



Forum Guru Besar  
Institut Teknologi Bandung



Forum Guru Besar  
Institut Teknologi Bandung

Orasi Ilmiah Guru Besar  
Institut Teknologi Bandung

**Profesor Dr. Aurik Gustomo, ST., MT.**

**MEMBANGUN EKOSISTEM PENGEMBANGAN  
TALENTA: SEBUAH PENDEKATAN UNTUK  
AKSELERASI POLA PIKIR BERTUMBUH  
(*GROWTH MINDSET*)**

20 Maret 2021  
Balai Pertemuan Ilmiah ITB

**Orasi Ilmiah Guru Besar  
Institut Teknologi Bandung**  
20 Maret 2021

**Profesor Dr. Aurik Gustomo, ST., MT.**

**MEMBANGUN EKOSISTEM PENGEMBANGAN  
TALENTA: SEBUAH PENDEKATAN UNTUK  
AKSELERASI POLA PIKIR BERTUMBUH  
(*GROWTH MINDSET*)**



Forum Guru Besar  
Institut Teknologi Bandung

Hak cipta ada pada penulis

Judul: MEMBANGUN EKOSISTEM PENGEMBANGAN TALENTA: SEBUAH  
PENDEKATAN UNTUK AKSELERASI POLA PIKIR BERTUMBUH  
(*GROWTH MINDSET*)

Disampaikan pada sidang terbuka Forum Guru Besar ITB,  
tanggal 20 Maret 2021.

#### Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.

#### UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Hak Cipta ada pada penulis

Aurik Gustomo

MEMBANGUN EKOSISTEM PENGEMBANGAN TALENTA: SEBUAH  
PENDEKATAN UNTUK AKSELERASI POLA PIKIR BERTUMBUH  
(*GROWTH MINDSET*)

Disunting oleh Aurik Gustomo

Bandung: Forum Guru Besar ITB, 2021  
x+38 h., 17,5 x 25 cm

ISBN 978-602-6624-45-1

1. Manajemen Sumberdaya Insani 1. Aurik Gustomo

## KATA PENGANTAR

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas selesainya naskah orasi ilmiah ini. Naskah orasi ilmiah ini disusun sebagai bagian dari bentuk pertanggungjawaban sebagai Guru Besar ITB dalam mengembangkan dan menyebarluaskan keilmuan. Pemikiran-pemikiran yang dituangkan dalam naskah ini, meskipun singkat, semoga bisa memberikan kontribusi tidak saja dalam mengembangkan keilmuan tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan.

Bagian pertama dari naskah ini membahas tentang tantangan dinamika eksternal organisasi. Bagian kedua berisi tentang respon yang tepat dalam aspek strategik organisasi, dengan menempatkan *people* sebagai pendorong utama pencapaian kinerja organisasi. Bagian ketiga membahas tentang bagaimana akselerasi pola pikir tumbuh (*growth mindset*) dari *people* dengan dorongan dari organisasi, budaya, Manajemen Sumberdaya Insani, dan pendekatan ekosistem pengembangan modal insani tersebut.

Saya ucapkan terimakasih kepada Ketua dan anggota Forum Guru Besar ITB atas kesempatan yang diberikan untuk menyampaikan orasi ilmiah ini. Semoga naskah orasi ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Bandung, 20 Maret 2021

**Prof. Dr. Aurik Gustomo, ST., MT.**

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
SINOPSIS .....	vii
1. PENDAHULUAN .....	1
2. KERANGKA AKSELERASI POLA PIKIR BERTUMBUH .....	4
3. STRATEGI ORGANISASI DAN DESAIN ORGANISASI .....	10
4. MANAJEMEN MODAL INSANI .....	16
5. PENDEKATAN EKOSISTEM PENGEMBANGAN TALENTA .....	20
6. PENUTUP .....	22
7. UCAPAN TERIMA KASIH .....	23
DAFTAR PUSTAKA .....	26
CURRICULUM VITAE .....	31

## SINOPSIS

Organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks, yang tidak saja datang sebagai akibat turbulensi lingkungan eksternal, namun juga kejadian-kejadian yang tidak terduga seperti pandemi COVID-19 yang terjadi saat ini. Selain tantangan turbulensi lingkungan tersebut, dinamika organisasi juga dihadapkan pada fenomena fenomena seperti percepatan transformasi digital, perubahan tatanan ekonomi global, munculnya generasi milenial dan post-milenial, serta revolusi sosial dengan Society 5.0.

Transformasi digital dipengaruhi oleh perkembangan dunia teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam 20 tahun yang terjadi begitu cepat, tidak saja dalam perangkat kerasnya tetapi juga perangkat lunak. Peluang pengembangan organisasi banyak tercipta dengan keberadaan dan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi ini. Kontraksi dalam organisasi semakin terasa saat menghadapi pandemi Covid-19 saat ini. Efek jangka pendek membawa pada penurunan kinerja organisasi, namun jika mampu merespon dengan tangkas maka akan membawa pada temuan-temuan peluang baru sebagai landasan pengembangan organisasi ke depannya.

Faktor penghambat masuknya perusahaan asing ke pasar dalam negeri semakin menipis dengan adanya kesepakatan-kesepakatan antar negara, regional, maupun global seperti AFTA, NAFTA, dan sebagainya.

Hal ini menciptakan persaingan yang tidak saja dengan perusahaan lokal, juga menjadi bersaing dengan perusahaan-perusahaan multinasional. Hal yang tidak bisa dihindari ini bisa membuat kapabilitas internal perusahaan untuk tumbuh meningkatkan pendapatan semakin menantang. Sinergi dengan para pihak, termasuk dengan pesaing menjadi salah satu strategi kerjasama yang memungkinkan untuk dikembangkan, dengan memanfaatkan keunggulan masing-masing yang kemudian dikenal dengan istilah *co-opetition*, sebagai singkatan dari *competition and cooperation*.

Adanya kesenjangan antara manajemen organisasi saat ini yang didominasi oleh angkatan generasi *baby boomers*, Gen-X dan Gen-Y, dengan anak buah yang dipimpinya yang sudah mulai bermunculan generasi-Z atau seringkali disebut generasi milenial. Hal ini menuntut perubahan-perubahan dalam pengelolaan perusahaan, budaya dan pola kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi milenial ini.

Tantangan-tantangan organisasi tersebut tentunya harus direspon dengan pengelolaan internal organisasi untuk menjadikan organisasi berkelanjutan (*sustainability organization*). Aspek manusia (*people*), sebagai modal insani organisasi menjadi ujung tombak menciptakan organisasi yang lincah (*agile*). Di tahap awal organisasi harus memahami arsitektur organisasi yang mampu menjawab tantangan tersebut. Organisasi dengan arsitektur *market focus* menjadi tumpuan untuk mendorong strategi bertumbuh (*growth strategy*). Arsitektur ini bercirikan dengan

pengembangan-pengembangan kolaborasi dengan organisasi lainnya untuk menghasilkan sinergi dalam pengembangan organisasi (*business ecosystem*). Strategi bertumbuh juga mensyaratkan bentuk organisasi horisontal, dengan fleksibilitas dalam mengambil keputusan pada unit-unit kerja yang ada. Desentralisasi, pendelegasian, akuntabilitas dan saling percaya menjadi butir-butir penting dalam mengembangkan strategi bertumbuh ini.

Pengelolaan organisasi ini selanjutnya diwujudkan dalam bentuk penerapan nilai-nilai dan budaya organisasi yang mendorong tumbuhnya kreatifitas dan inovasi dari anggota organisasi (*entrepreneurial culture*). Setiap orang dalam organisasi didorong mengambil peran dominan sebagai *strategic business partner*, yang selalu berpikir dan menjalankan inisiatif program yang menciptakan nilai (*creating value*) untuk organisasi.

