



Teori Realitas Terintegrasi sebagai Kerangka Diagnosis Organisasi: Aplikasi dalam Ilmu Manajemen

M. Shoim¹, La Himmah Il Princess Choris²

¹Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

²Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

ABSTRACT

Contemporary management science offers numerous organizational diagnostic tools, yet most are partial in scope—focusing on finance, operations, or human resources in isolation without grasping the systemic interactions between variables. This article introduces Integrated Reality Theory (IRT) as an integrative framework for organizational diagnosis. IRT models the organization as a dynamic system comprising five fundamental variables—Energy (E), Information (I), Entropy (S), Consciousness (C), and Evolution (v)—which interact within the system efficiency function $\Phi = (E \times I / S) \times C$. Through conceptual analysis and typological illustrations across four organizational types—tech startups, large corporations, state-owned enterprises, and organizations in crisis—the article demonstrates how IRT can systemically diagnose the root causes of organizational issues and recommend intervention sequences that differ from conventional approaches. Key findings indicate that reducing Entropy (waste, conflict, bureaucracy) must take precedence over increasing Energy (capital, human resources), given that S acts as the divisor in the system efficiency function. This article contributes to the literature on strategic management and organizational change by offering an integrative, theory-based, and operationalizable diagnostic framework. Its primary contribution lies in providing a shared language across management functions and a theory-based intervention sequence to enhance organizational system efficiency.

Keywords: IRT, Organizational Diagnosis, Organizational Entropy, Strategic Management

ABSTRAK

Ilmu manajemen kontemporer memiliki banyak alat diagnosis organisasi, namun sebagian besar bersifat parsial—berfokus pada keuangan, operasi, atau sumber daya manusia secara terpisah tanpa memahami interaksi sistemik antarvariabel. Artikel ini memperkenalkan Teori Realitas Terintegrasi (IRT) sebagai kerangka diagnosis organisasi yang integratif. IRT memodelkan organisasi sebagai sistem dinamis dengan lima variabel fundamental: Energi (E), Informasi (I), Entropi (S), Kesadaran (C), dan Evolusi (v), yang berinteraksi dalam fungsi efisiensi sistem $\Phi = (E \times I / S) \times C$. Melalui analisis konseptual dan ilustrasi tipologis pada empat tipe organisasi—startup teknologi, korporasi besar, badan usaha milik negara, dan organisasi dalam krisis—artikel ini menunjukkan bagaimana IRT dapat mendiagnosis sumber masalah organisasi secara sistemik dan merekomendasikan urutan intervensi yang berbeda dari pendekatan konvensional. Temuan utama menunjukkan bahwa penurunan Entropi (pemborosan, konflik, birokrasi) harus menjadi prioritas sebelum penambahan Energi (modal, SDM), karena S adalah pembagi dalam fungsi efisiensi sistem. Artikel ini berkontribusi pada literatur manajemen strategis dan perubahan organisasi dengan menawarkan kerangka diagnosis yang integratif, berbasis teori, dan dapat dioperasionalkan. Kontribusi utama artikel

ini adalah penyediaan bahasa bersama lintas fungsi manajemen serta urutan intervensi yang berbasis teori untuk meningkatkan efisiensi sistem organisasi.

Keywords: IRT, Diagnosis Organisasi, Entropi Organisasi, Manajemen Strategik

Received:	Revised:	Accepted:	Available online:
01.03.2026	01.04.2026	01.06.2026	03.09.2026

Suggested citation:

Shoim, M., & Choris, L. H. I. P. (2026). *Teori Realitas Terintegrasi (IRT) Sebagai Kerangka Diagnosis Organisasi: Aplikasi Dalam Ilmu Manajemen*. *Dimasejati: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 8 (2), 297-213. DOI: 10.24235/dimasejati.51.000

