational* yang merupakan kesesuaian karakteristik nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai yang ada pada sisi SDM dan lingkungan organisasi, yang akhirnya juga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dan organisasi. Ini menunjukkan terdapat pengaruh *Compatibility organizational* dalam memediasi *Organizational structure* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Kota Padang di era Industri 4.0

Di dalam pelaksanaan organisasi harus merencanakan penyediaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan (*compatibility organizational*) atau dapat memenuhi karakteristik, budaya dan

kompetensi serta kegiatan yang dimiliki oleh organisasi. Kesesuaian antara program atau kegiatan HR practices yang meliputi, perekrutan tenaga kerja yang tepat dan sesuai, identifikasi potensi daya kreatif, program pelatihan pegawai, dan meningkatkan kemampuan pegawai melalui motivasi (pemberian penghargaan). Kesemua pelaksanaan program itu harus memiliki kesesuaian yang tepat baik dalam segi jumlah maupun kualitas guna mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Compatibility organizational meliputi supplementary dan complementary. Supplementary fit merupakan kesesuaian yang terjadi ketika seseorang individu atau pegawai memiliki karakteristik kompetensi yang sama dengan individu lain dalam suatu lingkungan atau unit kerja. Sementara Complementary fit, adalah kesesuaian antara kebutuhan atau keinginan seseorang pegawai dengan lingkungannya demikian juga sebaliknya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa HR practices secara langsung menentukan dan mempengaruhi terhadap compatibility organizational dalam pelaksanaan kegiatan organisasi secara keseluruhan.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) diukur melalui peningkatan kemampuan, peningkatan motivasi dan peningkatan kesempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesesuaian (compatibility organizational) dan koneksi kerja dan kinerja yang dihasilkan pegawai. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (HR. Pratices) dianggap sebagai dasar dan landasan untuk membantu kesesuaian (compatibility organizational)

kecocokan yang lebih baik dalam bekerja karena kebijakan dan dukungan dari unit untuk karyawan diwujudkan melalui kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, sehingga mendorong hasil kerja yang lebih baik. Kompatibilitas kerja dalam organisasi mengacu pada bagaimana karyawan merasa nyaman dengan organisasi, terikat dengan atasan/pemimpin mereka, dan terhubung dengan rekan kerja mereka (HR. Practices), dalam artian bahwa kegiatan HRM juga menunjukkan kontribusi positif kegiatan HRM terhadap peningkatan kesesuaian pekerjaan, pengorbanan dan koneksi. Kombinasi yang erat kegiatan HRM cenderung mendukung kinerja setiap individu lebih baik, dan memiliki dampak positif pada kompatibilitas pekerjaan. Ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan HR practices terhadap Compatibility organizational pada Pegawai Kantor Sekretariat Kota Padang di era Industri 4.0.

Knowledge oriented Leadership terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*knowledge oriented leadership*) adalah sebagai “suatu sikap atau Tindakan seorang pimpinan yang mengadopsi pengetahuan dalam memotivasi dan pengembangan pegawai untuk mendorong terciptanya budaya kerja, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan baru untuk membawa perubahan dalam pemikiran antar individu maupun kelompok”.

Knowledge oriented leadership gambaran tentang suatu gaya kepemimpinan yang mengembangkan transfer pengetahuan dan mengeksekusi cara berpikir baru dalam organisasi terhadap pelaksanaan pekerjaan bawahan.

Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan akan dapat memotivasi kesesuaian individu atau bawahan dengan kebutuhan organisasi guna mendukung pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi. Jika keduanya terpenuhi, karyawan akan merasakan bahwa kesesuaian dengan organisasi akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Jika instansi dapat memenuhi hal tersebut maka lebih mudah bagi instansi untuk menempatkan pegawainya pada posisi yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan tujuan organisasi juga akan tercapai, (Anindita, 2020).

Peran kepemimpinan *Knowledge oriented leadership* tidak dapat dihindari untuk inovasi yang merupakan inti dari pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dalam memenuhi kebutuhan dan tantangan organisasi. Dalam mengelola pengetahuan secara efektif, pemimpin dituntut untuk mengadopsi kombinasi gaya kepemimpinan, dan tidak hanya mengadopsi gaya kepemimpinan tunggal. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan, menggabungkan unsur-unsur kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan yang mampu mengembangkan pola pikir bawahannya dalam pengembangan pengetahuan dan kemampuan dalam bekerja, juga akan memberikan dorongan terhadap kesesuaian organisasi dalam bekerja.

Knowledge-oriented leadership berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja organisasi dan pegawai, dalam artian bahwa *knowledge-oriented leadership* berperan penting dalam membentuk

dan mengelola proses pembelajaran dan pengetahuan pegawai dalam berinovasi. Kepemimpinan pengetahuan diukur dengan tiga indikator keterampilan kepemimpinan, kerjasama dan kepercayaan, dan integrasi pengetahuan dan inovasi. Kerjasama dan kepercayaan yang merupakan indikator kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan tidak memberikan kontribusi yang signifikan pada kinerja pegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan akan dapat mendorong tingkat kesesuaian kompetensi pegawai dengan organisasi dalam mencapai tujuan dan visi misi organisasi di masa yang akan datang dan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh *Compatibility Organizational* dalam memediasi *Knowledge oriented Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Pernyataan yang menyatakan "*Knowledge is power*" merupakan paradigma yang menyatakan bahwa sesungguhnya pengetahuan merupakan sebuah aset yang penting dan strategi bagi organisasi dan pengembangan SDM secara individu. Model *Knowledge oriented leadership* adalah kepemimpinan yang mengutamakan adanya penyebaran nilai-nilai pengetahuan dan cara-cara baru kepada bawahannya dan memotivasi agar pengetahuan tersebut menjadi bawahan mampu melahirkan ide-ide baru serta kreatifitas yang dapat membantu pelaksanaan tugas dan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu kepemimpinan berbasis pengetahuan sangat memiliki peran penting

dalam meningkatkan pengetahuan organisasi, mengalihkan dan mentransfernya, mengatur pengetahuan, menciptakan wawasan dan mengelola pengetahuan dan informasi.

Peran ini akan semakin optimal ketika kepemimpinan dengan basis pengetahuan ini juga mampu menciptakan kesesuaian dan keseimbangan (*Compatibility organizational*) antara potensi, kebutuhan kompetensi yang diharapkan organisasi dalam beroperasi dengan karakteristik kompetensi dan skill yang dimiliki oleh SDM. Dengan terpenuhinya kesesuaian ini diharapkan proses penciptaan ide-ide dan pengetahuan oleh pimpinan kepada karyawan dan organisasi mampu melahirkan wawasan-wawasan pengetahuan baru dan penciptaan inovasi-inovasi baru yang dapat menjadi keunggulan dan daya saing bagi organisasi yang berguna bagi organisasi untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang.