Pendekatan dalam mengembangkan peran-peran orang dalam organisasi membutuhkan perubahan sudut pandang dari tadinya melihat orang sebagai beban perusahaan, atau sekedar menghasilkan nilai tambah, menjadi seorang insani yang mampu menciptakan nilai. Manajemen Modal Insani (*Human Capital Management*) merupakan pendekatan yang tepat dalam pengelolaan orang di organisasi. Namun demikian kendala-kendala keterbatasan sumberdaya internal seringkali menghambat proses akselerasi dalam membentuk pola pikir bertumbuh tersebut. Kerjasama antar organisasi atau semua pemangku kepentingan menjadi salah satu solusi untuk mengatasi kendala tersebut. Membangun

suatu ekosistem pembelajaran (*learning ecosystem*) untuk membentuk pola pikir bertumbuh ini menjadi pendekatan baru untuk akselerasi strategi tumbuhnya organisasi.

## **MEMBANGUN EKOSISTEM PENGEMBANGAN TALENTA: SEBUAH PENDEKATAN UNTUK AKSELERASI POLA PIKIR BERTUMBUH (*GROWTH MINDSET*)**

### **1. PENDAHULUAN**

Organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks akibat dinamika lingkungan eksternal sehingga memunculkan istilah *Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity* (VUCA). Terminologi VUCA berdasarkan asumsi dasar "Kita Tahu bahwa Kita Tidak Tahu". Namun asumsi inipun pada akhirnya terpinggirkan dengan munculnya fenomena-fenomena *Black Swan Events* (Taleb, 2008), yaitu kejadian-kejadian yang tidak terduga seperti pandemi COVID-19 saat ini. Asumsi dasarpun menjadi berubah ke "Kita Tidak Tahu bahwa Kita Tidak Tahu" sehingga memunculkan terminologi *Turbulence-Uncertainty-Novelty-Ambiguity* (TUNA). Fenomena ini mengakibatkan kontraksi kinerja organisasi di jangka pendek, namun jika organisasi mampu merespon secara lincah (*agile*) dan tepat, maka justru akan menemukan peluang-peluang baru bagi pengembangan organisasi di jangka panjangnya.

Selain tantangan turbulensi lingkungan eksternal tersebut, dinamika organisasi juga dihadapkan pada fenomena fenomena seperti revolusi teknologi berupa disrupsi digital, revolusi ekonomi dengan perubahan tatanan ekonomi global, revolusi generasi dengan masuknya generasi milenial dan post-milenial, serta revolusi sosial dengan Society 5.0.

Disrupsi digital dipengaruhi oleh perkembangan dunia teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam 20 tahun terakhir yang terjadi begitu cepat, tidak saja dalam perangkat kerasnya tetapi juga perangkat lunak. Peluang pengembangan organisasi banyak tercipta dengan keberadaan dan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi ini. Transformasi digital ini menuntut sumber daya manusia Indonesia harus menjadi kreatif dan memiliki kapabilitas dan keahlian untuk mengaplikasikan ide kreatif menjadi produk inovatif. Bernik et al (2015) menyatakan bahwa dengan laju perkembangan informasi dan komunikasi teknologi berkaitan erat dengan akses informasi dan pertukaran pengetahuan, pengalaman di masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan teknologi akan merubah tatanan perilaku konsumen dan potensi pengembangan produk. Marquardt et al (2019) menunjukkan berbagai dampak dari inovasi disruptif terhadap perekonomian dan sumber daya manusia sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1. Implikasi dari inovasi disruptif (Marquardt et al, 2019).

Revolusi ekonomi melahirkan globalisasi yang dicirikan oleh faktor penghambat masuknya perusahaan asing ke pasar dalam negeri semakin menipis. Hal ini ditandai dengan adanya kesepakatan-kesepakatan antar negara, regional, maupun global seperti AFTA, NAFTA, dan sebagainya. Persaingan tidak lagi hanya terjadi antara perusahaan lokal, namun juga dengan perusahaan-perusahaan multinasional. Revolusi ekonomi ini dipercepat juga dengan tantangan revolusi teknologi yang menyebabkan tiadanya lagi batas geografis dalam memproduksi, mendistribusikan, dan memasarkan produk-produk perusahaan. Hal yang tidak bisa dihindari ini bisa membuat kapabilitas internal perusahaan untuk tumbuh meningkatkan pendapatan semakin menantang. Sinergi dengan para pihak, termasuk dengan pesaing menjadi salah satu strategi kerjasama yang memungkinkan untuk dikembangkan, dengan memanfaatkan keunggulan masing-masing yang kemudian dikenal dengan istilah *co-opetition*, sebagai singkatan dari *cooperation* (kerjasama) dan *competition* (persaingan).

Tantangan organisasi selanjutnya adalah revolusi generasi dengan masuknya Generasi Z atau Milenial. Generasi ini dibesarkan dalam lingkungan yang terbiasa dengan digitalisasi. Karakter yang berbeda antara manajemen organisasi yang masih didominasi oleh Generasi X atau Y memungkinkan untuk memunculkan sikap dan pola kerja yang iklimnya tidak sehat bagi pertumbuhan organisasi. Ozkan & Solmaz (2015) menulis bahwa generasi Z cenderung mengharapkan lingkungan

kerja yang dinamis dan fleksibel dibandingkan dengan generasi sebelumnya (X dan Y). Fleksibilitas ini perlu dipahami sebagai sebuah kesempatan untuk memperluas ekosistem pengembangan talenta ke tingkat internasional. Interaksi antar pekerja yang terjadi di dalam platform digital membuka kesempatan untuk melibatkan pekerja asing dalam setiap proyek, baik selaku pekerja lepasan ataupun alih daya.

## 2. KERANGKA AKSELERASI POLA PIKIR BERTUMBUH

Implikasi dari inovasi disruptif sebagaimana yang ditunjukkan dalam Gambar 1 adalah secara signifikan mempengaruhi terhadap proses bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Era inovasi disruptif menekankan pentingnya pengembangan skill, kualifikasi, pengetahuan, mobilitas dan fleksibilitas hingga proses transformasi kolaborasi di dalam organisasi untuk menghasilkan produk-produk inovatif. Untuk mencapai hal ini, perusahaan perlu mengembangkan talenta-talentanya yang adaptif bahkan mendorong terjadinya perubahan. Hal ini kemudian memunculkan konsep kinerja adaptif.

Konsep kinerja adaptif pertama kali dikemukakan pada tahun 1999 oleh Allworth & Hesketh. Pada tahun berikutnya, Pulakos et al (2000) membangun sebuah skala global yang banyak digunakan oleh peneliti dan praktisi dalam mengukur kemampuan adaptif karyawan. Ia mengemukakan ada delapan faktor penting yang menggambarkan kinerja adaptif karyawan. Dimensi itu adalah kemampuan mengatasi

masalah krisis, pemecahan masalah secara kreatif, pengelolaan stress kerja, kemampuan belajar hal baru, kemampuan interpersonal, serta adaptabilitas budaya dan kondisi fisik. Kemampuan tersebut menjadi sumber daya utama bagi setiap individu bertahan pada kondisi permintaan pekerjaan dan pasar yang dinamis dan kompleks.

