



P-ISSN : 2622-1276  
E-ISSN: 2622-1284

## The 6<sup>th</sup> Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH)

Website Ciastech 2023 : <https://ciastech.net>

Open Conference Systems : <https://ocs.ciastech.net>

Proceeding homepage : <https://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v2/index.php/ciastech/issue/view/236>

# FLUID ORGANISATION: THE DYNAMICS OF HUMAN CAPITAL, ORGANISATIONAL CULTURE, AND LEADERSHIP STYLE IN THE ERA OF MANAGERIAL POSTMODERNISM

Choirul Anam<sup>1\*)</sup>, Ika Purwanti<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang

<sup>2)</sup> Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan

### INFORMASI ARTIKEL

#### Data Artikel :

Naskah masuk, 17 November 2023  
Direvisi, 4 Desember 2023  
Diterima, 5 Desember 2023

#### Email Korespondensi :

anam@widyagama.ac.id

### ABSTRAK

Konsep "*Fluid Organisation*" menjadi sangat penting untuk memahami hubungan yang kompleks antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *human capital* di era manajemen posmodern. Dalam artikel ini, peneliti melihat berbagai perubahan yang terjadi ketika sebuah perusahaan mengadopsi paradigma kontemporer untuk menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan dinamis. *Fluid organisation*, menekankan keberlanjutan dan inovasi, memungkinkan *human capital* berkembang melalui kerja sama dan eksplorasi individu. Budaya organisasi kontemporer sangat penting untuk membangun identitas kolektif yang fleksibel, memungkinkan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan luar. Gaya kepemimpinan menunjukkan sifat adaptif dan terbuka terhadap variasi. Kepemimpinan saat ini, telah berkembang menjadi lebih dari sekedar struktur hierarki; sekarang, kepemimpinan berfungsi sebagai katalisator untuk perubahan dan inovasi. Dalam artikel ini, membahas beberapa cara *fluid organisation* dapat meningkatkan nilai melalui pemberdayaan *human capital*, pelibatan kepemimpinan yang fleksibel, dan integrasi budaya organisasi yang dinamis. Artikel ini menjelaskan ide-ide tersebut dan memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana organisasi dapat memaksimalkan potensi manusia untuk menghadapi tantangan dan peluang di era manajemen kontemporer.

**Kata Kunci :** *Fluid Organisation, Human Capital, Organisational Culture, Leadership Style, Managerial Postmodernism.*

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi harus mengadopsi paradigma baru yang mampu menjawab tantangan dinamika yang berubah-ubah di era posmodernisme manajerial. Keberhasilan dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat bergantung pada konsep *fluid organisation*, yang mencakup dinamika *human capital*, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

*Fluid organisation* menandai pergeseran dari struktur organisasi yang kaku dan hierarkis menuju lingkungan yang lebih responsif dan adaptif. Untuk membentuk organisasi yang fluida, dinamika *human capital*, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sangat penting [1]. *Human capital* yang adaptif [2], budaya organisasi yang dinamis [3], dan gaya kepemimpinan yang responsif adalah pilar dari perubahan ini, yang memungkinkan organisasi untuk menangani lebih baik tantangan dan peluang [4].

*Human capital* merupakan kualitas manusia yang diperoleh melalui investasi pada manusia, sehingga *human capital* dapat dikatakan sebagai aset perusahaan [5],[6]. Budaya organisasi sebagai persepsi bersama tentang organisasi praktik kerja di dalam unit organisasi yang mungkin berbeda dari unit organisasi lainnya [3], [7]. Gaya kepemimpinan adalah berbagai strategi yang digunakan oleh pemimpin, untuk memengaruhi para karyawan dan bawahannya, agar supaya tujuan, sasaran organisasi tercapai [8].