Terciptanya keselarasan dan kesesuaian antara peran *Knowledge oriented leadership* dengan *Compatibility organizational* akan dapat membantu karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi yang semakin lebih baik. Ini menunjukkan terdapat pengaruh *Compatibility Organizational* dalam memediasi *Knowledge oriented Leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Kota Padang di era Industri 4.0



BAB 4:

KONSEP PENGUKURAN

STATISTIK

BAB 4: KONSEP PENGUKURAN STATISTIK

Kota Padang adalah Ibukota Provinsi Sumatera Barat memiliki luas 694,94 Km yang terletak di pantai bagian barat pulau Sumatera dan berada antara $0^{\circ} 44'00''$ dan $1^{\circ}08'35''$ Lintang Selatan serta $100^{\circ}05'05''$ dan $100^{\circ}34'09''$ Bujur Timur. Pada bagian utara berbatasan dengan Kabupaten Padang Pariaman, di bagian timur berbatasan dengan Kabupaten Solok, bagian selatan berbatasan dengan Kabupaten Pesisir Selatan dan Samudera Indonesia. Sedangkan bagian barat berbatasan dengan Samudera Indonesia.

Sebagai Ibu Kota Provinsi Sumatera Barat, Pemerintah Kota Padang memiliki Sumberdaya alam yang kaya dengan berbagai hasil alam seperti tambang, hutan, pertanian, kelautan dan lain-lain. Disamping itu kekayaan lain dalam bentuk keunikan budaya, kuliner dan keindahan alam (objek wisata), kerajinan songket, tenunan, dan legenda-legenda yang sudah dikenal luas di Nusantara. Secara tidak langsung kesemua itu ikut berkontribusi dalam meningkatkan Pendapatan asli daerah (PAD), di samping adanya dana perimbangan yang diterima dari pusat dalam bentuk Dana alokasi umum (DAU) dan Dana alokasi khusus (DAK).

Kemampuan Pemerintah Kota Padang dalam mengwujudkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyatnya melalui peningkatan pembangunan juga didukung dengan SDM yang ada, tercatat sampai dengan tahun 2020 jumlah SDM atau pegawai yang dimiliki Pemerintah Kota Padang adalah sebanyak 9.030 orang yang tersebar di berbagai instansi di unit Pemerintahan Kota Padang, (BPS Kota

Padang, 2021). Untuk itu diperlukan kemampuan yang optimal dalam pengelolaan sumberdaya yang ada, agar dapat mendukung terwujudnya kinerja pegawai maupun kinerja organisasi pemerintahan secara efektif dan efisien.

Salah satu organisasi pemerintahan yang berperan dan berfungsi dalam membantu menjalankan kegiatan operasional Pemerintahan daerah adalah Sekretariat Daerah Kota Padang. Tugas pokok Sekretariat Daerah adalah membantu kepala daerah dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan administrasi pemerintahan, hukum, organisasi, pengelolaan barang daerah, keuangan, kepegawaian, umum dan memberikan pelayanan administratif kepada perangkat daerah. Sedangkan fungsi Sekretariat Daerah adalah pengkoordinasian perumusan kebijaksanaan pemerintah daerah; pengkoordinasian perangkat daerah; penyelenggaraan administrasi kepegawaian, hukum, organisasi dan tata laksana, keuangan, barang daerah dan umum; dan pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan demikian jelas, bahwa peran dan fungsi dari Sekretariat daerah sangat strategis dan penting dalam menentukan keberhasilan pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan daerah yang telah direncanakan, (Pemko Padang, 2020).

Sekretariat Daerah Kota Padang dibentuk berdasarkan Peraturan Wali Kota Padang Nomor 106 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Padang.

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Nomor 106 Tahun 2019 Pasal 4 Bagian pertama maka Tupoksi atau Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Padang adalah :

1. Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Wali Kota dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasikan administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administrasi.
2. Sekretariat Daerah melaksanakan tugas sebagaimana yang di maksud dalam Pasal 1, menyelenggarakan Fungsi :
 - a. Mengoordinasikan penyusunan kebijakan daerah
 - b. Mengoordinasikan pelaksanaan tugas satuan kerja daerah
 - c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah
 - d. Pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi daerah, dan
 - e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Wali Kota terkait dengan tugas dan fungsinya

Selanjutnya pada Pasal 5 bagian kedua menjelaskan lebih jauh Tupoksi Sekretariat Daerah Kota Padang :

1. Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Wali Kota dalam penyusunan kebijakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah.
2. Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana yang dimaksud pada pada ayat (1), Sekretariat Daerah mempunyai fungsi :

- a. Perumusan, penetapan serta pelaksanaan rencana strategis dan rencana kerja Sekretariat Daerah dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
- b. Penyusunan kebijakan pemerintahan kota sesuai dengan visi dan misi berdasarkan rencana dan program sebagai pedoman pelaksanaan tugas
- c. Perumusan bahan kebijakan Pemerintah Kota di lingkup Sekretariat Daerah
- d. Pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah agar sinergis dalam pelaksanaan penyelenggaraan Pemerintahan
- e. Pengoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Kota
- f. Penyusunan kebijakan penyelenggaraan urusan Pemerintah Kota
- g. Penyusunan Norma, Standar, Prosedur dan kriteria penyelenggaraan unsur pemerintahan kota
- h. Penyelenggaraan pembinaan, sosialisasi, bimbingan, konsultasi, supervisi, koordinasi, monitoring, evaluasi, serta pengawasan urusan pemerintahan kota
- i. Pelaksanaan harmonisasi antar bidang urusan pemerintahan kota dengan pemerintahan pusat dan pemerintahan provinsi
- j. Pengendali administrasi keuangan dan asset daerah di lingkup tugasnya berdasarkan ketentuan peraturan dan perundang undangan

- k. Pemahaman, mempelajari, dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan lingkup tugas sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas
- l. Pemberian saran dan pertimbangan teknis kepada Wali Kota
- m. Pembagian tugas, memberi petunjuk, menilai, dan mengevaluasi hasil kerja bahwan agar pelaksanaan dapat berjalan lancar berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan
- n. Pengevaluasian dan menyampaikan laporan hasil pelaksanaan tugas kepada Wali Kota
- o. Penyelenggaraan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Daerah, dan
- p. Pelaksanaan tugas dukungan terhadap penyelenggaran Pemerintah Daerah

