

DIGITALISASI MENTRANSFORMASI PRAKTIK MANAJERIAL

Supriyanta, Muhammad Ikhsan Fifaldyovan
Akademi Pelayaran Nasional Surakarta

ABSTRAK

Transformasi digital merupakan fenomena yang kompleks dan multi-faset, serta menjadi tantangan untuk mengelolanya secara efektif. Salah satu faset dari fenomena ini adalah peran manajer. Tujuan penulisan ini untuk mendeskripsikan praktek manajerial dan kompetensi yang dibutuhkan terkait transformasi digital di dalam organisasi.

Kata kunci: *praktek manajerial, transformasi digital*

PENDAHULUAN

Digitalisasi diklaim akan memberikan konsekuensi berupa hilangnya suatu karir dan tuntutan untuk mempelajari profesi baru sebelum profesi yang lama akibat digitalisasi (Centrok & Davies, 1997). Klaim tersebut menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana masa depan profesi manajerial nantinya.

Frey & Osborne (2017) menjelaskan bahwa digitalisasi tidak akan menghilangkan profesi manajerial dalam waktu dekat, karena profesi ini membutuhkan kemampuan yang tidak dapat dimiliki mesin, seperti orisinalitas, persuasi, persepsi sosial, serta membantu dan memperhatikan orang lain. Meski demikian, proses digitalisasi akan berdampak terhadap pekerjaan mereka sedemikian rupa, sehingga mereka dituntut untuk memiliki kemampuan terkait transformasi digital di organisasi (Fossen & Sorgner, 2019).

Efek digitalisasi dalam organisasi oleh Fossen & Sorgner (2019) diidentifikasi ada dua, yaitu destruktif dan transformatif. Efek destruktif artinya menghilangkan pekerjaan yang saat ini dilakukan oleh manusia; sementara efek transformatif artinya mendukung pekerjaan yang saat ini dilakukan oleh manusia. Penelitian-penelitian yang dilakukan saat ini, cenderung berfokus pada efek destruktif (Fuei, 2017 dan Sorells, 2018).

Menurut Fossen & Sorgner (2019), efek transformatif tidak hanya berfokus pada perubahan pekerjaan dan persyaratan keterampilan manusia, namun juga peningkatan interaksi mesin-manusia. Seorang manajer akan melakukan tugas-tugas non-rutin yang tidak mudah digantikan oleh mesin dan kemampuan manajerial saat ini belum bisa digantikan oleh

mesin. Meski demikian, orang-orang yang di posisi manjerial pasti mengalami transformasi digital yang berkelanjutan, sehingga mereka memerlukan kualifikasi baru supaya tetap kompetitif.

PEMBAHASAN

Digitalisasi

Urbach & Ahlemann (2019) mendefinisikan digitalisasi sebagai penggunaan inovasi teknologi di dalam konteks bisnis yang memberikan pengaruh signifikan terhadap produk, layanan, proses bisnis, saluran penjualan dan saluran pasokan. Digitalisasi ini dikaitkan dengan manfaat potensial, seperti meningkatkan penjualan atau produktivitas, inovasi dalam menciptakan nilai, dan bentuk-bentuk baru dari interaksi dengan konsumen. Definisi ini menekankan digitalisasi dalam konteks organisasi.

De Bruyne & Gerritse (2018) mendefinisikan digitalisasi dalam konteks tempat kerja. Menurut mereka, digitalisasi artinya bekerja secara berbeda, menggunakan alat digital seperti perangkat seluler dan teknologi yang menjadikan seluler dan/atau menggunakan kolaborasi sosial dan platform komunikasi terpadu, yang merupakan sistem digital, memungkinkan mereka untuk bekerja dengan cara yang lebih "digital".

Guanting, dkk (2020) mendefinisikan digitalisasi dalam konteks organisasi dan konteks tempat kerja. Menurut mereka, digitalisasi adalah penggunaan teknologi digital yang berdampak terhadap organisasi, dari mulai operasi bisnis (penelitian dan pengembangan, produksi, penjualan dan distribusi), hingga bagaimana organisasi berkomunikasi dengan

stakeholder dan bagaimana orang-orang di dalam organisasi terlibat dalam aktivitas keberlangsungan bisnis beroperasi.

Praktek Manajerial

Guanting, dkk (2020) mendefinisikan praktik manajerial sebagai perilaku umum yang berlaku dari semua jenis manajer dan organisasi, seperti jaringan, membangun tim, mendukung, membimbing, menginspirasi, rekognisi, menghargai, konsultasi, delegasi, perencanaan, klarifikasi, pemecahan masalah, mengawasi, dan menginformasikan (Kathuria, dkk., 2010). Praktek manajerial ini dikembangkan dari toksonomi perilaku kepemimpinan dari Yulk.