PENDAHULUAN

Organisasi modern menghadapi tantangan yang semakin kompleks: disrupti teknologi, perubahan perilaku konsumen, ketidakpastian ekonomi global, dan persaingan yang semakin ketat. Dalam menghadapi tantangan ini, manajer membutuhkan alat diagnosis yang tidak hanya melihat satu aspek organisasi secara terisolasi, tetapi mampu memahami interaksi antarvariabel secara sistemik. Sayangnya, sebagian besar alat diagnosis organisasi yang ada bersifat parsial. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) mengintegrasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran, tetapi tidak menyediakan model interaksi kausal antarvariabel yang eksplisit. Analisis SWOT (Wehrich, 1982) bersifat deskriptif dan tidak memberikan prioritas intervensi yang jelas. Six Sigma dan Lean Management (Womack & Jones, 1996) berfokus pada efisiensi operasional tetapi mengabaikan dimensi kesadaran strategis dan kecepatan adaptasi organisasi. Model 7S McKinsey (Peters & Waterman, 1982) mengidentifikasi tujuh elemen organisasi yang saling terkait, tetapi tidak menyediakan metrik kuantitatif untuk mengukur interaksi antareleman.

Kekosongan ini membuka ruang bagi kerangka diagnosis yang lebih integratif. Teori Realitas Terintegrasi (IRT), yang pertama kali diperkenalkan dalam studi komparatif Indonesia-Vietnam tentang middle-income trap (Shoim & Hwihanus, 2026) dan diformalkan secara filosofis dalam artikel terpisah (Shoim, Mujanah, & Halik, 2026), menawarkan pendekatan sistemik yang dapat diterapkan pada level organisasi. IRT memodelkan realitas sebagai proses dinamis yang melibatkan lima variabel fundamental—Energi (*E*), Informasi (*I*), Entropi (*S*), Kesadaran (*C*), dan Evolusi (*v*)—yang berinteraksi dalam fungsi efisiensi sistem:

$$\Phi = (E \times I/S) \times C$$

Artikel ini bertujuan untuk menerjemahkan IRT ke dalam konteks ilmu manajemen dan menunjukkan bagaimana kerangka ini dapat digunakan sebagai alat diagnosis organisasi. Melalui analisis konseptual dan ilustrasi tipologis pada empat tipe organisasi, artikel ini menawarkan pendekatan diagnosis yang integratif dan urutan intervensi yang berbasis teori. Kontribusi utama artikel ini adalah penyediaan (1) bahasa bersama lintas fungsi manajemen yang memungkinkan diskusi sistemik tentang masalah organisasi, dan (2) urutan intervensi berbasis teori yang berbeda dari pendekatan konvensional. Literatur manajemen telah mengembangkan berbagai alat diagnosis organisasi. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) mengusulkan

pengukuran kinerja dari empat perspektif, tetapi tidak menjelaskan bagaimana perbaikan pada satu perspektif memengaruhi perspektif lainnya. Analisis SWOT (Wehrich, 1982) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal tetapi tidak memberikan mekanisme kausal yang menghubungkan kekuatan dan kelemahan dengan hasil organisasi. Six Sigma berfokus pada pengurangan variasi dan cacat, sementara Lean Management berfokus pada eliminasi pemborosan (Womack & Jones, 1996), namun keduanya cenderung mengabaikan dimensi strategis seperti visi dan kecepatan adaptasi.