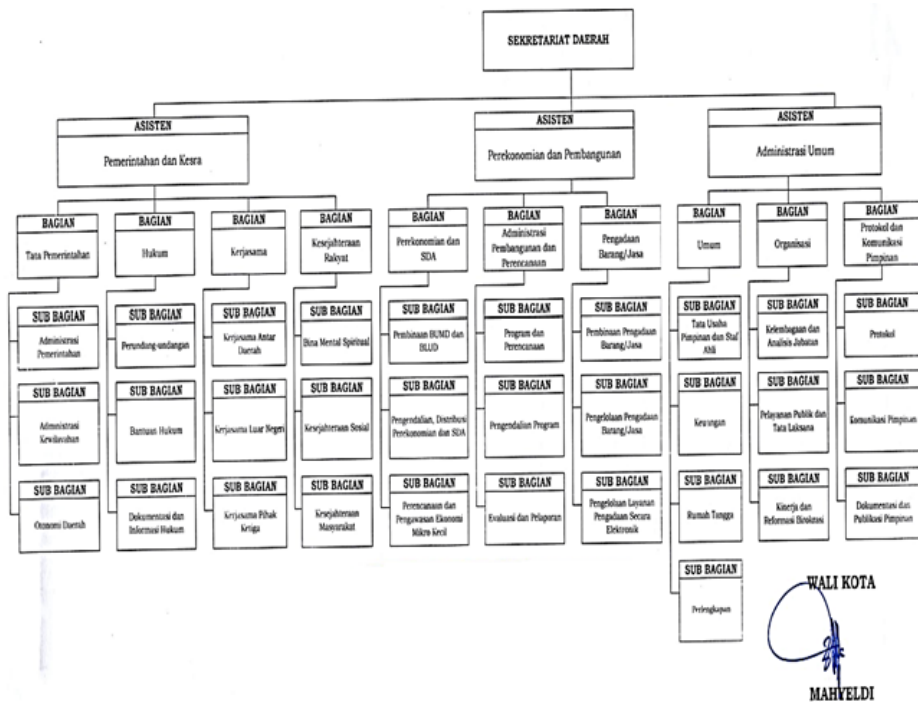
Susunan dan kedudukan organisasi Sekretariat Daerah Kota

Padang didukung oleh 3 (tiga) Asisten yaitu :

1. Asisten I (Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat), menaungi beberapa bagian yaitu :
 - a. Bagian Tata Pemerintahan
 - b. Bagian Hukum
 - c. Bagian Kesejahteraan Rakyat, dan
 - d. Bagian Kerja Sama.
2. Asisten II (Perekonomian dan Pembangunan), menaungi bagian yaitu :
 - a. Bagian Perekonomian dan SDA

- b. Bagian Administrasi Pembangunan
 - c. Bagian Pengadaan Barang/Jasa
3. Asisten III (Administrasi Umum), juga menaungi beberapa bidang yaitu :
- a. Bagian Umum
 - b. Bagian Organisasi, dan
 - c. Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan

Berikut Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang, sesuai dengan Peraturan Wali Kota Nomor 106 Tahun 2019 :



Gambar 5.1 Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang

Badan Sekretariat Daerah Kota Padang, sebelumnya dipimpin oleh Ibu Nofi Firiani, dengan Surat Keputusan (SK) Gubernur Sumatera Barat Nomor: 821/0119/BKD-2022 tentang Penunjukan Pj Sekda Kota Padang pada 12 Januari 2022 lalu. Selanjutnya terhitung tanggal 13 Juni 2022 telah digantikan dengan dilantikannya Bapak Andree H Algamar sebagai Kepala Sekretariat Daerah Kota Padang yang baru (Sekda).

Sekretariat Daerah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat yang terdiri 10 unit bagian yang meliputi seperti bagian Tata Pemerintahan, bagian Hukum, bagian kerja sama, bagian Perekonomian dan Sumber daya alam, Bagian Administrasi Pembangunan dan Perencanaan, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Pengadaan Barang Jasa, Bagian Organisasi, Bagian Umum dan juga Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan.

Tabel 4.2 Pegawai Kantor Sekretariat Walikota Padang

NO	Bidang	Jumlah Pegawai
1	Bagian Tata Pemerintahan	12
2	Bagian Hukum	14
3	Bagian Kerja sama	17
4	Bagian Perekonomian dan Sumber daya alam	12

5	Bagian Administrasi Pembangunan dan Perencanaan	16
6	Bagian Kesejahteraan Rakyat	37
7	Bagian Pengadaan Barang Jasa	15
8	Bagian Organisasi	14
9	Bagian Umum	23
10	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	11
	Total	171

Sumber : Kantor Sekretariat Walikota, Tahun 2021

Dalam penyelenggaraan kegiatannya Sekretariat Daerah Kota Padang dibantu oleh 3 (tiga Asisten) yaitu : Asisten I dipimpin oleh Bapak Dr. Edi Hasymi, M.Si yang membidangi Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat), Asisten II dipimpin oleh Ir. Hermen Peri, M.Si yang membidangi Perekonomian dan Pembangunan dan Asisten III dipimpin oleh Dr. Didi Aryadi, Ms.i yang membidangi Administrasi dan Umum. Selanjutnya masing-masing Asisten akan membawahi beberapa bagian, dimana pada Sekretariat daerah Kota Padang ini terdapat 10 bagian. Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Hukum, bagian Kesejahteraan Rakyat dan bagian Kerja Sama berada di bawah naungan Asisten I. Sedangkan bagian Perekonomian dan SDA, bagian Administrasi Pembangunan, bagian Pengadaan Barang/Jasa dan Perencanaan berada di bawah naungan Asisten II. Selanjutnya

bagian Umum, bagian Organisasi dan bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan berada di bawah naungan Asisten III, (Pemko Padang, 2020).

Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ini, Sekretariat Daerah Kota Padang harus memiliki sumberdaya manusia (SDM) yang kompeten dan handal dalam mendukung terwujudnya kinerja pegawai yang optimal yang nantinya juga dapat membantu kinerja Pemerintahan dalam mensejahterakan kehidupan masyarakat melalui pembangunan dan peningkatan pelayanan prima.

Berikut Tabel 4.2, gambaran capaian kinerja Pemerintahan Kota Padang selama 3 tahun terakhir dalam penyerapan anggaran yang ada dan secara langsung juga berkaitan dengan capaian kinerja pegawai.

Tabel 4.2. Capaian Kinerja Pegawai Kota Padang Periode 2018 – 2020

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Pertumbuhan (%)
2018	2.177.091.356 188	2.091.389.490.509	96.06
2019	2.692.438.463.840	2.350.115.030.350	87,29
2020	2.748.605.226.500	2.211.497.683.690	80,46

Sumber : Kota Padang dalam Angka, (BPS Kota Padang, 2021)

Tabel 4.2 di atas, tingkat capaian kinerja Kota Padang selama 3 tahun terakhir cenderung mengalami penurunan. Pada tahun 2018 besarnya pencapaian anggaran hanya sebesar 96,06% dengan anggaran yang ada Rp. 2.177.091.356.188,- dan realisasi sebesar Rp. 2.091.389.490.509,-. Selanjutnya ditahun 2019 realisasi pencapaian anggaran juga turun dengan capaian sebesar 87,29% dengan jumlah anggaran sebesar Rp. 2.692.438.463.840,- dan realisasi anggaran sebesar Rp. 2.350.115.030.350,-. Kemudian pada tahun 2020 pencapaian anggaran juga turun kembali menjadi 80,46% dengan jumlah anggaran yang ada sebesar Rp. 2.748.605.226.500,- dan realisasi anggaran sebesar Rp. 2.211.497.683.690,-.