Tabel 1. Kategori Praktik Manajerial Adaptasi Yulk

No	Kategori	Subkategori
1	Praktik yang berorientasi tugas (<i>task-oriented practices</i>)	1. Perencanaan (<i>planning</i>) 2. Mengklarifikasi (<i>clarifying</i>) 3. Pengawasan (<i>monitoring</i>) 4. Pemecahan masalah (<i>problem solving</i>)
2	Praktik yang berorientasi relasi (<i>relations-oriented practices</i>)	1. Mendukung (<i>supporting</i>) 2. Mengembangkan (<i>developing</i>) 3. Rekognisi (<i>recognizing</i>) 4. Memberdayakan (<i>empowering</i>)
3	Praktik yang berorientasi perubahan (<i>change-oriented practices</i>)	1. Mengadvokasi perubahan (<i>advocating change</i>) 2. Membayangkan perubahan (<i>envisioning change</i>) 3. Mendorong perubahan (<i>encouraging change</i>) 4. Memfasilitasi pembelajaran kolektif (<i>facilitating collective learning</i>)
4	Praktik eksternal (<i>external practices</i>)	1. Jaringan (<i>networking</i>) 2. Pengawasan eksternal (<i>external monitoring</i>)

		3. Mewakili (<i>representing</i>)
--	--	-------------------------------------

Praktik berorientasi tugas adalah praktik yang terutama berkaitan dengan penggunaan sumber daya organisasi secara efisien, baik tenaga kerja maupun modal, untuk menyelesaikan tugas dan mempertahankan operasi bisnis yang stabil (Yulk, 2012). Praktik ini meliputi:

1. Perencanaan berkaitan dengan pengambilan keputusan tentang apa yang perlu dilakukan, siapa yang akan melakukan, bagaimana melakukannya dan kapan perlu dilakukan. Contoh: membuat keputusan tentang tujuan dan prioritas, mengatur pekerjaan, menugaskan tanggung jawab, menjadwalkan kegiatan, dan mengalokasikan sumber daya di antara berbagai kegiatan. Perencanaan umumnya membutuhkan informasi dari unit organisasi lain dan pihak luar.
2. Mengklarifikasi adalah mengkomunikasikan perencanaan, kebijakan dan harapan atas suatu peran. Praktik ini melibatkan bimbingan dan koordinasi kegiatan untuk memastikan bahwa orang tahu apa yang harus mereka lakukan, bagaimana melakukannya, dan hasil yang diharapkan.
3. Pengawasan melibatkan perolehan dan penilaian informasi mengenai unit kerja manajer dan menggunakannya untuk mengenali masalah dan peluang, serta kebutuhan akan perubahan dalam perencanaan dan prosedur. Pengawasan dapat dilakukan secara langsung, memeriksa aktivitas atau merekam komunikasi, menggunakan sistem informasi, memeriksa laporan yang diperlukan, dan mengadakan sesi tinjauan kinerja.
4. Pemecahan masalah dilakukan karena adanya gangguan operasi yang normal, perilaku ilegal karyawan, kerusakan mesin atau gangguan keamanan. Gangguan tersebut membutuhkan intervensi pemimpin dan dapat meminta tindakan disipliner.

Praktik berorientasi hubungan adalah tindakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan hubungan (Yulk, 2012). Praktik ini meliputi:

1. Mendukung adalah praktik hubungan yang melibatkan pemberian dukungan, bantuan, pertimbangan dan penerimaan kepada orang lain. Tujuan dari praktik ini untuk membantu manajer membangun dan menjaga hubungan internal yang baik di dalam unit kerja mereka dan untuk membantu orang-orang dalam menangani tugas-tugas yang penuh tekanan atau sulit.
2. Mengembangkan terdiri dari praktik-praktik seperti melatih dan mengajar orang bagaimana melakukan pekerjaan dengan lebih baik; membimbing orang lain melalui dan menjauh dari kesalahan dan menawarkan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka.
3. Rekognisi adalah memberikan penghargaan, pujian, apresiasi, atas prestasi orang lain yang telah memberikan kontribusi secara signifikan atau perilaku baik. Biasanya berupa imbalan tidak berwujud.
4. Memberdayakan melibatkan berbagi informasi, sumber daya, dan kesempatan dengan orang lain di unit organisasi manajer. Praktik ini juga umumnya melibatkan delegasi. Tujuan dari praktik ini untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan

Praktik berorientasi perubahan ditujukan untuk meningkatkan inovasi, pembelajaran kolektif dan adaptasi terhadap lingkungan eksternal (Yulk, 2012). Praktik ini terkait dengan "inisiasi dan dorongan perubahan", serta memfasilitasi proses perubahan yang ada. Praktik ini meliputi:

1. Mengadvokasi perubahan terkait dengan mempengaruhi orang lain untuk menerima kebutuhan akan perubahan. Hal ini diperlukan tidak hanya ketika perubahan sangat dibutuhkan tetapi juga ketika organisasi mengalami periode internal atau eksternal yang lambat berubah, dan tidak ada krisis.
2. Membayangkan perubahan berarti mengartikulasikan visi secara jelas dan menarik atas keuntungan yang dapat diperoleh dengan menerapkan perubahan. Hal ini dilakukan untuk membangun kepercayaan dan komitmen unit kerja terhadap perubahan yang dilakukan.
3. Mendorong perubahan berarti mendorong, memelihara dan memfasilitasi ide-ide

kreatif dan inovasi dalam tim atau organisasi, serta memfasilitasi pemecahan masalah secara kreatif dan kewirausahaan dalam pekerjaan.

4. Memfasilitasi pembelajaran kolektif dari pengetahuan baru yang relevan untuk meningkatkan kinerja kelompok atau organisasi (Yulk, 2012). Praktik ini melibatkan dukungan terhadap eksploitasi yang ada dan eksplorasi metode dan strategi kerja baru, dan memfasilitasi pembelajaran dari kegagalan. Kegiatan ini melibatkan memberikan bimbingan atas pembelajaran, menyebarkan, serta menggunakan pengetahuan dan teknologi baru.

Praktik eksternal adalah memberikan informasi yang relevan mengenai peristiwa luar, mendapatkan sumber daya dan bantuan yang diperlukan, serta mempromosikan reputasi dan kepentingan unit kerja (Yulk, 2012). Praktik ini meliputi:

1. Jaringan melibatkan membangun dan memelihara hubungan, berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang-orang di luar unit organisasi manajer untuk memperoleh informasi, sumber daya dan dukungan politik.
2. Pengawasan eksternal meliputi pemindaian dan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi perubahan yang relevan. Informasi tersebut kemudian digunakan untuk mengidentifikasi potensi ancaman dan peluang bagi seluruh organisasi atau unit yang menjadi tanggung jawab manajer.
3. Mewakili unit organisasi atau organisasi secara umum ketika berhadapan dengan pihak luar, seperti kolega dari unit lain, atasan dan stakeholder.

Digitalisasi Mentransformasi Praktik Manajerial

Digitalisasi mentransformasi praktik manajerial sebagai berikut (Guanting, dkk., 2020):

1. Praktik berorientasi tugas

Digitalisasi telah merubah proses kerja secara umum. Digitalisasi meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Manajer dapat menghemat sumber daya dari pekerjaan jarak jauh karena digitalisasi mengurangi kebutuhan orang hadir secara fisik di kantor, bahkan beberapa tim dukungan teknis dapat

menyelesaikan masalah di lokasi lain tanpa harus berada di sana secara fisik.

Sistem informasi melalui berbagai posisi dan departemen dalam organisasi telah membantu manajer mengklarifikasi rencana dan kebijakan mereka. Sistem informasi juga telah membantu manajer dalam memantau operasi global. Digitalisasi memberikan solusi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan dan manajer, yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data serta informasi mengenai kegiatan mereka.

Sisi negatif, digitalisasi membawa kesulitan bagi manajer ketika mereka bekerja di lini. Digitalisasi membuat proses kerja terlalu formal, karena manajer tidak bertemu tim secara fisik dan setiap keputusan dibuat melalui rapat online formal. Hal tersebut membuat proses kerja menjadi lebih kompleks, sehingga terdapat manajer yang beranggapan digitalisasi justru memperlambat efisiensi. Manajer dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih efisien, namun di saat yang sama, mereka dituntut untuk melakukan lebih banyak pekerjaan. Digitalisasi juga membuat batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur, karena digitalisasi memungkinkan untuk bekerja di mana saja dan kapan saja.

2. Praktik berorientasi hubungan

Digitalisasi membuat manajer memberikan dukungan kepada tim melalui sistem dalam berbagai informasi. Sebagian informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan membuat keputusan telah dibagikan ke seluruh organisasi. Digitalisasi juga mempengaruhi cara manajer membangun hubungan internal di dalam unit kerja.

Digitalisasi memberikan tantangan terkait hubungan dan membangun kepercayaan dengan orang-orang di unit kerja. Digitalisasi kurang memberikan kesempatan untuk melakukan interaksi informal untuk membangun koneksi pada tingkat yang lebih pribadi dan kurangnya interaksi tatap muka yang menghalangi pemahaman orang saat berkomunikasi. Tantangan-tantangan ini mempersulit manajer untuk mendukung, terlibat,

menghargai, menginspirasi dan memotivasi karyawan. Dengan demikian, manajer dipaksa untuk mencari cara-cara baru yang kreatif untuk beradaptasi dengan lingkungan lini dan mengatasi tantangan.