Kritik yang lebih mendalam datang dari Alvesson dan Spicer (2016) yang berargumen bahwa banyak alat manajemen justru menciptakan "stupidity" organisasi—ketidakmampuan kolektif untuk merefleksikan asumsi dasar dan tujuan strategis. Edmondson (2018) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil adalah yang memiliki psychological safety untuk belajar dari kegagalan, sebuah dimensi yang jarang diukur oleh alat diagnosis konvensional. Kotter (2012) menekankan bahwa perubahan organisasi membutuhkan kepemimpinan visioner yang memobilisasi energi kolektif—sebuah dimensi yang sering diabaikan dalam model efisiensi operasional. Weick dan Sutcliffe (2015) menambahkan bahwa organisasi yang andal (high-reliability organizations) memiliki kapasitas untuk mendeteksi kesalahan kecil sebelum menjadi krisis, sebuah kapasitas yang bergantung pada kualitas informasi dan kesadaran kolektif. Kelemahan kolektif dari alat-alat ini adalah: (1) tidak adanya model interaksi antarvariabel yang eksplisit; (2) tidak adanya prioritas intervensi yang berbasis teori; (3) cenderung deskriptif daripada preskriptif; dan (4) mengabaikan dimensi kesadaran strategis dan kecepatan adaptasi sebagai variabel kunci. Konsep entropi telah digunakan dalam studi organisasi, meskipun secara terbatas. Dalam teori sistem organisasi, entropi dipahami sebagai kecenderungan sistem menuju ketidakteraturan jika tidak ada intervensi manajerial (Katz & Kahn, 1978). Morgan (2006) menggunakan metafora "organisasi sebagai organisme" untuk menggambarkan bagaimana organisasi harus terus-menerus melawan entropi agar tetap hidup. Dalam konteks manajemen kualitas, entropi dapat diartikan sebagai pemborosan (waste) yang menjadi fokus Lean Management (Womack & Jones, 1996). Namun, penggunaan entropi dalam manajemen masih bersifat metaforis dan belum diformalkan ke dalam model pengukuran yang dapat dioperasionalkan bersama variabel lain.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa entropi organisasi dapat diukur melalui indikator seperti turnover karyawan, konflik internal, biaya koordinasi, dan waktu yang dihabiskan dalam aktivitas non-produktif (Baron & Kreps, 1999). IRT mengambil langkah lebih lanjut dengan mengintegrasikan entropi ke dalam model sistemik bersama variabel lain, sehingga memungkinkan diagnosis yang lebih komprehensif. Kesadaran organisasi (C) dalam IRT memiliki afinitas kuat dengan konsep organizational learning dan double-loop learning (Argyris & Schön, 1996). Organisasi dengan C tinggi adalah organisasi yang mampu merefleksikan asumsi-asumsi dasarnya, bukan hanya memperbaiki kesalahan dalam kerangka yang sudah ada, tetapi juga mempertanyakan kerangka itu sendiri. Edmondson (2018) menunjukkan bahwa psychological safety adalah prasyarat bagi pembelajaran organisasi, karena tanpa rasa aman untuk berbicara, kesalahan tidak akan dilaporkan dan tidak akan diperbaiki. Grant (2021) menekankan pentingnya relearning—kemampuan untuk melepaskan

pengetahuan lama yang sudah usang dan mengadopsi cara berpikir baru—sebagai komponen kunci dari kapasitas adaptasi organisasi.

Organisasi modern menghadapi tantangan yang semakin kompleks: disrupti teknologi, perubahan perilaku konsumen, ketidakpastian ekonomi global, dan persaingan yang semakin ketat. Dalam menghadapi tantangan ini, manajer membutuhkan alat diagnosis yang tidak hanya melihat satu aspek organisasi secara terisolasi, tetapi mampu memahami interaksi antarvariabel secara sistemik. Sayangnya, sebagian besar alat diagnosis organisasi yang ada bersifat parsial. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) mengintegrasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran, tetapi tidak menyediakan model interaksi kausal antarvariabel yang eksplisit. Analisis SWOT (Wehrich, 1982) bersifat deskriptif dan tidak memberikan prioritas intervensi yang jelas. Six Sigma dan Lean Management (Womack & Jones, 1996) berfokus pada efisiensi operasional tetapi mengabaikan dimensi kesadaran strategis dan kecepatan adaptasi organisasi. Model 7S McKinsey (Peters & Waterman, 1982) mengidentifikasi tujuh elemen organisasi yang saling terkait, tetapi tidak menyediakan metrik kuantitatif untuk mengukur interaksi antareleman. Penelitian ini bertujuan untuk menerjemahkan IRT ke dalam konteks ilmu manajemen dan menunjukkan bagaimana kerangka ini dapat digunakan sebagai alat diagnosis organisasi. Melalui analisis konseptual dan ilustrasi tipologis pada empat tipe organisasi, artikel ini menawarkan pendekatan diagnosis yang integratif dan urutan intervensi yang berbasis teori. Kontribusi utama artikel ini adalah penyediaan (1) bahasa bersama lintas fungsi manajemen yang memungkinkan diskusi sistemik tentang masalah organisasi, dan (2) urutan intervensi berbasis teori yang berbeda dari pendekatan konvensional.