Tidak hanya itu, dalam mendorong organisasi untuk dapat tetap berinovasi dan bergerak lincah, perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki proses pengembangan diri secara terus menerus. Kajian studi literatur yang dilakukan oleh Nandini et al (2020) menemukan bahwa proses pembelajaran menjadi salah satu mekanisme penting yang bisa mengkaji lebih dalam terhadap kinerja adaptif individu. Oleh karena itu, proses pembelajaran yang berkelanjutan inilah menjadi salah satu fondasi utama dalam meningkatkan kinerja adaptif karyawan ditempat kerja. Salah satu metode pembelajaran yang mendorong proses ini adalah pembelajaran aktif (*active learning*). Proses pembelajaran ini melibatkan proses eksplorasi, *trial-error* dan refleksi pada setiap pekerjaan yang dilakukan (Bell & Kozlowski, 2008). Hal ini mendorong individu pada proses adaptasi yang menghantarkan individu pada pengembangan skill yang sesuai dengan kebutuhan pasar saat itu secara fleksibel.

Lalu, apa saja faktor penting yang mempengaruhi proses pembelajaran aktif dan kinerja adaptif pekerja di perusahaan? Berdasarkan konsep teori pembelajaran sosial klasik yang dikemukakan oleh Bandura (1978), proses pembelajaran individu ini berangkat dari

hubungan timbal-balik antara faktor lingkungan, internal dan perilaku. Bandura mengemukakan bahwa proses pembelajaran aktif yang mendorong perilaku adaptasi dimulai dengan adanya keinginan dari internal individu lalu mempengaruhi perilaku, dan pada akhirnya mendorong individu pada perspektif atau keputusan pada lingkungan yang sesuai dengan kemauan internal. Proses ini menunjukkan bahwa individu bukan lagi sebagai pembelajar yang pasif, namun sebagai pihak yang aktif menentukan proses pembelajaran itu sendiri.

Pada hasil eksplorasi penelitian yang dilakukan oleh Aurik et al (2020) menunjukkan potensi keterkaitan antara kinerja adaptif pekerja dengan keberhasilan proses *co-creation* perusahaan. Berdasarkan hasil temuan awal ini, menunjukkan bahwa kinerja adaptif ini tidak hanya bermain penting pada kinerja internal perusahaan. Namun juga mempengaruhi kolaborasi dan proses *co-creation* produk perusahaan dengan pihak eksternal.

Riset yang dilakukan oleh Wisesa et al (2020) menghasilkan temuan bahwa keahlian digital, karakteristik personal, dan kecerdasan emosional juga perlu dikondisikan melalui ekosistem pengembangan talenta yang tepat. Peran pemimpin transformasional dinilai penting dalam memberikan dorongan informal agar *people* dalam organisasi mampu berinteraksi secara dinamis di dalam kelompok yang beragam (Wisesa et al, 2020). Keberagaman anggota tim yang terbentuk dengan adanya erosi batasan geografis melalui kerja tim digital, menghasilkan suatu tantangan

baru bagi para pekerja. Bekerja di dalam tim yang terbuka secara global membutuhkan kemampuan untuk dapat beradaptasi pada lingkungan multi budaya. Keadaan dimana para pekerja mampu menjaga produktifitasnya walaupun berada dalam lingkungan budaya yang berbeda merupakan ciri-ciri pekerja yang memiliki kecerdasan budaya yang tinggi. Kecerdasan budaya sendiri merupakan konsep yang relatif baru dan merupakan turunan dari kecerdasan emosional.

Dalam pengembangan talenta ini terdapat dikotomi pemikiran, yaitu pola pikir tetap (*fixed mindset*) dan pola pikir bertumbuh (*growth mindset*). Dikotomi ini pertama kali diperkenalkan oleh Dweck (2006), seorang psikolog dari Amerika Serikat. Dweck berpendapat bahwa pada dasarnya ada dua jenis pola pikir manusia, yaitu yang meyakini bahwa bakat dan kemampuan manusia di bawa sejak lahir dan keyakinan bahwa itu semua dapat dipelajari melalui kerja keras. Menurut Heslin, et al., pola pikir bertumbuh merupakan kunci untuk terus belajar. Proses belajar yang mengandalkan pendekatan, aksi dan refleksi membutuhkan keterbukaan diri untuk menambah informasi dari luar diri seseorang (Heslin, Keating, & Ashford, 2020).

Pola pikir bertumbuh ini dalam aplikasi yang lebih luas lagi diterapkan dalam pengelolaan organisasi. Pola pikir bertumbuh menjadikan *people* terdorong untuk bekerja dengan mengambil tantangan yang semakin besar (Dweck, 2020). Oleh karena itu, perubahan-perubahan tantangan-tantangan lingkungan eksternal tepat jika dijawab

dengan membangun pola pikir bertumbuh, sehingga mampu mengembangkan perilaku-perilaku adaptif di tempat kerja seperti berpikir kreatif dan mengatasi berbagai krisis atau masalah, serta mampu menumbuhkan organisasi berwawasan global dalam pengembangan pasar dan pengelolaan multi kultural dalam internal organisasi.

Pengelolaan internal menjadikan organisasi yang lincah akan mendorong organisasi keberlanjutan (*sustainability organization*). Aspek manusia (*people*), sebagai modal insani organisasi menjadi ujung tombak menciptakan organisasi yang lincah. Di tahap awal organisasi harus memahami arsitektur organisasi yang mampu menjawab tantangan tersebut. Organisasi dengan arsitektur *market focus* menjadi tumpuan untuk mendorong strategi bertumbuh (*growth strategy*). Arsitektur ini bercirikan dengan pengembangan-pengembangan kolaborasi dengan organisasi lainnya untuk menghasilkan sinergi dalam pengembangan organisasi (*business ecosystem*). Strategi bertumbuh juga mensyaratkan bentuk organisasi horisontal, dengan fleksibilitas dalam mengambil keputusan pada unit-unit kerja yang ada. Desentralisasi, pendelegasian, akuntabilitas dan saling percaya menjadi butir-butir penting dalam mengembangkan strategi bertumbuh ini.

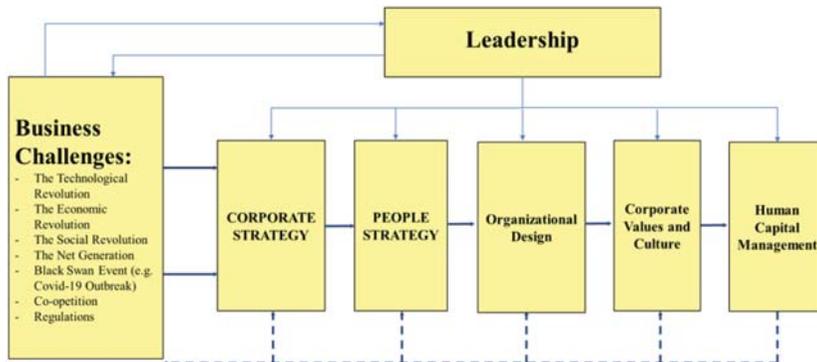
Pengelolaan organisasi ini selanjutnya diwujudkan dalam bentuk penerapan nilai-nilai dan budaya organisasi yang mendorong tumbuhnya kreatifitas dan inovasi dari anggota organisasi (*entrepreneurial culture*). Setiap orang dalam organisasi didorong mengambil peran dominan

sebagai *strategic business partner*, yang selalu berpikir dan menjalankan inisiatif program yang menciptakan nilai (*creating value*) untuk organisasi.

Pendekatan dalam mengembangkan peran-peran orang dalam organisasi membutuhkan perubahan sudut pandang dari tadinya melihat orang sebagai beban perusahaan, atau sekedar menghasilkan nilai tambah, menjadi seorang insani yang mampu menciptakan nilai. Manajemen Modal Insani (*Human Capital Management*) merupakan pendekatan yang tepat dalam pengelolaan orang di organisasi.

Kesemua aspek pengembangan talenta dengan pola pikir bertumbuh ini pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Praktek-praktek bisnis perusahaan global maupun nasional memperlihatkan bahwa penggantian pucuk pimpinan organisasi sangat mempengaruhi terhadap kinerja organisasi. Pimpinan organisasi menjadi tumpuan utama dalam menentukan arah gerak organisasi, kemampuan untuk berubah, kemampuan untuk menyediakan sumberdaya dan pengembangan kompetensi ke depan, serta menumbuhkan semangat untuk tumbuh yang ditopang oleh kelincahan *people* dalam organisasi.