Kajian-kajian terdahulu mengungkapkan bahwa keberhasilan organisasi yang dinamis sangat dipengaruhi oleh *human capital* [9]. Pengembangan *human capital* sebagai aset tidak berwujud sangat penting untuk pertumbuhan ekonomi dan memasuki arena internasional [10]. Manajemen *human capital* yang efektif mencakup praktik kepemimpinan, keterlibatan karyawan, aksesibilitas pengetahuan, optimalisasi tenaga kerja, dan kapasitas organisasi untuk belajar [11]. Praktik *human capital*, seperti pelatihan dan pengembangan, kepercayaan, dan kerja sama tim, meningkatkan pengembangan sumber daya manusia dan berkontribusi pada keberhasilan proyek [12]. Penggunaan praktik *human capital* memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih kompetitif daripada pesaingnya [13].

Kemampuannya untuk berubah dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah-ubah sangat bergantung pada budaya organisasi. Bagaimana seseorang berperilaku dan bekerja di dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh budayanya [14]. Kepemimpinan yang selaras dengan nilai-nilai dan keyakinan organisasi dapat membentuk budaya dan memfasilitasi perubahan [3]. Nilai-nilai dominan dan budaya organisasi adalah faktor utama yang mengendalikan perubahan organisasi [15]. Kemampuan beradaptasi adalah sumber daya mental penting bagi karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja mereka yang berkembang [16]. Kualitas organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan [17],[18]. Para ahli organisasi melihat konsep kepemimpinan sebagai sesuatu yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksi [19].

Faktanya, masalah yang muncul adalah bagaimana sebuah organisasi dapat mempertahankan dan mencapai tingkat fluiditas yang diperlukan untuk bertahan dan berkembang di era manajerial posmodern. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana dinamika *human capital*, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan berinteraksi dan membentuk *fluid organisation*. Dengan memahami pentingnya inovasi ini, organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka, dan menciptakan budaya yang mendukung kreativitas dan inovasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pengetahuan teoritis dan praktis yang dapat digunakan oleh organisasi saat mereka merancang strategi untuk mencapai dan mempertahankan organisasi fluida di era manajemen kontemporer.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi dokumen teks [20]. Paradigma yang digunakan adalah paradigma *postmodern* sebagai perspektif pemikiran. Alasannya adalah bersifat kompleks dan majemuk, serta sarat nilai. Tujuan penelitian yang menggunakan paradigma posmodernis, yang sangat heterogen dan menggabungkan berbagai perspektif yang bahkan dapat bertentangan satu sama lain, adalah untuk melakukan dekonstruksi [21]. Memasukkan sesuatu "yang lain" ke sesuatu yang dianggap penting dikenal sebagai mendekonstruksi [22]. Pengumpulan data, bersumber dari google scholar, scopus, dan WOS.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. *Dinamika Human Capital*

Dari perspektif tradisional yang lebih berfokus pada keterampilan teknis dan pengetahuan khusus, konsep *Human Capital* mengalami pergeseran besar selama era posmodernisme manajemen. Keahlian kerja tidak lagi satu-satunya faktor dalam dinamika manusia; sekarang juga termasuk faktor pribadi seperti kreativitas, fleksibilitas, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Individu dianggap sebagai agen yang aktif dalam pembentukan identitas dan konstruksi pengetahuan. Akibatnya, dinamika *human capital* mencakup lebih dari sekedar keterampilan dan pengetahuan yang dipelajari melalui pelatihan formal. Ini juga mencakup pengakuan terhadap pengalaman individu, nilai-nilai pribadi, dan cara mereka memahami diri mereka sendiri. Adanya gagasan ini, mendorong *fluid organisation* untuk mengoptimalkan keberagaman dan kompleksitas individu. Ini menghasilkan dinamika, di mana *human capital* bukan hanya aset pengetahuan, tetapi juga sumber daya penting untuk proses kreatif dan inovatif. Pemimpin dalam konteks ini tidak hanya mengelola keterampilan teknis, tetapi juga merangkul dan mendorong ide-ide inovatif dan kreativitas.