BAHAN DAN METODE

Artikel ini menggunakan pendekatan analisis konseptual (conceptual analysis) dengan ilustrasi tipologis. Pertama, setiap variabel IRT diterjemahkan ke dalam konteks manajemen dengan indikator organisasi yang dapat diamati. Kedua, fungsi Φ digunakan sebagai kerangka diagnosis untuk mengidentifikasi sumber masalah pada empat tipe organisasi hipotetis: (1) startup teknologi (energi kecil, potensi evolusi tinggi), (2) korporasi besar (energi besar, entropi tinggi), (3) badan usaha milik negara (energi cukup, kesadaran rendah), dan (4) organisasi dalam krisis (semua variabel rendah kecuali S). Ketiga, berdasarkan diagnosis, dirumuskan urutan intervensi yang direkomendasikan oleh IRT. Keempat, implikasi manajerial dan keterbatasan dibahas secara kritis. Karena skor pada ilustrasi tipologis bersifat hipotetis, nilai Φ tidak dimaksudkan sebagai hasil pengukuran empiris, melainkan sebagai demonstrasi cara kerja model diagnosis IRT. Pendekatan ini sejalan dengan tradisi theory-building dalam manajemen strategik yang menggunakan studi kasus ilustratif untuk mengembangkan proposisi teoretis (Eisenhardt, 1989; Siggelkow, 2007).

Karena S adalah pembagi dalam fungsi Φ , penurunan S memberikan dampak paling besar pada peningkatan efisiensi sistem. Ini adalah implikasi matematis yang memiliki konsekuensi manajerial mendalam: prioritas pertama organisasi seharusnya adalah

pembersihan entropi, bukan penambahan energi. Urutan ini berkebalikan dengan praktik umum di banyak organisasi yang langsung menambah anggaran atau merekrut lebih banyak orang (tambah E) tanpa terlebih dahulu membersihkan kebocoran sistemik (turunkan S). Organisasi yang menambah E saat S tinggi hanya akan memperbesar kebocoran—seperti mengisi ember bocor dengan air lebih deras.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Startup Teknologi: Energi Kecil, Potensi Evolusi Tinggi

Startup hipotetis ini memiliki E kecil (dana terbatas, tim kecil) tetapi v tinggi (cepat belajar, cepat pivot). Masalah utamanya seringkali bukan kekurangan E, melainkan S yang tersembunyi: konflik antar pendiri (founder conflict), ketiadaan SOP yang jelas, pengambilan keputusan impulsif, dan burnout karyawan.

Tabel 1. Diagnosis IRT Startup Teknologi

Variabel	Skor	Interpretasi
E (Energi)	3	Dana terbatas, tim kecil (10–20 orang)
I (Informasi)	4	SOP masih dasar, komunikasi informal
S (Entropi)	7	Konflik founder, burnout tinggi, rapat tidak efektif
C (Kesadaran)	6	Visi jelas, tapi budaya evaluasi lemah
v (Evolusi)	1,3	Cepat belajar dan pivot
Φ	10,3	$\Phi = (3 \times 4/7) \times 6 = 10,3$