Kerangka pikir untuk mengembangkan pola pikir bertumbuh ditunjukkan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka pikir pengembangan pola pikir bertumbuh

Namun demikian kendala-kendala keterbatasan sumberdaya internal seringkali menghambat proses akselerasi dalam membentuk pola pikir bertumbuh tersebut. Kerjasama antar organisasi atau semua pemangku kepentingan menjadi salah satu solusi untuk mengatasi kendala tersebut. Membangun suatu ekosistem pembelajaran (*learning ecosystem*) untuk membentuk pola pikir bertumbuh ini menjadi pendekatan baru untuk akselerasi strategi tumbuhnya organisasi.

### 3. STRATEGI ORGANISASI DAN DESAIN ORGANISASI

Organisasi dibentuk sebagai wadah bagi pemilik untuk mewujudkan nilai-nilai dalam dirinya yang dituangkan sebagai misi organisasi. Tantangan eksternal dan kapabilitas internal melahirkan strategi organisasi untuk memberikan arah dalam mencapai keberlanjutan dan

pertumbuhan organisasi ke depannya. Misi organisasi salah satunya biasanya dikaitkan dengan memberikan manfaat kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*), antara lain untuk mendapatkan nilai ekonomi dari keberadaan organisasi tersebut. Dalam praktek organisasi berkelanjutan nilai ekonomi tidak hanya satu-satunya yang menjadi landasannya, secara lebih jauh juga memajukan nilai sosial dan nilai lingkungan. Dari hasil riset secara umum praktek-praktek organisasi berkelanjutan berdampak positif pada kinerja finansial. Bukti-bukti empiris menunjukkan bahwa entrepreneur yang berorientasi pada isu-isu berkelanjutan (*sustainability-driven entrepreneurship*) secara positif berkontribusi pada ekonomi, sosial dan lingkungan hidup, terutama di negara-negara berkembang (Dhahri & Omri, 2018).

Model-model strategi organisasi dan proses perumusannya telah banyak dibahas dalam berbagai literatur dan penelitian. Salah satu model strategi organisasi yang mengedepankan strategi pertumbuhan misalnya Matrik Ansoff. Dalam Matrik Ansoff, strategi pertumbuhan organisasi ditinjau dari dua dimensi, yaitu dimensi pasar dan dimensi produk (Martinet, 2010). Strategi bertumbuh sebagai kombinasi dari dua dimensi ini diberikan dalam Gambar 3.



Gambar 3. Strategi bertumbuh model Matrik Ansoff

Dalam operasionalisasi pengelolaan *people*, semakin banyak pilihan-pilihan dalam mengembangkan strategi bertumbuh maka membutuhkan *people* yang juga memiliki pola pikir bertumbuh. Komitmen organisasi untuk melakukan inovasi, kemampuan menemukan peluang dan keberanian mengambil risiko, menciptakan tantangan baru, membangun keunikan, dan mengembangkan karakter kewirausahaan korporasi (*intrapreneurship*) menjadi kunci utama dalam mewujudkan strategi bertumbuh organisasi. Desain organisasi yang mendorong strategi bertumbuh tentunya berbeda dengan desain yang mendorong strategi efisiensi. Dalam bahasa keuangan, kedua strategi ini berada dalam sisi yang berbeda. Strategi bertumbuh dominan pada peningkatan sisi pendapatan, sedangkan strategi efisiensi dominan pada reduksi biaya-

biaya/pengeluaran. Hal ini membawa konsekuensi pada pola pengelolaan dan strategi pengembangan *people* yang berbeda pula.

Salah satu model yang digunakan dalam mengidentifikasi sejauhmana kesesuaian antara strategi organisasi dengan desain organisasi adalah Indeks Kesehatan Organisasi (*Organizational Health Index - OHI*) dari McKinsey (Harjanti dan Gustomo, 2017). Kesehatan organisasi sangat penting untuk dinilai karena terdapat hubungan antara kesehatan organisasi dan komitmen organisasi dengan sikap positif terhadap perubahan dan anggota organisasi memiliki keterikatan emosional yang relatif tinggi terhadap organisasinya dan loyal terhadapnya (Nabipour, Pour, dan Rahmani (2014) dalam Harjanti dan Gustomo (2017). Studi Tofiqi, Jaqeri, Ameriun, dan Karimi (2010) dalam Harjanti dan Gustomo (2017) juga menunjukkan bahwa efisiensi organisasi memiliki hubungan yang positif, bermakna dan berbanding lurus dengan indeks kesehatan organisasi.

Menurut teori OHI dari Keller & Price (2011) dalam Harjanti dan Gustomo (2017), ada 3 kluster kesehatan organisasi:

- Penyelarasan internal (*Internal Alignment*): Menunjukkan apakah organisasi memiliki visi yang menarik dan strategi yang diartikulasikan dengan baik yang didukung oleh budaya dan iklimnya;
- Kualitas pelaksanaan (*Quality of Execution*): Cara organisasi menunjukkan keunggulan dalam melaksanakan strateginya dan memberikan layanannya;

- Kapasitas untuk pembaruan (*Capacity for Renewal*): Menunjukkan apakah organisasi efektif dalam memahami, berinteraksi dengan, beradaptasi, dan membentuk situasi dan lingkungan eksternal.

Dari kluster tersebut, OHI membagi dimensinya menjadi 9 item dan 37 indikator praktik. Para pemimpin dapat memilih resep yang memungkinkan perusahaan untuk mendorong kesehatan dengan cara yang mencerminkan keyakinan inti mereka tentang penciptaan nilai. Oleh karena itu, organisasi harus memahami jenis organisasinya agar dapat memilih strategi yang paling sesuai. Pola dasar (arsitektur) organisasi adalah:

1. **Leadership-Driven**, pemimpin adalah katalisator untuk kinerja, menetapkan harapan yang tinggi dan mendukung organisasi dalam mencapainya;
2. **Execution Edge**, disiplin, eksekusi yang baik, dan peningkatan berkelanjutan adalah fondasi untuk kinerja yang hebat;
3. **Market Focus**, membentuk tren pasar dan membangun portofolio merek yang kuat dan inovatif membuat organisasi menjadi yang terdepan;
4. **Knowledge Core**, organisasi memperlakukan kumpulan bakat dan pengetahuannya sebagai aset terpenting dan mengembangkan serta menyebarkannya secara efektif.

Dalam pembahasan selanjutnya akan fokus dengan membandingkan dua arsitektur organisasi, yaitu *execution edge* dan *market focus*. Kedua

arsitektur ini memiliki kesesuaian yang berbeda dalam mendorong pencapaian strategi organisasi. Arsitektur *execution edge* lebih tepat diterapkan untuk organisasi dengan strategi efisiensi, sedangkan *market focus* lebih tepat diterapkan untuk organisasi dengan strategi bertumbuh.

Tabel-1 berikut menyajikan kaitan antara strategi organisasi dengan desain organisasi.