Kinerja pegawai adalah hasil dari pencapaian kerja baik secara kualitas maupun kuantitas guna untuk meningkatkan prestasi kerja dalam waktu tertentu yang dijalankan berdasarkan tugas dan tanggung jawab pada Sekretariat Daerah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian variaebel kinerja pegawai akan diukur dengan menggunakan indikator Robbins & Coulter, (2017:260) yang meliputi :

- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Ketepatan Waktu
- d. Efektifitas

Compatibility organizational dapat dikatakan sebagai bentuk kesesuaian kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh setiap

individu yang dalam organisasi untuk dapat saling berbagi dan bekerja sama dalam membantu organisasi untuk berkembang dan mencapai tujuannya. Indikatornya meliputi :

- a. Kesesuaian nilai (*value congruence*)
- b. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)
- c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfilment*)
- d. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*)

Knowledge oriented leardership merupakan kepemimpinan yang memiliki yang gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pendistribusian pengetahuan kepada karyawannya dengan kata lain, kepemimpinan berorientasi pengetahuan mencakup penciptaan pengetahuan, transfer, penyimpanan, dan aplikasi. Indikasi meliputi:

- a. *Leadership Skill*

Tabel 4.3 Indikator Penilaian Kinerja Pegawai

No		Dimensi	Indikator
1.	Kinerja Pegawai	a. Hasil Kerja b. Perilaku Kerja dan Pelaksanaan Kerja	a. Kualitas Kerja b. Kuantitas Kerja c. Ketepatan Waktu d. Efektifitas
2.	<i>Compati bility Organiz</i>	a. Aspek <i>Complementary fit (needs-supplies)</i>	a. Kesesuaian nilai (<i>value congruence</i>) b. Kesesuaian tujuan (<i>goal</i>

	<i>ational</i>	b. Aspek <i>Supplementary Fit</i>	<i>congruence)</i> c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (<i>employee need fulfilment</i>) d. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (<i>culture personality congruence</i>)
3.	<i>Knowledge oriented leadership</i>	a. <i>Leadership Skill</i>	a. <i>Leadership Skill</i>



BAB 5:

HASIL PENGARUH KINERJA PEGAWAI DI ERA INDUSTRY 4.0

BAB 5: HASIL PENGARUH KINERJA PEGAWAI DI ERA INDUSTRY

4.0

Pada era industri 4.0 dan terjadinya Pandemi Covid 19, aktifitas pelaksanaan tugas dan pekerjaan tetap dilaksanakan, dimana semua unsur pimpinan dan bagian-bagian tertentu tetap hadir di kantor dan sebagian pegawai bekerja di rumah (*Work from home*). Penggunaan teknologi sangat membantu pegawai dalam koordinasi dan komunikasi dalam membantu pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan berbagai unsur yang ada di Sekretariat Daerah Kota Padang, diperoleh informasi bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan di saat Pandemi penggunaan teknologi dalam komunikasi dan koordinasi pekerjaan dilakukan dengan alat komunikasi berupa telepon, Whatsapp, dan Telegram. Sedangkan dalam pelayanan kepada masyarakat seperti pengurusan Kartu keluarga dan Kartu Tanda Penduduk (KTP) juga dilakukan secara online dengan tingkat kapasitas tertentu perhari yang dapat dilayani. Di bagian pengadaan barang dan jasa menggunakan aplikasi LPSE (layanan pengadaan secara elektronik) dalam proses tender sampai dengan penentuan pemenang dalam pengadaan barang/jasa Pemerintahan. Penerapan Teknologi informasi di bagian hukum ada aplikasi atau Web yang digunakan sebagai alat komunikasi dan koordinasi produk hukum atau kebijakan antara pimpinan dengan bawahan yaitu Jaringan Dukungan Informasi Hukum (JDIH).

Selanjutnya serangkaian kegiatan di saat Pandemi Covid 19 yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Padang

dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Koperasi UKM Kota Padang dalam pelatihan *Digital Entrepreneurship Academy* (DEA) terhadap 70 pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM), guna meningkatkan kemampuan UKM untuk memasarkan produk secara digital. Dan berbagai kegiatan yang diusung oleh Kominfo untuk mengerakkan perekonomian dalam membantu masyarakat dalam menghadapi dan mengatasi pandemi COVID-19 demi keberlangsungan usahanya ke depan, seperti workshop singkat bersama pihak perbankan, akademisi dan Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) Kota Padang. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan dan penerapan teknologi di era industri 4.0 dan saat terjadinya Pandemi Covid 19 di Pemerintahan Kota Padang telah terlaksana dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan kepada masyarakat yang kesemuanya yaitu ditujukan untuk mewujudkan dan memaksimalkan pencapaian kinerja pegawai dan tujuan organisasi di Pemerintahan Kota Padang.

Kinerja pegawai di masa yang akan datang, dapat diidentifikasi beberapa masalah terkait dengan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Padang di antaranya sebagai berikut:

1. Era industri 4.0 yang mengusung kemajuan teknologi telah merubah alur pekerjaan di beberapa industri bahkan di organisasi sektor publik. Namun kemampuan dalam penerapan teknologi ini masih belum maksimal dikarenakan sumber daya manusia yang ada kurang dapat mengoperasikan teknologi

secara baik sehingga kinerja yang diharapkan masih belum tercapai secara optimal.

2. Data dari Onbudsman terkait dengan evaluasi pelayanan publik selama Pandemi, menyatakan, bahwa terdapat penurunan profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) sebesar 9,2%, kemudian tidak mendapat pelayanan kesehatan yang berkualitas (23%), tidak dapat mengurus surat-menyurat dan perizinan yang berdampak pada bisnis (8%), serta tidak mendapatkan pekerjaan (7,3%).
3. Terjadinya Pademic Covid 19 telah memaksa penerapan teknologi dalam semua lini kerja tak terkecuali organisasi pemerintah, karena yang dulunya kegiatan di lakukan di kantor telah berganti kegiatan pekerjaan dilakukan dirumah melalui teknologi (WFH). Namun karena *skill* dan pengetahuan terhadap teknologi yang relatif belum baik, ini juga menjadi hambatan dan masalah dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai.
4. Belum optimalnya pencapaian realisasi anggaran juga menjadi bukti masih belum maksimalnya pencapaian kinerja oleh pegawai dalam mewujudkan pelaksanaan program atau kegiatan yang telah direncanakan.
5. Belum optimalnya upaya dari pemerintah untuk meningkatkan keterampilan (*skilling*), alih keterampilan (*re-skilling*) maupun menambah keterampilan (*up-skilling*) di instasi pelatihan vokasi pegawai merupakan usaha pemerintah untuk mewujudkan sumberdaya manusia yang kompeten dalam mendukung tercapainya kinerja pegawai dan tujuan organisasi.

6. Hasil pengamatan dan wawancara peneliti dengan beberapa pegawai (ASN), menyatakan bahwa kemampuan dan pengetahuan pegawai tidak merata di setiap lini organisasi dan bahkan dinyatakan terdapat pegawai dengan usia kerja yang relatif lama juga menjadi hambatan dalam meningkatkan keterampilan teknologi dalam mendukung pekerjaan mereka.
7. Rendahnya kesiapan pegawai dalam mengadapsi perkembangan dan kemajuan teknologi dalam mendukung pekerjaan dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik.
8. Masih minimnya sarana dan prasarana pendukung dalam mendukung penerapan teknologi sistim informasi dalam pelaksanaan pekerjaan.
9. Dukungan kepemimpinan yang masih belum optimal dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan dalam bekerja terkait dengan penggunaan teknologi sistim informasi.
10. Masih rendahnya dukungan pegawai dalam program perubahan yang terjadi dan bahkan cenderung resistensi terhadap perubahan.
11. Struktur organisasi lama dengan penempatan personil yang masih belum efektif juga menjadi masalah dan kendala dalam mendukung perubahan dan penerapan teknologi dalam bekerja.
12. Belum terdapatnya kesesuaian atau komabilitas organisasi antara unit dengan personal yang ada terkait dengan bidang pekerjaan juga menjadi hambatan dalam penerapan teknologi guna mendukung pekerjaan.