Manajer juga perlu berhati-hati dalam mengelola rapat online karena sebagian orang merasa lebih nyaman dengan mengadakan rapat tatap muka secara fisik dan sebagian yang lain merasa lebih nyaman mengekspresikan diri secara online. Dengan demikian, manajer perlu mempertimbangkan preferensi orang terkait penggunaan teknologi.

Digitalisasi meningkatkan aksesibilitas informasi yang dapat digunakan oleh manajer untuk melakukan pemberdayaan. Namun, praktik ini dipengaruhi oleh posisi dalam organisasi, lamanya mereka dalam posisi tersebut, dan orang-orang bekerja dengannya.

3. Praktik berorientasi perubahan

Digitalisasi memberikan pengaruh ganda terhadap perubahan. Ketersediaan teknologi baru yang lebih efisien mengawali perubahan, namun di sisi lain, berdampak pada bagaimana perubahan itu dilakukan. Perubahan dapat dikelola dengan lebih cepat dan lebih efisien karena digitalisasi, tetapi terdapat beberapa efek negatif mengenai pengelolaan orang melalui perubahan.

Digitalisasi membantu proses pembelajaran dengan menawarkan berbagai cara dan alat yang lebih canggih untuk pelatihan dan pembelajaran. Namun, manajer juga menghadapi tantangan mengenai adaptasi terhadap penggunaan teknologi baru sehingga manajer perlu lebih berupaya mendorong dan mendukung karyawan dalam proses tersebut.

4. Praktik eksternal

Digitalisasi sangat membantu dalam membangun jaringan di seluruh dunia, serta meningkatkan dan membantu kontak antar departemen dan semua stakeholder yang terkait dengan organisasi. Penggunaan sistem berbagi informasi tingkat lanjut membantu pengiriman informasi ke stakeholder yang berbeda dan sistem tersebut memungkinkan untuk mengatasi tantangan dalam mengelola

aliran informasi penting di seluruh unit bisnis.

Digitalisasi membuat komunikasi antara manajer dan lingkungan eksternal lebih efisien dan lebih mudah dari sebelumnya. Meski demikian, dengan meningkatnya jumlah informasi yang tersedia dari dan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal yang dibawa oleh digitalisasi dan ketersediaan teknologi baru menimbulkan tantangan mengenai diperlukannya lebih banyak perhatian yang dihabiskan untuk memantau lingkungan eksternal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penulisan artikel ini adalah digitalisasi mentransformasi praktik manajerial, berupa praktik berorientasi tugas, praktik berorientasi hubungan, praktik berorientasi perubahan dan praktik eksternal.

Digitalisasi mentransformasi praktik berorientasi tugas terkait proses kerja di dalam organisasi lebih efisien, karena meningkatkan akses dan ketersediaan sistem berbagi informasi. Digitalisasi mentransformasi praktik berorientasi hubungan terkait dukungan dan pemberdayaan karyawan, karena ketersediaan sistem berbagi informasi untuk pengambilan keputusan. Digitalisasi mentransformasi praktik berorientasi perubahan karena manajemen perubahan lebih cepat dan lebih efisien. Digitalisasi mentransformasi praktik eksternal karena meningkatkan komunikasi antara manajer dengan lingkungan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Cetron, M., & Davies, O. (1997). Downside of digitalization. *The Futurist*, 31(4), 22.
- De Bruyne, E., & Gerritse, D. (2018). Exploring the future workplace: results of the futures forum study. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 196–213
- Fossen, F., & Sorgner, A. (2019). Mapping the future of occupations: Transformative and destructive effects of new digital technologies on jobs. *Foresight and STI Governance*, 13(2), 10-18
- Frey C. B., & Osborne M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 114(C), 254–280
- Fuei, L. (2017). Automation, computerization and future employment in Singapore. *Journal of Southeast Asian Economies*, 34(2), 388–399
- Guanting, L., Fitri, B.Z., Faizal, M., & Helena, A. (2020). Effects of Digitalization on Managerial Practices as Experienced by Managers.
- Kathuria, R., Partovi, F. Y. & Greenhaus, J. H. (2010). Leadership practices, competitive priorities, and manufacturing group performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(10), 1080–1105
- Sorells, B. (2018). Will robotization really cause technological unemployment? The rate and extent of potential job displacement caused by workplace automation. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 6(2), 68–73.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2019). *IT Management in the Digital Age: A Roadmap for the IT Department of the Future*. Springer
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4). 66-85.