**Tabel-1** Kesesuaian strategi organisasi dengan desain organisasi

STRATEGI ORGANISASI	EFISIENSI	BERTUMBUH
<b>DESAIN ORGANISASI</b>		
Arsitektur organisasi	Execution edge	Market focus
Bentuk Struktur	Vertikal	Flat/ Horisontal
Tingkat Kewenangan	Sentralisasi/ <i>Top Down</i>	Desentralisasi/ Pendelegasian
<i>Span of Control</i>	Sempit	Lebar
Karakteristik Organisasi	<i>Controlled, Structured</i>	<i>Entrepreneurial, risk taking</i>
Tingkat Inovasi	<i>Continuous improvement</i>	<i>Invention</i>
Perekat Organisasi	Kebijakan dan peraturan formal	Komitmen inovasi, pengembangan
Fokus Strategi	Stabilitas, Kemapanan	Akuisisi sumberdaya, tantangan baru
Kriteria kinerja	Efisiensi, biaya rendah	Produk dan pasar baru, keunikan

Ketika suatu organisasi memilih strategi bertumbuh, maka pengembangan praktik organisasi difokuskan untuk mendukung ketiga hal berikut:

1. Membentuk tren pasar dan membangun portofolio merek yang kuat dan inovatif untuk menjadikan perusahaan tetap terdepan;
2. Fokus pada orientasi eksternal dengan penekanan pada pelanggan, membangun wawasan kompetitif, dan mengembangkan kerjasama dengan eksternal;
3. Orientasi eksternal yang intens disalurkan ke satu arah melalui visi bersama.

Pengelolaan *people* tentunya berbeda pula antara strategi efisiensi dengan strategi bertumbuh. Dalam strategi efisiensi, mengembangkan *added value* untuk utamanya peningkatan produktivitas, sedangkan dalam strategi bertumbuh mengembangkan *creating value* untuk mengembangkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Strategi bertumbuh ini akan tercipta dari *people* dengan pola pikir bertumbuh pula karena menjadi pendorong utama untuk bekerja dengan mengambil tantangan yang semakin besar (Dweck, 2020).

#### 4. MANAJEMEN MODAL INSANI

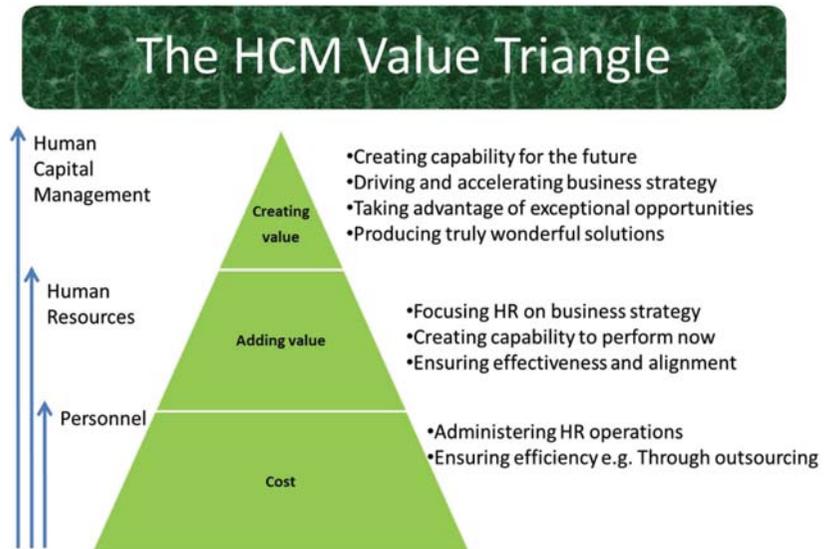
Sejak revolusi industri di awal abad 19 yang melahirkan sistem korporasi dan menjadi cikal bakal perkembangan berbagai sektor industri

di dunia, sistem pengelolaan *people* sebagai salah satu fungsi manajemen perusahaan telah mengalami tiga tahapan perubahan. Di awal revolusi industri sampai dengan sebelum tahun 1980-an, fungsi pengelolaan *people* bersifat manajemen personalia untuk mendukung operasi perusahaan secara ekonomis. Pada masa ini *people* dipandang sebagai faktor produksi dengan menempatkan dalam sudut pandang beban perusahaan. Karenanya efisiensi dalam pengelolaan *people* menjadi sasaran utama proses administrasi. Tugas utama manajemen personalia adalah sebatas pekerjaan administrasi yang berhubungan dengan operasional pengelolaan *people*, seperti perekrutan dan pemberhentian *people*, absensi dan penggajian secara rutin. Keberhasilan manajemen personalia diukur dari efisiensi pelaksanaan administrasi yang bersifat rutin tersebut.

Kemudian pada tahap selanjutnya fungsi pengelolaan *people* berubah menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia. Perspektif perusahaan terhadap *people* berubah menjadi sebagai sumber daya. Konteks sumber daya berarti *people* harus dikelola sehingga mampu mendukung penciptaan nilai tambah di perusahaan. Namun demikian dalam masa Manajemen Sumber Daya Manusia ini, pendekatan dalam menciptakan nilai tambah masih parsial dan fokus pada departemen-departemen yang ada dalam perusahaan. Produktivitas departemen meningkat, sayangnya peningkatan ini belum tentu diikuti oleh peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Pada masa ini juga berkembang

pendekatan-pendekatan peningkatan produktivitas perusahaan lainnya seperti *Total Quality Manajemen*, *Total Quality Control*, *Quality Control Cycle*, *Cost Reduction*, *Energy Conservation*, *Process Reengineering*, dan sebagainya. *People* dibekali teknik dan metode pemecahan masalah dan peningkatan produktivitas pada masing-masing departemennya. Perusahaan melihat *people* sebagai sumber daya yang memiliki daya kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.

Pada tahun 2000-an fungsi pengelolaan *people* berubah menjadi lebih strategis. Cara pandang perusahaan terhadap *people* bukan lagi semata sumber daya yang menghasilkan produk dan jasa yang dijual perusahaan. Namun, *people* sudah berfungsi sebagai mitra perusahaan yang bergerak bersama dengan pihak manajemen untuk menyusun strategi perusahaan ke depannya. *People* adalah modal utama yang menentukan keberlangsungan perusahaan. Maka manajemen modal insani (*human capital*) memiliki fungsi utama menciptakan nilai untuk perusahaan, menciptakan kapabilitas dan kemampuan yang dibutuhkan untuk pertumbuhan perusahaan, turut menentukan arah perkembangan perusahaan, mengakselerasi strategi bisnis, menangkap peluang-peluang usaha dan menyediakan solusi bagi permasalahan-permasalahan yang sedang dan akan dihadapi oleh perusahaan sebagaimana disajikan dalam Gambar 4. Pengertian modal manusia sendiri adalah kemampuan, pengetahuan, gagasan, energi dan komitmen *people* perusahaan yang menciptakan nilai untuk perusahaan.



Gambar 4. Tiga jenis pendekatan Manajemen People  
(Sumber: Smith dan Davies, 2009)

Pendekatan Manajemen Modal Insani ini salah satunya bercirikan menciptakan kapabilitas masa depan, yang berarti bertumpu pada pengembangan *people* yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi sesuai arah pengembangan organisasi. Sayangnya organisasi memiliki keterbatasan sumberdaya untuk mengembangkan kompetensi tersebut. Oleh karena itu membangun kerjasama/kolaborasi, bahkan jika itu dengan para pesaingpun sangat memungkinkan dilakukan dengan sinergi atas keunggulan organisasi masing-masing. Dalam konteks ini maka perusahaan telah mengimplementasikan pengembangan talenta berbasis ekosistem.

## 5. PENDEKATAN EKOSISTEM PENGEMBANGAN TALENTA

Ekosistem menurut Meijerink & Keegan (2019) adalah entitas yang berinteraksi dan memiliki ketergantungan terhadap aktivitas satu sama lain. Dalam ekosistem, interaksi dan kolaborasi adalah kuncinya. Lebih jauh, Moore (1993) mendefinisikan ekosistem bisnis sebagai komunitas ekonomi yang didukung oleh fondasi organisasi dan individu yang berinteraksi – organisme dunia bisnis. Konsep ekosistem semakin diminati oleh perusahaan untuk mengembangkan platform kolaboratif sebagai pendukung bisnis yang memungkinkan untuk meningkatkan penawaran dan daya saing.