Diagnosis IRT: Entropi tinggi (S=7) menghamburkan energi yang sudah kecil (E=3). Organisasi hipotetis ini seperti mobil kecil dengan kebocoran besar—mesin bekerja keras tapi jarak tempuh pendek. Rekomendasi: Sebelum mencari pendanaan tambahan (tambah E), selesaikan konflik founder, buat SOP dasar, dan bangun ritme kerja yang sehat (turunkan S). Setelah S turun ke level moderat, tambahan dana akan memberikan dampak yang jauh lebih besar. Korporasi besar hipotetis ini memiliki E melimpah (dana besar, ribuan karyawan, infrastruktur lengkap), tetapi seringkali S juga sangat tinggi: birokrasi lambat, konflik antar divisi, budaya silo, rapat berlebihan, dan employee disengagement. Diagnosis IRT: Meskipun E sangat tinggi (9), S yang juga tinggi (8) membagi energi secara signifikan. C rendah (5) menunjukkan kepemimpinan yang kehilangan visi atau budaya organisasi yang tidak memobilisasi. $v = 0,8$ (<1) menunjukkan diminishing returns—setiap investasi tambahan menghasilkan output yang semakin kecil. Rekomendasi: Jangan melakukan ekspansi atau akuisisi baru (tambah E) sebelum membersihkan birokrasi internal, menyederhanakan struktur organisasi, dan memecah silo (turunkan S). Setelah S turun, perkuat C dengan mempertajam visi dan membangun budaya evaluasi.

BUMN atau Organisasi Publik: Energi Cukup, Kesadaran Rendah

BUMN atau organisasi publik hipotetis ini memiliki E cukup (anggaran negara, pegawai terjamin), I cukup (sistem administrasi formal), tetapi C dan v rendah: budaya kerja kaku, tidak inovatif, dan tidak ada insentif untuk belajar.

Tabel 2. Diagnosis IRT BUMN/Organisasi Publik

Variabel	Skor	Interpretasi
E (Energi)	6	Anggaran APBN, pegawai tetap, infrastruktur memadai
I (Informasi)	6	Sistem administrasi formal, prosedur tertulis
S (Entropi)	5	Birokrasi sedang, tapi korupsi dan inefisiensi
C	3	Budaya kaku, tidak reflektif, rendah inovasi
(Kesadaran)		
v (Evolusi)	0,6	Tidak ada insentif belajar, resisten terhadap perubahan
Φ	21,6	$\Phi = (6 \times 6/5) \times 3 = 21,6$

Diagnosis IRT: Masalah utama bukan pada E atau I, tetapi pada C yang sangat rendah (3) dan v yang di bawah 1 (0,6). Organisasi hipotetis ini seperti mesin yang berjalan di tempat—cukup energi, cukup informasi, tetapi tidak ada arah yang jelas dan tidak belajar. Rekomendasi: Aktifkan C dengan menempatkan pemimpin visioner, membangun budaya evaluasi, dan memberikan insentif untuk inovasi. Percepat v dengan pelatihan dan program transformasi digital yang benar-benar mengubah cara kerja, bukan sekadar menambah perangkat lunak. Ketika organisasi hipotetis memasuki krisis, E biasanya menurun (pendapatan turun, karyawan keluar), I menjadi kacau (komunikasi buruk, informasi simpang siur), S melonjak (konflik, saling menyalahkan), C hilang (tidak ada visi), dan v melambat (tidak ada kapasitas belajar). Ini adalah decline spiral yang sulit dihentikan tanpa intervensi radikal. Diagnosis IRT: Efisiensi sistem sangat rendah ($\Phi = 0,44$). Organisasi hipotetis dalam free fall. Masalah utamanya adalah S yang sangat tinggi (9) dan C yang nyaris hilang (1). Intervensi parsial—misalnya menambah pinjaman (tambah E) tanpa mengatasi S dan C—hanya akan menunda kebangkrutan, bukan menyelamatkan organisasi.