13. Praktek manajemen lama yang masih belum sepenuhnya berorientasi dalam penerapan teknologi menjadi hambatan dalam penyelesaian pekerjaan dan kerja sama tim pegawai.
14. Rendahnya inovasi dan pembelajaran yang ada pada diri pegawai untuk mengenal dan memiliki pengetahuan awal terhadap perkembangan teknologi juga menjadi hambatan dalam penyelesaian pekerjaan.
15. Keterbatasan organisasi pemerintah dalam anggaran untuk penyediaan sarana dan prasarana dan peningkatan kualitas SDM dalam mengadopsi pengetahuan terkini dalam teknologi juga menjadi hambatan dalam peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

Peranan tidak langsung diharapkan dapat signifikan secara statistik (dengan melihat nilai t hitung). Menurut (Hapzi Ali. Nandan Lima Krisna., 2013) terdapat dua jenis variabel intervening, yaitu: (1) Full Mediation, Jika variabel independent (exogen) tidak dapat mempengaruhi secara sng (indirect). (2) Partial Mediation, Jika variabel exogen mampu mempengaruhi secara langsung (direct) variabel endogen walaupun tidak melalui variabel mediator. Atau:

- Jika Pengaruh langsung $>$ (lebih signifikan) dari pengaruh tidak langsung melalui variabel Intervening maka dikatakan Partial Mediation
- Jika Pengaruh langsung $<$ (kurang signifikan) dari pengaruh tidak langsung melalui variabel Intervening maka dikatakan Full Mediation

Compatibility organizational Sekretariat Daerah Kota Padang dibangun oleh dimensi yaitu a). Aspek *Complementary fit (needs-supplies)* dan b). Aspek *Supplementary Fit*, dengan indikator terdiri dari : a). Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), b). Kesesuaian nilai (*value congruence*), c). Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfilment*), d). Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*). Hasil *Convergent validity* atau *Original sample estimate* yang layak atau valid, ditunjukkan pada Tabel 5.1

Tabel 5.1 Nilai Outer Loadings Compatibility Organizational

Konstruk	Dimensi	Indikator	Keterangan
<i>Compatibility Organizational</i>	<i>Aspek Complementary fit</i>	Kesesuaian tujuan	Valid
			Valid
			Valid
		Kesesuaian nilai	Valid
			Valid
			Valid
	<i>Aspek Supplementary fit</i>	Pemenuhan kebutuhan karyawan	Valid
			Valid
			Valid
		Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian	Valid
Valid			

Sumber : Hasil Uji *Outer Model*, Tahun 2022

Organizational structure Sekretariat Daerah Kota Padang dibangun oleh dimensi yaitu a). *Span of Control*, b). *Departmentalization*, dengan indikator terdiri dari Formalisasi (*formalization*), Departementalisasi (*departementtalization*), Rentang kendali (*span of control*) dan Sentralisasi dan Desentralisasi (*centralization and decentralization*). Hasil *Convergent validity* atau *Original sample estimate* yang layak atau valid, ditunjukkan pada pada Tabel 5.2

Tabel 5.2 Nilai *Outer Loadings Organizational Structure*

Variabel/ Konstruk	Dimensi	Indikator	Keterangan
<i>Organizational Structure</i> (X ₁)	<i>Span of Control</i>	Departementalisasi	Valid
			Valid
			Valid
			Valid
		Formalisasi	Valid
			Valid
			Valid
			Valid
	<i>Departmentalization</i>	Rentang Kendali	Valid
			Valid

			Valid
		Sentralisasi dan Desentralisasi	Valid
			Valid
			Valid
			Valid

Sumber : Hasil Uji *Outer Model*, hal 252 Tahun 2015

Knowledge oriented leardership Sekretariat Daerah Kota Padang dibangun oleh dimensi yaitu *Leadership Skill* Hasil *Convergent validity* atau *Original sample estimate* yang layak atau valid, ditunjukkan pada pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Nilai *Outer Loadings Knowledge Oriented Leardership*

Variabel/Konstruk	Dimensi	Indikator	Keterangan
<i>Knowledge Oriented Leardership (X₂)</i>	<i>Leadership Skill</i>	<i>Skill</i>	Valid
			Valid
			Valid

Sumber : Hasil Uji *Outer Model*, hal 251 Tahun 2015

Compatibility organizational merupakan bentuk kesesuaian kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu yang ada dalam organisasi dengan bentuk kompetensi yang ditetapkan organisasi dalam membantu organisasi untuk berkembang dan mencapai tujuannya. Variabel ini dibentuk oleh dimensi yaitu a).

Aspek *Complementary fit (needs-supplies)* dan b). Aspek *Supplementary Fit*, dengan indikator terdiri dari : a). Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), b). Kesesuaian nilai (*value congruence*), c). Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfilment*), d). Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*).

Hasil *Compatibility organizational* pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang, secara keseluruhan dapat dikatakan sudah cukup baik. Hal ini menunjukkan organisasi tempat bekerja mendukung terciptanya budaya kerja yang baik terutama dukungan bagi pegawai dalam melaksanakan ibadah untuk yang muslim. Disamping itu, organisasi juga telah menyediakan wadah atau sarana dan suasana kerja yang cukup baik bagi pegawainya dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan termasuk dalam pengembangan karir, namun ini juga relatif masih rendah.

Hal ini menunjukkan kesesuaian kompetensi yang diperlukan organisasi dengan individu atau pegawai yang ada, relatif sudah cukup baik dalam artian ini perlu dioptimalkan dimasa depan agar kebutuhan akan kompetensi dan professional kerja yang diharapkan mampu memenuhi posisi, unit atau bidang yang sesuai dengan individu yang akan ditempatkan, agar pelaksanaan kerja dapat tercapai dengan terwujudnya kinerja pegawai yang lebih maksimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Untuk pimpinan dan organisasi *Organization structure* adalah gambarkan tentang kerangka menyeluruh menentukan tugas

pekerjaan yang dibagi, dikelompokkan, dikoordinasikan untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam suatu organisasi. perlu pemenuhan semua indikator dalam teknis pelaksanaan analisis jabatan, sampai dengan pengadaan dan penempatan pegawai sampai dengan pengukuran kinerja pegawai, agar ketercapaian dimensi yang meliputi Aspek *Complementary fit (needs-supplies)* dan Aspek *Supplementary Fit*, dengan indikator : Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), Kesesuaian nilai (*value congruence*), Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfilment*), dan Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) dapat terlaksana secara baik.