Kolaborasi departemen sumber daya manusia dibagi ke dalam 3 level ekosistem, yaitu level mikro, meso, dan makro dimana melalui integrasi ketiga level tersebut, sebuah ekosistem dapat terlihat (Beirao et al., 2017). Level mikro adalah semua yang berhubungan dengan departemen sumber daya manusia itu sendiri, level meso adalah semua yang berhubungan dengan internal perusahaan, dan level makro adalah yang berhubungan dengan lingkungan di luar perusahaan.

Dengan pendekatan ekosistem, departemen sumber daya manusia bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Latifi et al. (2019) menyatakan bahwa interaksi antara berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal yang membentuk dan mempengaruhi fungsi manajemen sumber daya manusia suatu organisasi menjadi fokus pendekatan manajemen sumber

daya manusia yang strategik. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui kolaborasi antara departemen sumber daya manusia dengan departemen lain dan pemangku kepentingan eksternal (Latifi et al., 2019). Terlebih lagi, pendekatan ekosistem diharapkan dapat mengembangkan peran departemen sumber daya manusia yang lebih strategik yang dapat mendukung kinerja perusahaan.

Menurut literatur sebelumnya (Antilla & Kakkonen, 2008), faktor-faktor pendukung peran manajer sumber daya manusia terbagi dalam: keterampilan dan kompetensi profesional sumber daya manusia; karakteristik departemen sumber daya manusia; orientasi dan dukungan manajemen puncak terhadap manajemen sumber daya manusia; ekspektasi dan dukungan manajer lini; faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan.

Wawancara pada para profesional sumber daya manusia di 5 perusahaan di bidang *consumer goods*, ditemukan bahwa pada level mikro terdapat faktor-faktor seperti struktur departemen sumber daya manusia, kemampuan dan kompetensi para profesional sumber daya manusia yang menjadi dorongan bagi perkembangan departemen sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan oleh Antilla & Kakkonen (2008). Pada level meso ditemukan faktor-faktor seperti dukungan manajemen atas, keterlibatan manajer lini, pemakaian sistem informasi sumber daya manusia, ukuran perusahaan, dan budaya perusahaan. Hal ini sesuai dengan Intarakumnerd (2017) yang dalam studinya membahas

mengenai dukungan yang diberikan manajemen puncak terhadap peran departemen sumber daya manusia; dan Tithe et al. (2014) yang membahas tentang dukungan manajer lini, pemakaian sistem informasi sumber daya manusia dan budaya perusahaan sebagai faktor pendukung peran sumber daya manusia. Pada level makro, hubungan dengan pemerintah dalam hal perundang-undangan tenaga kerja, perusahaan lain seperti perusahaan alih daya, komunitas sekitar perusahaan juga komunitas profesional, serta kerjasama dengan dunia pendidikan menjadi jejaring yang mendukung peran departemen sumber daya manusia. Hal tersebut juga disebutkan Ulrich & Dulebohn (2015) yang menyebut pemerintah, pelanggan, investor, dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan eksternal departemen sumber daya manusia.

## 6. PENUTUP

Seorang Guru Besar di perguruan tinggi memiliki tanggungjawab dalam mengembangkan pengetahuan baru, dan kemudian menyebarluaskan ke masyarakat. Guru Besar tidak saja dituntut berkiprah secara internal di perguruan tingginya masing-masing, namun secara lebih jauh dituntut untuk memberikan kemanfaatan kepada masyarakat, dan juga berkontribusi bagi kemajuan bangsa. Jabatan fungsional Guru Besar merupakan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik tertinggi dari dosen. Namun tentunya kepercayaan ini sekaligus diikuti dengan kewajiban melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang mulia tersebut.

Prosesi Orasi Ilmiah Guru Besar adalah bagian dari memberikan kontribusi pemikiran-pemikiran atas akumulasi pengetahuan yang dimiliki selama ini. Orasi Ilmiah Guru Besar juga sebagai janji terbuka dari seorang yang mendapat kepercayaan menjadi pemimpin akademik dengan jabatan Guru Besar. Dalam masa perjalanannya sebagai seorang Guru Besar akan terlihat sejauhmana amanah ini mampu diembannya. Kontribusi Guru Besar bermuara kepada tingkat kemanfaatannya kepada masyarakat dalam menghasilkan ilmu pengetahuan baru untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan tentunya sekali lagi untuk kemajuan bangsa, khususnya Bangsa Indonesia.

## 7. UCAPAN TERIMA KASIH

Saya ucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga kita masih dipertemukan dalam Forum Orasi Ilmiah Guru Besar ITB pada hari ini dalam keadaan sehat dan selamat. Dalam kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terimakasih kepada Yang Terhormat Pimpinan dan Anggota Majelis Wali Amanat ITB, Rektor dan Pimpinan ITB, Pimpinan dan seluruh Anggota Forum Guru Besar ITB atas kesempatan yang diberikan untuk menyampaikan orasi ilmiah pada forum yang terhormat ini.

Ucapan terimakasih juga saya sampaikan kepada orang-orang tercinta yang telah mendukung karir saya selama ini sehingga mencapai Jabatan Akademik Guru Besar, yaitu:

1. Orang tua saya, Bapak Yusuf Ghazali (Alm), Aba H. Sochib Wibisono, Umi Hj. Mudjanah (Alm) yang telah melahirkan, membesarkan, dan mendidik saya dengan kasih sayang luar biasa; Juga kepada mertua saya: Papah Rachmat Kosasih dan Mamah Titin Fatimah;
2. Istri tercinta: Astri Ghina, dan juga Anak-Anak tersayang: Alifia Nuzul Pramadhanty, Faza Ahmad Farisi, Zahira Rafeyfa Permana, Nadia Zahira Nurafifa, Nerissa Athiyyah Permana;
3. Kakak-Kakak: Galih Purwandoko sekeluarga, Huda Fanuri sekeluarga, dan Adik-Adik: Sofatul Maulana sekeluarga, Khomsatul Laisa sekeluarga, serta seluruh keluarga besar dari kakek-nenek saya: mbah H. Suhudi (Alm), mbah H. M. Thoha (Alm), mbah Ngalimun (Alm)
4. Guru-Guru saya di TK Aisyah – Muhammadiyah Ds. Sidorejo Lumajang, MI-Muhammadiyah Ds. Sidorejo Lumajang, SMP Negeri Yosowilangun, SMAN 2 Lumajang;
5. Guru-Guru saya di Program Studi Sarjana Teknik Industri ITB, Program Studi Magister Teknik & Manajemen Industri ITB, dan Program Doktor Manajemen Bisnis - Sekolah Bisnis IPB;
6. Guru-Guru saya di ITB yang telah menginspirasi dan membimbing selama ini: Prof. Iftikar Z. Satalaksana (Alm), Prof. Jann Hidajat Tjakraatmadja, Prof. Kadarsah Suryadi, Prof. Utomo S. Putro, Prof. Togar M. Simatupang, Dr. Herman R. Soetisna, Dr. Joko Siswanto, dan Hardianto Iridiastadi, Ph.D;