Rekomendasi: Dalam situasi krisis, urutan intervensi tetap sama, tetapi dengan intensitas yang lebih tinggi. Pertama, hentikan kebocoran: hentikan proyek yang tidak strategis, konsolidasi tim, dan hentikan konflik internal. Kedua, bangun kembali kesadaran strategis—kepemimpinan baru yang kredibel. Ketiga, bangun kembali informasi yang akurat untuk menggantikan rumor. Setelah tiga langkah ini berhasil, organisasi dapat mulai membangun kembali energi secara bertahap. IRT menawarkan beberapa implikasi praktis bagi manajer dan konsultan organisasi: Pertama, bahasa bersama lintas divisi. IRT menyediakan lima variabel yang dapat digunakan untuk mendiskusikan masalah organisasi tanpa terjebak dalam silo fungsional. Alih-alih berbicara dalam bahasa yang terpisah ("masalah keuangan", "masalah SDM", "masalah operasional"), manajer dapat menggunakan kerangka IRT untuk mengidentifikasi sumber masalah secara sistemik. Ini membantu mengurangi organizational stupidity (Alvesson & Spicer, 2016) dengan menyediakan kerangka reflektif bersama.

Kedua, prioritas intervensi yang jelas. Prinsip "turunkan S dulu, baru tambah E" adalah panduan yang dapat menyelamatkan organisasi dari investasi yang sia-sia.

Banyak organisasi terjebak dalam siklus "menambah energi tanpa membersihkan kebocoran" yang justru memperbesar inefisiensi. Kotter (2012) menunjukkan bahwa kegagalan perubahan sering terjadi karena organisasi menambahkan inisiatif baru tanpa terlebih dahulu menciptakan rasa urgensi dan membangun koalisi yang kuat—keduanya adalah komponen C dalam IRT. Ketiga, integrasi dengan alat yang sudah ada. IRT tidak dimaksudkan untuk menggantikan Balanced Scorecard, Lean Management, atau analisis SWOT, melainkan untuk melengkapi dan memperkayanya. Misalnya, Balanced Scorecard dapat diperkaya dengan menambahkan indikator S (entropi) dan C (kesadaran) ke dalam perspektif proses internal dan pembelajaran. Lean Management dapat dipahami sebagai strategi penurunan S secara sistematis. Keempat, identifikasi titik intervensi kritis. IRT membantu manajer mengidentifikasi di mana intervensi akan memiliki dampak terbesar. Jika S adalah pembagi, maka penurunan S memberikan dampak yang secara matematis lebih besar daripada peningkatan E dengan proporsi yang sama. Ini adalah wawasan yang berlawanan dengan dengan intuisi manajerial konvensional.

Model interaksi eksplisit. Tidak seperti alat diagnosis lain yang bersifat deskriptif, IRT menyediakan model interaksi antarvariabel yang eksplisit. Ini memungkinkan manajer untuk mensimulasikan dampak perubahan pada satu variabel terhadap variabel lain secara sistemik. Prioritas intervensi berbasis teori. IRT memberikan justifikasi teoretis untuk prioritas intervensi—sesuatu yang jarang ditemukan dalam literatur manajemen. Urutan " $S \rightarrow I \rightarrow C \rightarrow v \rightarrow E$ " bukan sekadar saran praktis, melainkan derivasi dari struktur matematis fungsi Φ . Jembatan antara teori sistem dan praktik manajemen. IRT menerjemahkan konsep abstrak dari teori sistem (entropi, kesadaran kolektif, evolusi) ke dalam bahasa manajemen yang operasional. Ini menjembatani kesenjangan antara literatur teori organisasi dan praktik manajemen sehari-hari. Dengan diagnosis IRT, pembuat kebijakan dapat merancang reformasi birokrasi yang lebih efektif dengan mengikuti urutan intervensi yang berbasis teori. Misalnya, sebelum menambah anggaran untuk program baru, pemerintah seharusnya membersihkan birokrasi dari inefisiensi, menyederhanakan prosedur, dan membangun budaya kerja yang integritas. Hal ini sejalan dengan temuan studi Shoim dan Hwihanus (2026) tentang middle-income trap di Indonesia, yang menunjukkan bahwa akumulasi entropi historis—dalam bentuk korupsi dan inefisiensi birokrasi—merupakan hambatan utama transformasi ekonomi.