Dinamika *human capital*, bergantung pada gagasan pembelajaran berkelanjutan [23]. Individu didorong untuk terus berkembang, belajar dari pengalaman mereka, dan merespons perubahan dengan cepat. Ini menciptakan lingkungan di mana adaptasi dan inovasi menjadi norma, dan kekuatan manusia diberdayakan untuk berkontribusi pada perubahan yang baik. Secara keseluruhan, dinamika *human capital* dalam manajemen posmodern, mencerminkan pergeseran paradigmatik yang mengakui bahwa setiap orang unik, kompleks, dan memainkan peran aktif dalam keberhasilan organisasi. Organisasi yang dapat mengelola dan memanfaatkan dinamika ini dapat memperoleh keunggulan kompetitif di era manajemen posmodern.

### 3.2. *Dinamika Budaya Organisasi*

Budaya organisasi telah mengalami transformasi besar selama era manajemen posmodern. Perubahan ini ditunjukkan oleh pergeseran prinsip, standar, dan konstruksi makna organisasi. Budaya organisasi sekarang dilihat sebagai fenomena yang berubah, terbuka untuk interpretasi, dan terbentuk melalui interaksi yang kompleks antara individu dan kelompok. Mereka bukanlah entitas statis dengan aturan yang ketat.

Paradigma posmodern melihat budaya organisasi sebagai konstruksi bersama yang terus berubah, yang tercermin dalam cerita, simbol, dan praktik sehari-hari. Pandangan ini mencakup pandangan dan pengalaman individu yang bekerja di seluruh organisasi. Ini menciptakan suasana di

mana setiap pekerja dapat berpartisipasi secara aktif dalam membentuk dan memperkuat budaya perusahaan.

Penekanan pada keberagaman dan inklusi merupakan komponen penting dari dinamika budaya organisasi kontemporer. Untuk diakui dan dihargai, organisasi biasanya mendorong berbagai perspektif dan identitas. Tidak hanya berbagai latar belakang ras, *gender*, dan etnis, tetapi juga berbagai pendapat, prinsip, dan cara bekerja. Dalam dinamika budaya organisasi kontemporer, konsep individu yang bebas dan mandiri menjadi semakin penting. Dalam kerangka kerja kolektif, organisasi membiarkan anggotanya mengembangkan identitas individu mereka. Pemimpin diharapkan untuk mendukung inisiatif dan cara berbicara yang berbeda.

Prinsip seperti kolaborasi, transparansi, dan keterbukaan telah menjadi norma dalam budaya organisasi kontemporer. Informasi dan keputusan didistribusikan secara lebih adil, dan tidak lagi dimonopoli oleh kelompok manajemen tertentu. Ini menyebabkan partisipasi aktif dari berbagai tingkatan dan fungsi organisasi dapat memengaruhi kebijakan organisasi [24]. Oleh karena itu, dinamika budaya organisasi yang ditemukan dalam gaya manajemen posmodern memungkinkan lebih banyak kreativitas, kerja sama, dan keterlibatan; ini menghasilkan organisasi yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi.

### **3.3. Dinamika Gaya Kepemimpinan**

Dinamika gaya kepemimpinan mengalami pergeseran besar selama era posmodernisme manajemen. Pergeseran ini menunjukkan pergeseran dari model otoriter dan hierarkis menuju pendekatan yang lebih responsif, inklusif, dan adaptif. Kemampuan seorang pemimpin untuk memahami dan menangani keanekaragaman dan kompleksitas lingkungan kerja sekarang lebih penting daripada kekuatan formal.

Pemimpin dalam paradigma posmodern diharapkan untuk menjadi bukan hanya pengambil keputusan; sebaliknya, mereka harus membantu dan mendorong perubahan. Dengan menggunakan dinamika ini, kepemimpinan yang efektif bergantung pada lingkungan yang memungkinkan komunikasi dan kerja sama yang bebas. Pemimpin tidak hanya memimpin dari atas, tetapi juga meminta semua anggota tim untuk berkontribusi.

Keberagaman dan inklusi adalah ciri khas gaya kepemimpinan posmodern [25]. Pemimpin harus memahami dan menghargai perbedaan, dan membangun lingkungan di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan diakui. Keberagaman dipandang sebagai kekayaan dan inovasi dalam dinamika ini. Dalam era posmodern, para pemimpin lebih terbuka terhadap ide-ide dan perspektif yang berbeda, yang menghasilkan lingkungan di mana berbagai perspektif dapat berkembang. Mereka mendorong pemberdayaan individu dan mendorong kesadaran akan tanggung jawab kolektif. Sangat penting bagi organisasi untuk fleksibel dan responsif, yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat.