7. Guru-Guru saya di IPB yang telah menginspirasi dan membimbing selama ini: Prof. Sjafri Mangkuprawira (Alm) dan Dr. M. Parulian Hutagaol;
8. Dekan SBM pertama: Prof. Surna Tjahja Djajadiningrat (Alm), Dekan SBM kedua: Prof. Dermawan Wibisono, Dekan SBM ketiga: Prof. Sudarso K. Wiryono, WDS SBM Perioda 2020 – 2023: Reza Ashari Nasution, Ph.D.;
9. Para Guru Besar yang telah memberikan rekomendasi untuk promosi Guru Besar saya: Prof. Sohail S. Chaudhry (Villanova School of Business, Villanova University, Pennsylvania, USA), Prof. Kyoichi Kijima (Tokyo Institute of Technology, Japan), Prof. Takeshi Arai (Tokyo University of Science, Japan), Prof. Wan Khairuzzaman Wan Ismail (Sulaiman AlRajhi School of Business, Saudi Arabia), dan Prof. Candra Fajri Ananda (FEB Universitas Brawijaya);
10. Rekan-rekan dosen yang telah bersama melakukan riset dan publikasi: Henndy Ginting, Ph.D, Hary Febriansyah, Ph.D, Grisna Anggadwita, MSM, Sri Herliana, Wawan Dhewanto, Ph.D., Achmad Ghazali, Ph.D, Nur Arief R. Putranto, Shimaditya Nuraeni, Dr. N. Nurlaela Arief, dan Imelia M. Santoso;
11. Para kolega dosen di Kelompok Keahlian Manajemen Manusia & Pengetahuan, Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB;
12. Para kolega Dosen Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB;

13. Para Tenaga Kependidikan Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB; dan
14. Para Mahasiswa Program Studi Doktor Sains Manajemen SBM ITB di bawah bimbingan saya: Daniel Karim, Veronica Afridita, Widya Nandini, dan Viek Prayoga Pratama, yang telah memberikan kontribusi dalam penulisan naskah orasi ilmiah ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International journal of selection and assessment*, 7(2), 97-111.
2. Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential. *Sustainability*.
3. Antila, E.M., Kakkonen, A. (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *Personnel Review*. 37(3). 280-299.
4. Aurik, G; Nandini, W & Sushandoyo, D. (2020, October 30). Emerging Market and Institutional Economics. *Exploring The Relationship Between Worker's Adaptive Performance and Co-Creation Process in Indonesia's Creative Industry* [Paper Presentation]. International Economic Conference of Sibiu, Romania.
5. Bandura, A. (1978). The self-system in reciprocal determinism. *American psychologist*, 33(4), 344.
6. Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business Sustainability: It is about time. *Strategy Organization*.
7. Beirao, G., Patricio, L., Fisk, R.P. (2017). Value cocreation in service ecosystems: investigating health care at the micro, meso, and macro levels. *Journal of Service Management*. 28(2). 227-249.
8. Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2008). Active learning: effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied psychology*, 93(2), 296.
9. Bernik, B., Azis, Y. U. D. I., Kartini, D., & Harsanto, B. U. D. I. (2015). Managing innovation of SMEs in creative industry for interactive game subsector and TV and Radio subsector based on local wisdom in development of competitiveness business (Case study SMEs in Bandung). *International Journal of Business and Administrative Studies*, 1(2), 49-53.
10. Dhahri, S., & Omri, A. (2018). Entrepreneurship contribution to the three pillars of sustainable development: What does the evidence really say? *World Development*, 64-77.
11. Dweck, Carol S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House Publishing Group.
12. Dweck, Carol S. (2019). *The Choice to Make a Difference*. *Perspective on*

- Psychological Science*. 14(1).
13. Harjanti, Swasti, Gustomo, Aurik. (2017). Organizational Health Index and Organizational Agility Maturity Criteria as Measurement Tools of Organizational Transformation Effectiveness. *Jurnal Manajemen Teknologi*. 16(1). DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2017.16.1.7>
  14. Heslin, P. A., Keating, L. A., & Ashford, S. J. (2020). How being in learning mode may enable a sustainable career across the lifespan. *Journal of Vocational Behavior*, 1-17.
  15. Intarakumnerd P. (2017). Human resource management and coordination for innovative activities in production networks in Asia: a synthesis. *Asian Journal of Technology Innovation*. 25(2). 199-205.
  16. Latifi K.A.N., Lim S. (2019). Strategic human resource management in the Afghanistan Ministry of Mines and Petroleum: A network perspective. *Sustainability (Switzerland)*. 11(14). 3830.
  17. Marquardt, K., Just, V., Geldmacher, W., & Sommer, M. (2017). Disruptive innovations, their characteristics and implications on economy and people. In *Conference Proceedings* (Vol. 1, pp. 410-418).
  18. Martinet, Alain C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*. 77(9). Elsevier.
  19. Meijerink J., Keegan A. (2019). Conceptualizing human resource

- management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*. 34(4). 214-232.
20. Milosev, D., Kostic-Stankovic, M., & Knezevic, I. (2019). Leading Disruptive Changes in Creative Industries. In 7<sup>th</sup> *International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship: Embracing Diversity in Organisations. April 5<sup>th</sup>-6<sup>th</sup>, 2019, Dubrovnik, Croatia* (pp. 287-297). Zagreb: Governance Research and Development Centre (CIRU).
  21. Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 71(3). 75–86.
  22. Nandini, W; Aurik, G & Sushandoyo, D. (2020, August 3-4). *Bridging Individual Adaptive Performance and Learning Process (A Systematic Literature Review)* [Paper Presentation]. International Graduates Colloquium, Indonesia.
  23. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
  24. Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of The Employees- Generation Z and Their Perceptions of Work. *Procedia Economics and Finance*, 476-483.
  25. Smith, Jenni, Davies, Claire. (2009). Transforming HR in partnership with the business at QBE Insurance. *Strategic HR Review*. 8(1).
  26. Taleb, Nassim N. (2008). *The Black Swan: The Impact of Highly*

Improbable. Random House USA Inc.

27. Tithe, M., Budhwar, P., Wilkinson, A. (2014). Global HR roles and factors influencing their development: evidence from emerging Indian IT services multinationals. *Human Resource Management*. 53(6). 921-946.
28. Ulrich, D., Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 25(2). 188-204.
29. Wisesa, A., Karim, D., & Gustomo, A. (2020). Bridging Multicultural Characteristics in Virtual Team. A Literature Review. *ICORSH*. Pamulang: UNPAM.
30. Yeke, S., & Semercioz, F. (2016). Relationship between personality traits, cultural intelligence and intercultural communication competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 313-319.

## CURRICULUM VITAE



Nama : **AURIK GUSTOMO**  
Tmpt. & tgl. lhr.: Lumajang, 17 Agustus 1973  
Kel. Keahlian : Manajemen Manusia dan Pengetahuan  
Fak./Sekolah : Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM)  
TMT GB : 01 September 2019/  
Kum = 1.112,03

Nama Istri : Dr. Astri Ghina

Nama Anak : 1. Alifia Nuzul Pramadhanty, S.Pd.  
2. Faza Ahmad Farisi  
3. Zahira Rafeyfa Permana  
4. Nadia Zahira Nurafifa  
5. Nerissa Athiyyah Permana

### I. RIWAYAT PENDIDIKAN

- Doktor (Dr), Bidang Manajemen Bisnis, Institut Pertanian Bogor (IPB), 2012;
- Magister Teknik (MT), Bidang Teknik & Manajemen Industri, Institut Teknologi Bandung (ITB), 1999;
- Sarjana Teknik (ST), Institut Teknologi Bandung (ITB), 1991.

### II. RIWAYAT KERJA di ITB

- Staf Pengajar Fakultas Teknologi Industri - ITB, 1996 - 2003;

- Staf Pengajar Sekolah Bisnis dan Manajemen - ITB, 2003 - sekarang;
- Wakil Dekan bidang Sumberdaya, Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB, 2003 - 2020
- Wakil Dekan bidang Akademik, Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB, 2020 - sekarang.

### III. RIWAYAT KEPANGKATAN

- Penata Muda, III/A, 01 November 1998
- Penata Muda TK 1, III/B, 01 Oktober 2006
- Penata, III/C, 01 Oktober 2008
- Penata Tk. 1, III/D, 01 April 2014
- Pembina, IV/A, 01 April 2016
- Pembina Tk. 1, IV/B, 1 April 2018
- Pembina Utama Muda, IV/C, 1 April 2020.