SIMPULAN

Penelitian ini telah menunjukkan bagaimana Teori Realitas Terintegrasi (IRT) dapat diterjemahkan ke dalam konteks ilmu manajemen sebagai kerangka diagnosis organisasi. Dengan memodelkan organisasi sebagai sistem dengan lima variabel fundamental—Energi, Informasi, Entropi, Kesadaran, dan Evolusi—yang berinteraksi dalam fungsi $\Phi = (E \times I/S) \times C$, IRT menawarkan alat diagnosis yang integratif, berbasis teori, dan dapat dioperasionalkan. Ilustrasi tipologis pada empat tipe organisasi—startup teknologi, korporasi besar, BUMN, dan organisasi dalam krisis—menunjukkan bahwa sumber masalah seringkali bukan pada kekurangan Energi, melainkan pada Entropi yang tinggi atau Kesadaran yang rendah. Urutan intervensi

yang direkomendasikan IRT—penurunan Entropi sebelum penambahan Energi—adalah implikasi manajerial yang paling mendalam dari kerangka ini. Ini adalah prinsip yang berkebalikan dengan praktik umum di banyak organisasi yang langsung menambah anggaran atau merekrut lebih banyak orang tanpa terlebih dahulu membersihkan kebocoran sistemik. Proposisi penelitian yang diajukan memberikan arah bagi pengujian empiris di masa depan. Dengan pengembangan instrumen pengukuran yang tepat, IRT berpotensi menjadi alat diagnosis standar dalam ilmu manajemen, melengkapi dan memperkaya kerangka-kerangka yang sudah ada. Dalam konteks Indonesia, IRT menawarkan lensa baru untuk memahami mengapa reformasi birokrasi sering gagal dan bagaimana merancang intervensi yang lebih efektif

Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, kontribusi, dan bantuan dalam proses penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada institusi tempat penulis bernaung atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama proses penelitian. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada para informan, responden, kolega, serta pihak-pihak lain yang telah memberikan informasi, masukan, dan saran yang berharga bagi penyelesaian penelitian ini. Apresiasi juga diberikan kepada keluarga dan rekan-rekan yang senantiasa memberikan dukungan moral selama proses penelitian dan penulisan

REFERENSI

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*. Profile Books.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Wiley.
- Bhaskar, R. (1975). *A Realist Theory of Science*. Leeds Books.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Grant, A. M. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.

- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- Rovelli, C. (1996). Relational quantum mechanics. *International Journal of Theoretical Physics*, 35(8), 1637–1678. <https://doi.org/10.1007/BF02302261>
- Shoim, M., & Hwihanus. (2026). Diagnosa middle-income trap Indonesia melalui pendekatan Teori Realitas Terintegrasi (IRT): Analisis kualitatif komparatif Indonesia–Vietnam. *Jurnal Riset Akuntansi*, 4(2), 314–324.
- Shoim, M., Mujanah, S., & Halik, A. (2026). Integrated Reality Theory (IRT) as a processual-relational integrative framework: Synthesis, novelties, and methodological implications. *Journal of Finance and Economics in Business (JFEB)*, 5(1).
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24. <https://doi.org/10.2307/20159440>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World* (3rd ed.). Wiley.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Whitehead, A. N. (1929). *Process and Reality: An Essay in Cosmology*. Macmillan.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

Copyright and License



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

© 2026 Shoim, M., & Choris, L. H. I. P

Published by LP2M of UIN Syekh Nurjati Cirebon