Knowledge oriented leadership Sekretariat Daerah Kota Padang oleh dimensi yaitu *Leadership Skill*. Temuan ini menunjukkan bahwa skil kepemimpinan yang ada saat ini telah cukup mampu memberdayakan dan mendistribusikan data, informasi serta pengetahuan dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai. Untuk itu kedepan perlu adanya peningkatan dalam berbagi pengetahuan dan inovasi kerja yang lebih baik lagi oleh pimpinan disetiap unit kerja pada Sekretariat Daerah Kota Padang dari waktu kewaktu. Pimpinan perlu mengupdate pengetahuan dan wawasannya secara berkala, terlebih derasnya perkembangan dan penerapan teknologi disemua bidang dalam kehidupan dunia kerja dan dunia industri (DUDI). Dimana pola pikir dan budaya kerja telah bergeser kearah digital dalam melayani masyarakat di berbagai

daerah bahkan di belahan dunia. Hal ini perlu adanya kesiapan dan daya adaptasi yang kuat dalam penerapan teknologi dalam mendukung pelaksanaan kerja pegawai demi memaksimalkan layanan prima kepada masyarakat dalam mengwujudkan kinerja pegawai dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya jika dilihat *Compatibility organizational* untuk menilai kesesuaian antara nilai atau kompetensi yang dibutuhkan organisasi dengan kompetensi yang ada dalam diri pegawai, secara keseluruhan jawaban responden menunjukkan bahwa *Compatibility organizational* yang ada pada Sekretariat Daerah Kota Padang, juga terlihat sudah cukup baik. Hasil ini juga didukung dengan penilaian pada semua indikator yang meliputi kesesuaian tujuan, kesesuaian nilai, pemenuhan kebutuhan pegawai dan indikator kesesuaian karakteristik kultur dengan kepribadian, semua berada pada posisi cukup baik. Sekali lagi hasil ini perlu peningkatan dan upaya dari pimpinan organisasi agar *Compatibility organizational* dimasa datang menjadi lebih optimal lagi.

Knowledge oriented leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *compatibility organizational* pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan yang ada pada Sekretariat Daerah Kota mampu mendorong terpenuhinya kesesuaian antara nilai yang diharapkan organisasi baik dari sisi kompetensi, profesional kerja dan karakteristik yang ada pada diri

pegawai dengan nilai kompetensi dan karakteristik individu yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil ini juga sejalan dengan temuan perhitungan tingkat capaian jawaban responden (TCR), dimana tingkat capaian TCR variabel *knowledge oriented* dengan semua indikator yang membangun variable ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang ada sudah cukup baik menciptakan suasana kerja yang berorientasi dengan pembelajaran dan menyebarkan nilai-nilai pengetahuan dan skill yang akhirnya melahirkan inovasi dalam bekerja.

Disisi lain *compatibility organizational* yang menggambarkan tingkat kesesuaian nilai yang meliputi kompetensi, profesional kerja dan karakteristik diri individu, secara keseluruhan juga sudah cukup dapat memenuhi atau kesesuaian karakteristik yang dibutuhkan organisasi dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Terciptanya kesesuaian atau keterpenuhi nilai yang diharapkan organisasi ini dengan karakteristik nilai yang ada pada pegawai ini juga terbentuk melalui peran dari kepemimpinan berorientasi pengetahuan secara tidak langsung dalam perannya mempengaruhi dan memberdayakan seluruh potensi sebagai SDM yang ada.

Hasil ini sesuai bahwa *Knowledge oriented leadership* gambaran tentang suatu gaya kepemimpinan yang mengembangkan transfer pengetahuan dan mengeksekusi cara berpikir baru dalam organisasi terhadap pelaksanaan pekerjaan bawahan, (Chris Mabey

et al., 2012; Christopher Mabey & Nicholds, 2015). Muchinsky et al (2015:269), menyatakan bahwa kompatibilitas (*compatibility*) dikonsepsikan menjadi 2 bagian yakni *supplementary* dan *complementary*. *Supplementary Fit* dikatakan sebagai kesesuaian yang terjadi ketika seseorang individu memiliki karakteristik yang sama dengan individu lain dalam suatu lingkungan. Sedangkan *Complementary Fit*, merupakan kesesuaian yang terjadi ketika kebutuhan atau keinginan seseorang dipenuhi dengan lingkungannya demikian juga sebaliknya (Muchinsky et al, 2015:271).

Jika keduanya terpenuhi, karyawan akan merasakan bahwa kesesuaian dengan organisasi akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan, (Widarni & Prabowo, 2021). Jika instansi dapat memenuhi hal tersebut maka lebih mudah bagi instansi untuk menempatkan pegawainya pada posisi yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan tujuan organisasi juga akan tercapai, (Anindita, 2020).

Knowledge Oriented Leadership memiliki pengaruh yang positif terhadap *Kinerja Pegawai* pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang. Hasil ini menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan yang ada pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang, ternyata masih belum mampu mempengaruhi kinerja pegawai secara nyata. Dengan kata lain bentuk kepemimpinan yang ada masih belum mampu menjadi inspirasi dalam menumbuhkan dan menginspirasi peningkatan

pengetahuan pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai.

Hasil kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan pada Sekretariat Daerah Kota Padang, juga terlihat masih belum optimal dengan tingkat capaian masih di bawah kriteria baik yaitu cukup baik. Sehingga dengan capaian ini juga berdampak pada rendahnya dukungan pegawai melaksanakan pekerjaan yang akhirnya tidak terlihat nyata pengaruhnya kepada kinerja yang dihasilkan pegawai. Kinerja pegawai yang capaiannya secara kuantitas, kualitas dan efektifitas pelaksanaan pekerjaan yang juga masih belum optimal dan berada pada kriteria cukup baik. Oleh karena itu kondisi ini harus menjadi perhatian dan upaya bagi pimpinan organisasi untuk lebih mampu untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan yang kuat guna membantu pegawai secara berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja dalam mendukung pencapaian kinerjanya.

Secara teoritis kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*knowledge oriented leadership*) dapat diartikan sebagai “suatu sikap atau tindakan seorang pimpinan yang mengadopsi pengetahuan dalam memotivasi dan pengembangan pegawai untuk mendorong terciptanya budaya kerja, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan baru untuk membawa perubahan dalam pemikiran antar individu maupun kelompok”, (Naqshbandi, 2018).

Compatibility Organizational memiliki pengaruh positif terhadap *Kinerja Pegawai* pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota

Padang. Kesesuaian karakteristik (*compatibility organizational*) yang dimiliki oleh organisasi baik dari sisi tujuan, nilai maupun berhubungan dengan kultur atau budaya dengan karakteristik yang dimiliki individu atau pegawai cenderung masih belum optimal atau belum terpenuhi secara maksimal. Dimana dari hasil observasi awal menemukan ada informasi yang menyatakan bahwa penempatan pegawai masih belum sesuai dengan kompetensi atau kemampuan dengan bidang yang ditanganinya. Lebih lanjut hal ini terjadi dikarenakan organisasi masih kekurangan tenaga atau pegawai yang memiliki kompetensi atau skill yang dibutuhkan, sehingga menyebabkan terjadi kondisi-kondisi dengan penempatan pegawai yang tidak sesuai bidangnya dan ada rangkap jabatan.