### IV. RIWAYAT JABATAN FUNGSIONAL

- Asisten Ahli Madya, 1 Juli 2000
- Asisten Ahli, 1 Januari 2001
- Lektor, 1 April 2006
- Lektor Kepala, 1 Oktober 2013
- Profesor/Guru Besar, 1 September 2019.

### V. KEGIATAN PENELITIAN BERJALAN (2020-2021)

1. Pharma 4.0: Mapping Framework of Key Competencies and Readiness of the National Pharma Industry
2. Motherhood Leadership: Nurturing digital natives in virtual workplace
3. Building Organizational Design Framework for a Sustainability-Driven Enterprise
4. Faktor-faktor Peran Departemen SDM terhadap Kinerja Perusahaan: Sebuah Perspektif Ekosistem.

### VI. PUBLIKASI JURNAL INTERNASIONAL DAN NASIONAL TERAKREDITASI

1. N. Nurlaela Arief, **Aurik Gustomo**. (2020). Analyzing The Impact of Big Data and Artificial Intelligence on The Communication Profession: Case Study of Public Relations (PR) Practitioners in Indonesia. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*. 20(3).
2. **Aurik Gustomo**, Astri Ghina, Grisna Anggadwita, Sri Herliana. (2019). Exploring entrepreneurial competencies in identifying ideas and opportunities, managing resources, and taking action: Evidence from small catering business owners in Bandung, Indonesia. *Journal of Foodservice Business Research*. 22(6).
3. **Aurik Gustomo**, Hary Febriansyah, Henndy Ginting, Imelia M.

- Santoso. (2019). Understanding of narrative effects: The impact of direct storytelling intervention on increasing employee engagement among employees of state-owned enterprise in West Java, Indonesia. *Journal of Workplace Learning*. 31(2).
4. **Aurik Gustomo**, Astri Ghina. (2018). An Analysis of Differences in Students' Entrepreneurial Competencies between the Management and Entrepreneurship Study Programmes at the School of Business and Management (SBM) Institut Teknologi Bandung (ITB). *Journal of Entrepreneurship Education*. 21(4).
  5. **Aurik Gustomo**, Nur Arief Rahmatsyah Putranto, Achmad Ghazali, Shimaditya Nuraeni. (2018). Designing Effective Field Trip Activities to Develop Students' Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Society*. 19(1).
  6. **Aurik Gustomo**, Astri Ghina. (2017). Building a Systematic Framework for an Entrepreneurial University. *International Journal of Advanced and Applied Science*. 4(7).
  7. Nur Arief Rahmatsyah Putranto, Shimaditya Nuraeni, **Aurik Gustomo**, Achmad Ghazali. (2018). The Relationship between Cultural Intelligence, Emotional Intelligence, and Student Performance. *International Journal of Business*. 23(1).
  8. Astri Ghina, Togar M. Simatupang, **Aurik Gustomo**. (2017). The relevancy of graduates competencies to the effectiveness of entrepreneurship education : a case study at sbm itb - indonesia.

- Journal of Entrepreneurship Education*. 20(1).
9. Astri Ghina, Togar M. Simatupang, **Aurik Gustomo**. (2015). Building A systematic Framework for Entrepreneurship Education. *Journal of Entrepreneurship Education*. 18(2).
  10. Astri Ghina, Togar M. Simatupang, **Aurik Gustomo**. (2014). A Systematic Framework for Entrepreneurship Education within a University Context. *International Education Studies*. 7(12).
  11. Gustomo, Aurik, Dhewanto, Wawan, Herliana, Sri, Ghina, Astri (2017). Building a Conceptual Framework of Entrepreneurial Competencies: The Ontological, Epistemological, and Methodological View. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 15(4).
  12. Umi Zuraida, **Aurik Gustomo**, Rudy Bekti, Aria Bayu Pangestu. (2017). The Impact of Human Resource Practices, Employee Quality and Innovation on Performance: An Analysis of Woven Fabric SMEs. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 15(20).
  13. **Gustomo, Aurik**, Silvianita, Anita. (2009). Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Teknologi*. 8(1).
  14. **Gustomo, Aurik**. (2011). Pengaruh Nilai-Nilai Personal dalam Perspektif Dimensi Multikultural terhadap Kinerja Tim dengan Kepemimpinan Kolaboratif sebagai Variabel Moderator. *Jurnal*

- Manajemen Teknologi*. 10(1).
15. Wulandari, Purwanti, **Gustomo, Aurik**. (2011). Analisis Pengaruh Total Returns terhadap Tingkat Engagement Dosen Institut Teknologi Bandung (2011). *Jurnal Manajemen Teknologi*. 10(3).
  16. Adriaeni, Mentari, **Gustomo, Aurik**. (2012). Analysis the Effect of Emotional Intelligence on Performance Through Leadership Style and Organizational Culture as A Moderator. *Jurnal Manajemen Teknologi*. 11(2).
  17. Adyansyah Patonangi, **Aurik Gustomo** (2019). Improving AON Hewitt Indonesia Employee Engagement Survey Product Using Engagemetn - Job Burnout Model. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 17(2).
  18. Prima Amalia, **Aurik Gustomo**. (2017). Improving Employee Engagement in Dimension of Job Demand at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah I. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 17(2).
  19. **Gustomo, A.**, dan E. Kurniawati. (2009). Perancangan program pelatihan berbasis kompetensi pada sebuah perusahaan infokom untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan perusahaan. *MBA-ITB Business Review*. 4(1).
  20. Yusuf, FM., dan **Gustomo, A.** (2007). Bagaimana mengelola koperasi agar berstandar nasional. *MBA-ITB Business Review*. 2(3).
  21. Nugroho, A., **Gustomo, A.**, dan Soetisna, H.R. (2002). Evaluasi

Beban Kerja Fisik pada Pekerjaan Pengangkatan dan Penurunan secara Manual. *Jurnal Ergonomika*. Edisi 8, Maret .

22. Rahmawati, S., **Gustomo, A.**, dan Soetisna, H.R. (2002). Evaluasi Postur Kerja pada Stasiun Kerja Perakitan berdasarkan Kriteria Fisik. *Jurnal Ergonomika*. Edisi 9, Juli.
23. **Gustomo, A.**, J. Siswanto, J., dan D. Dadang. (2001). Pengaruh Faktor Tipe Huruf, Ukuran Huruf, dan Kontras Warna Karakter dan Latar terhadap Tingkat Kecepatan dan Tingkat Kenyamanan Membaca dalam Halaman Web Program Pembelajaran Jarak Jauh (Distance Learning). *Jurnal Ergonomika*. Edisi 5, Maret.
24. Widyanti, A., dan **Gustomo, A.** (2001). Analisis Potensi-Potensi Masalah Ergonomi-K3 pada Pengoperasian Alat Berat Pertambangan. *Jurnal Ergonomika*. Edisi 5, Maret.

## VII. PENGHARGAAN

- Best Paper : “Designing Effective Field Trip Activities to Develop Students' Cultural Intelligence”, pada International Conference on Management in Emerging Markets (ICMEM 2016) di Bali;
- Best paper Presentation and Oral Presentation" in recognition of Participation International Conference on Social Science, Arts, Business and Education in Venice-Italy;
- Sebagai Special Lecture (Visiting Professor) dengan Judul "Cross-Cultural and Conflict Management", Tokyo University of Science;

- Employee of The Year 2016, SBMITB;
- Tanda Jasa Penghargaan Pengabdian 10 Tahun;
- Tanda Jasa Penghargaan Pengabdian 20 Tahun.