Paradigma ini menilai pemimpin berdasarkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan dan tindakan mereka, bukan hanya hasil finansial. Dengan mempertimbangkan dampak keputusan yang dibuat oleh organisasi dalam jangka panjang, pendekatan kepemimpinan kontemporer menghasilkan visi yang lebih luas dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, gaya manajemen posmodern menghasilkan model kepemimpinan yang lebih inklusif, responsif, dan berkelanjutan. Pemimpin tidak hanya membantu tim mereka mencapai tujuan bisnis, tetapi mereka juga mendorong keberlanjutan organisasi, kesejahteraan individu, dan efek positif terhadap masyarakat secara keseluruhan.

#### 4. KESIMPULAN

Artikel ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep *fluid organization* dalam konteks dinamika *human capital*, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan di era manajemen posmodern. Uraian temuan menunjukkan bahwa kelangsungan hidup sebuah organisasi bergantung pada kemampuan untuk menyesuaikan *human capital*, menerima budaya perusahaan yang berubah-ubah, dan menerapkan gaya kepemimpinan yang responsif. Pelatihan dan pengembangan menjadi kunci dalam membangun kemampuan individu dan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah secara dinamis. Manajerial harus mempertimbangkan membangun budaya organisasi yang inklusif dan inovatif, serta menciptakan kepemimpinan yang berfokus pada kerja sama dan fleksibilitas. Semua ini adalah faktor penting dalam menerapkan konsep *fluid organization*.

Terutama dalam hal perencanaan kepemimpinan, pengembangan organisasi, dan *human capital management strategy*, artikel ini memiliki makna yang signifikan. Dengan menerapkan konsep *fluid organization*, sebuah organisasi dapat mengantisipasi peningkatan fleksibilitas, produktivitas, dan inovasi. Di sisi lain, budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang mendukung merupakan dasar untuk keberhasilan pelaksanaan. Meskipun artikel ini menawarkan pemahaman yang mendalam, ada beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian tambahan dan studi kasus empiris mungkin diperlukan untuk memvalidasi dan mengukur efektivitas konsep *fluid organization*. Selain itu, kondisi industri atau geografis tertentu mungkin memengaruhi generalisasi hasil penelitian. Konsep abstrak seperti *fluid organization* selalu dapat ditafsirkan dengan cara yang berbeda. Ini dapat memerlukan pemahaman yang lebih baik dan penerapan yang lebih tepat dalam dunia nyata.

Diharapkan artikel ini akan memberikan kontribusi berharga untuk perkembangan teori dan praktik manajemen di era posmodernisme manajerial dengan mempertimbangkan saran dan mempertimbangkan keterbatasannya.

#### 5. REFERENSI

- [1] C. Anam, A. Purwanto, and H. R. Iswari, "The Relationship Between Leadership , Organizational Culture , and Human Capital in Organizations : Bibliometric," vol. 1, no. 2, pp. 208–217, 2023.
- [2] M. Maiti and A. Balakrishnan, "Is human capital the sixth factor?," *J. Econ. Stud.*, 2018.
- [3] A. S. Lokaj and T. L. Sadrija, "Organizational culture influenced by leadership styles: The case of private businesses in Kosovo," *Probl. Perspect. Manag.*, vol. 18, no. 3, pp. 306–314, 2020.
- [4] C. Anam, S. Sudarmiati, and A. Hermawan, "Individual Abilities of Managers sebagai Mediasi Pengaruh Self-Leadership terhadap Entrepreneurial Intention pada Generasi Millennial Kota Malang," vol. 12, no. 2, pp. 149–158, 2023.
- [5] Q. A. Nisar, "Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior," *J. Clean. Prod.*, vol. 311, 2021.
- [6] W. Schultz, T., "Invest in Human Capital," *American Economic Association*, vol. 51, no. No. 1. pp. 1–20, 1961.
- [7] A. Hermawati, C. Anam, S. Suwarta, and E. Puspitosarie, "Reconstruction of Spiritual Marketing, Culture of Innovation, Quality of Work Life, and Retainers for Tourism Industry SMEs in East Java," *Adm. Sci.*, vol. 12, no. 4, 2022.
- [8] C. Anam, A. Thoyib, and A. H. Djawahir, "Roles and Functions of Transformational Leadership in Improving the Paskibra High School Organization Performance," *J. Apl. Manaj.*, vol. 16, no. 2,