Compatibility organizational dengan kinerja pegawai berada pada kriteria cukup baik. Ini sesuai dengan kondisi lapangan yang terkait dengan formasi tenaga kerja atau pegawai yang penempatannya masih belum sesuai dengan kebutuhan yang seharusnya, sehingga hal ini berdampak kepada pencapaian kinerja pegawai yang juga masih belum optimal.

Robbins et al. (2015), menyatakan bahwa karakteristik individu merupakan salah satu aspek yang menentukan kesesuaian antara karyawan, organisasi dan pekerjaan. Kesesuaian ini merupakan *compatibility organizational*, dikenal juga dengan istilah *person organizational fit* (POF). POF adalah kesesuaian antara nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dengan nilai-nilai yang diinginkan oleh karyawan atau pekerja. Individu-individu yang mempunyai

kesesuaian atau kecocokan nilai dengan nilai yang ada dalam organisasi, cenderung akan memiliki sikap dan perilaku untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan dan mampu untuk berprestasi dalam bekerja (kinerja).

Struktur organisasi yang ada pada Sekretariat Daerah Kota Padang yang menggambarkan formasi dan penempatan masing-masing pegawai pada unit atau bagian secara keseluruhan tidak mampu diperkuat pengaruhnya oleh *Compatibility organizational* yang menjelaskan kesesuaian nilai karakteristik individu dengan nilai karakteristik yang dibutuhkan atau disyaratkan oleh organisasi dalam mendukung dan memaksimalkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Dimana pada akhirnya ketidak sesuaian ini memiliki dampak tidak dapat meningkatkan pencapaian kinerja pegawai.

Hasil ini mungkin disebabkan adanya formasi dan penempatan pegawai yang ada pada unit atau devisi yang ada pada struktur organisasi masih belum sesuai dengan kompetensi atau profesioanl kerja yang diperlukan. Sehingga bisa jadi pelaksanaan tugas dan pekerjaan juga masih belum dapat dicapai secara optimal. Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, penyebab ini diakibatkan adanya kekurangan tenaga atau SDM pada bidang-bidang tertentu baik dari sudut kompetensi maupun jumlah personil.

Hubungan struktur organisasi dan *Compatibility organizational* relatif belum maksimal atau berada pada kriteria cukup baik. Hal ini diindikasikan dengan adanya ketidak sesuaian nilai karakteristik individu baik secara kualitas maupun kuantitas

dengan yang diperlukan oleh organisasi dalam struktur organisasi dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai. Sedangkan kinerja pegawai belum optimal berada di bawah kriteria baik. Artinya capaian struktur organisasi dengan kesesuaian nilai karakteristik individu yang dijelaskan diatas juga memiliki dampak terhadap pencapaian kinerja yang masih belum optimal.

Compatibility Organizational dalam Memediasi *Knowledge Oriented Leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang. Hasil ini menyatakan bahwa *Compatibility organizational* sebagai bentuk kesesuaian nilai karakteristik pegawai baik dari sisi kompetensi, kemampuan dan nilai budaya dalam diri dengan nilai karakteristik yang dibutuhkan atau disyaratkan organisasi, ternyata belum mampu menjadi katalisator dalam meningkatkan pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan (*Knowledge Oriented Leadership*) dalam meningkatkan pencapaian kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan sebagai bentuk peran kepemimpinan untuk menyebarkan nilai-nilai pengetahuan dan kemampuan untuk memotivasi pegawainya dalam meningkatkan pola-pola kerja yang lebih efektif dan efisien bagi pegawai masih belum sejalan dengan tingkat kesesuaian nilai karakteristik terkait kompetensi, kemampuan yang dimiliki pegawai dengan nilai karakteristik yang dibutuhkan atau disyaratkan oleh organisasi. Sehingga kondisi ini juga berdampak dan mempengaruhi tingkat capaian kinerja yang dihasilkan pegawai.

Temuan ini juga sesuai dengan hasil perhitungan tingkat capaian jawaban responden (TCR) untuk variable *Knowledge oriented leardership* (X₂), *Compatibility organizational* (Y₂) dan variabel Kinerja pegawai (Z) yang secara keseluruhan ke-3 variabel ini capaiannya masih belum maksimal atau berada pada nilai rata-rata cukup baik dan berada di bawah kriteria baik.

“*Knowledge is power*” merupakan paradigma yang menyatakan bahwa sesungguhnya pengetahuan merupakan sebuah aset yang penting dan strategi bagi organisasi dan pengembangan SDM secara individu (Saqib Shamim et al., 2016). Model *Knowledge oriented leadership* adalah kepemimpinan yang mengutamakan adanya penyebaran nilai-nilai pengetahuan dan cara-cara baru kepada bawahannya dan memotivasi agar pengetahuan tersebut menjadi bawahan mampu melahirkan ide-ide baru serta kreatifitas yang dapat membantu pelaksanaan tugas dan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu kepemimpinan berbasis pengetahuan sangat memiliki peran penting dalam meningkatkan pengetahuan organisasi, mengalihkan dan mentransfernya, mengatur pengetahuan, menciptakan wawasan dan mengelola pengetahuan dan informasi.

Peran ini akan semakin optimal ketika kepemimpinan dengan basis pengetahuan ini juga mampu menciptakan kesesuaian dan keseimbangan (*Compatibility organizational*) antara potensi, kebutuhan kompetensi yang diharapkan organisasi dalam beroperasi dengan karakteristik kompetensi dan skill yang dimiliki

oleh SDM. Dengan terpenuhinya kesesuaian ini diharapkan proses penciptaan ide-ide dan pengetahuan oleh pimpinan kepada karyawan dan organisasi mampu melahirkan wawasan-wawasan pengetahuan baru dan penciptaan inovasi-inovasi baru yang dapat menjadi keunggulan dan daya saing bagi organisasi yang berguna bagi organisasi untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang.

Terciptanya keselarasan dan kesesuaian antara peran *Knowledge oriented leadership* dengan *Compatibility organizational* akan dapat membantu karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi yang semakin lebih baik.



BAB 6: PENUTUP

BAB 6 : PENUTUP

1. Terdapat pengaruh yang signifikan positif *knowledge oriented leardership* terhadap *Compatibility Organizational* pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang. Dimensi *Knowledge oriented leardership* yang paling dominan dan berperan dalam mempengaruhi *Compatibility Organizational* pegawai dalam bekerja adalah dimensi *leardership skill* pada indikator penerapan skill. Temuan ini menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengedepankan pengetahuan dalam menginspirasi bahwanya dalam bekerja akan sangat akan sangat berguna dalam menentukan kesesuaian nilai kompetensi pegawainya dengan kebutuhan nilai komptensi atau skil kerja yang dibutuhkan organisasi.
2. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan positif *Knowledge Oriented Leardership* terhadap Kinerja pegawai pada Pegawai Sekretariat. Temuan ini juga menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dalam organisasi belum maksimal dalam penerapannya. Namun jika dilihat dari sisi dimensi yang paling maksimal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai ada pada dimensi *leardership skill* dengan indikator penerapan skil kepemimpinan.
3. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan positif *compatibility organizational* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang. Hasil ini juga menjelaskan bahwa bentuk kesesuaian kompetensi atau skill yang

dibutuhkan organisasi terhadap pegawai, masih belum terpenuhi secara baik dalam mendukung pelaksanaan dan pencapaian kinerja pegawai. Namun dimensi *compatibility organizational* yang paling berkontribusi dalam mempengaruhi kinerja pegawai berada pada dimensi aspek *complementari fit* dengan indikator kesesuaian tujuan

4. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan *Compatibility organizational* dalam memediasi *Knowledge oriented leardership* terhadap Kinerja pegawai. pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang. Temuan dimensi yang memiliki peran dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah dimensi *leardership skill* pada indikator penerapan skill pada variable *Knowledge Oriented Leardership* dan dimensi aspek *complementari fit* dengan indikator kesesuaian tujuan pada variable *Compatibility organizational*. Temuan ini menunjukkan bahwa semestinya kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dengan kemampuan skill dan implementasinya dalam mendukung pekerjaan pegawainya ditambah dengan adanya kesesuaian kompetensi dan skill individu dengan organisasi, selayaknya akan semakin dapat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai. Namun kondisi ini tidak nampak pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Padang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, S. A. A., Mohammadpour, B., Rajabi, M., & Baghbani, F. (2014). Effect of Person Organization Fit on Organizational Commitment. *International Journal of Information Technology and Management Studies*, 1(1), 33–43.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS 279 Quarterly*, 107–136.
- Ali, S. H. (2020). The mediating role of knowledge-oriented leadership between bureaucratic culture and knowledge creation: The case of public universities in northern Iraq. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM (Vol. 2020, pp. 37–45)*.
- Almatrooshi, M. J. A. A., Khalifa, G. S. A., Ameen, A., Hossain, M. D. S., & Morsy, M. A. (2020). The role of knowledge oriented leadership and knowledge sharing to manage the performance of Ministry of Interior in UAE. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 4(2), 9–17.
- Anindita, A. (2020). Pengaruh Person Organization Fit dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Afektif Pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*,

8(1).

Annisa Qonita, A. (2020). Kompleksitas Persaingan Kerja dan Otomatisasi Mesin di Era Revolusi Industri 4.0. LPM OPINI Online. <https://lpmopini.online/kompleksitas-persaingan-kerja-dan-otomatisasi-mesin-di-era-revolusi-industri-4-0/>

Anwar Prabu, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Baškarada et al.. 2017. Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (2017), pp. 506-515

Bibi, N., & Saeed Akhtar, M. M. (2020). Relationship between Organizational Structure and Job Performance of Teaching Faculty at Higher Education Level. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, 14(1).

Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629.

BPS Kota Padang. (2021). Kota Padang Dalam Angka 2021 (BPS Kota Padang (ed.)). BPS Kota Padang.

Cetinkaya, A. S., & Rashid, M. (2018). The effect of social media on employees' job performance: The mediating role of organizational structure.

- DAKHOUL, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 5(1), 137–143.
- Demir, M., Demir, S. Sen, & Nield, K. (2015). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 369–386.
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14 Gary Dessler. A Psicanalise Dos Contos de Fadas. Tradução Arlene Caetano.*
- DeTienne et al.. 2004. Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (2004), pp. 26-43
- Dewangan, V., & Godse, M. (2014). Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. *Technovation*, 34(9), 536–545.
- Dewi, F. L. (2019). 7 Peluang Profesi Baru di Era Revolusi Industri 4.0. *IDN Times*. <https://www.idntimes.com/life/career/fajar-laksmi-dewi-1/peluang-profesi-baru-di-era-revolusi-industri-40x/1>
- Donate and de Pablo. 2015. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and

innovation. *Journal of Business Research*, 68 (2015), pp. 360-370

Donate, M J. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>

Donate, Mario J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>

Du Plessis and Boon. 2004. Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Information Management*, 24 (2004), pp. 73-86

Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara.

Gharama, A. N. A., Khalifa, G. S. A., & Al-Shibami, A. H. (2020). Measuring the mediating effect of cultural diversity: An investigation of strategic leadership's role on innovation. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(03), 1914–1929.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.

Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and

marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 13(3), 191–215.

Hermastho, B. (2021). Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dalam Peningkatan Kinerja Inovasi melalui Implementasi Manajemen Pengetahuan. *Iqtisad: Reconstruction of Justice and Welfare for Indonesia*, 8(2), 223–242.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.

Hidayat, R. M., Tjahjono, H. K., & Fauziyah, F. (2017). Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 8(1), 45–60.

Huvila, I (2014). Towards information leadership, *Aslib Journal of Info Mgmt*, 66, 663-677.

James, G. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York America: Mc Graw Hill.

Jansen et al.. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organisational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52 (2006), pp. 1661-1674

- Kanisius, O. M. (2020). Evaluasi Pelayanan Publik Selama Pandemi.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358–1366.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242.
- Latif, Khawaja Fawad, Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U. F., & Alam, W. (2020). Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*.
- Lembaga Administrasi Negara. (2017). Pengukuran Indeks Persepsi Inovasi Pelayanan Publik (Pertama). Lembaga Administrasi Negara.
- Mehmood, K. (2017). Knowledge-oriented leadership and innovation: A mediating role of knowledge creation: A case of software industry. In 2017 4th International Conference on Systems and Informatics, ICSAI 2017 (Vol. 2018, pp. 1647–1651). <https://doi.org/10.1109/ICSAI.2017.8248548>
- Naqshbandi and Jasimuddin. 2018. Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management

capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27 (2018), pp. 701-713

Naqshbandi, M. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>

Nasfi, Rahmad, & Sabri. (2020). Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sumatera Barat. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 11–28.

Novitasari, D., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., Nadeak, M., & Asbari, M. (2021). Kinerja Inovasi Di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership Dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(4), 1245–1260.

Ombudsman. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--evaluasi-pelayanan-publik-selama-pandemi>

Peet, M. (2012) Leadership transitions: tacit knowledge sharing and organizational generativity. *Journal of Knowledge Management*, 16, 25–60

Pemko Padang. (2020). Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Organisasi Setda Kota Padang. <https://organisasi.padang.go.id/tugas-pokok-dan-fungsi-bagian-organisasi-setdako-padang>

- Rehman, U. U. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Ribièrè and Sitar. 2003. Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1 (2003), pp. 39-48
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., & Coulter, M. (2016). *Fundamentals of Management: Management Myths Debunked!*, eBook. Pearson Higher Ed.
- Sadeghi, A. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Sahibzada, U. F. (2021). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1720–1746. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0125>
- Siprianus Edi, H. (2019). Dampak Positif Industri 4.0, 10 Juta Jenis Pekerja Baru Tumbuh di Indonesia. *Berita Satu*. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/592967/dampak-positif-industri-40-10-juta-jenis-pekerja-baru-tumbuh-di-indonesia>

- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Hsu, T.-J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40–53.
- Yang, P.Y. and Chang, Y.Ch. (2010). Academic research commercialization and knowledge production and diffusion: the moderating effects of entrepreneurial commitment. *Journal of Scientometrics*, 83(1): 403-421.
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819–1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>