- pp. 255–263, 2018.
- [9] A. Yakushev and S. Filin, “Human Capital as an Accelerator with Synergistic Effect of Scientific and Technological Progress,” *Ecol. Syst. ...*, 2020.
- [10] T. Nguyen, A. Nguyen, S. Locke, and ..., “Does the human capital of board directors add value to firms? Evidence from an Asian market,” *Cogent Econ. ...*, 2017.
- [11] A. Di Fabio and J. M. Peiró, “Human Capital Sustainability Leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale,” *Sustainability*, 2018.
- [12] A. Imran and A. Zaki, “Impact of Human Capital Practices on Project Success,” *Kuwait Chapter Arab. J. Bus. Manag. Rev.*, vol. 5, no. 6, pp. 1–16, 2016.
- [13] M. Habib, J. Abbas, and R. Noman, “Are human capital, intellectual property rights, and research and development expenditures really important for total factor productivity? An empirical analysis,” *Int. J. Soc. ...*, 2019.
- [14] D. Indiyati, “The role of organisational culture, intellectual capital and competitive advantage in supporting the government policies in education,” *Int. J. Econ. Policy ...*, 2018.
- [15] Daryono, “Leadership Culture Organizational Political (LCOP) model: A strategy organizational capability to increase organization performance in Indonesia,” *Espacios*, vol. 40, no. 22, 2019.
- [16] S. Roscoe, N. Subramanian, C. J. C. Jabbour, and T. Chong, “Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development,” *Bus. Strateg. Environ.*, vol. 28, no. 5, pp. 737–749, 2019.
- [17] M. Handayani, B. Robiani, and R. Tjandrakirana, “The Effects of Organizational Commitment, Organizational Culture, Leadership Style, Functional Position and Motivation on Auditor Performance,” *Proceedings of the 4th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference*. SCITEPRESS - Science and Technology Publications, 2018.
- [18] B. Almatrooshi, “Determinants of organizational performance: a proposed framework,” *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 65, no. 6, pp. 844–859, 2016.
- [19] M. A. Suliman *et al.*, “Impact of Green Transformational Leadership on Employees’ Environmental Performance in the Hotel Industry Context: Does Green Work Engagement Matter?,” 2023.
- [20] G. A. Bowe, “Document Analysis as a Qualitative Research Method,” *Qual. Res. J.*, vol. 9, no. 2, pp. 27–40, 2009.
- [21] P. M. Rosenau, *POST-MODERNISM AND THE SOCIAL SCIENCES: INSIGHTS, INROADS, AND INTRUSIONS*. Princeton University Press, 1992.
- [22] I. Triyuwono, “[MAKRIFAT] METODE PENELITIAN KUALITATIF [DAN KUANTITATIF] UNTUK PENGEMBANGAN DISIPLIN AKUNTANSI,” *Simp. Nas. Akunt.*, no. September, pp. 1–15, 2013.
- [23] J. U. Njoku and J. C. Onyegbula, “Human capital development as a strategy for sustainable development in the Nigerian education system,” *African Res. Rev.*, 2017.
- [24] M. Van Vugt and C. R. von Rueden, “From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership,” *Leadersh. Q.*, vol. 31, no. 2, p. 101404, 2020.
- [25] C. Anam, T. Hastuti, and D. M. Rosyanti, “Komponen – Komponen Inclusive Leadership Pada Sektor Pendidikan Dan Organisasi in Society 5.0,” *Equilib. J. Ilm. Ekon. Manaj. dan Akunt.*, vol. 10, no. 2, pp. 146–150, 2021.