

PERILAKU KEORGANISASIAN

Editor : Acai Sudirman, S.E., M.M



Dr. Titien Agustina, M.Si
Hesti Umiyati, S.E., M.M
Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M., CHRA.
Albert Masli, S.E., M.M
Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM, CPLM., CHRMP.
Rr. Chusnu Syarifah Diah Kusuma, S.A.B., M.Si
Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M
Dr. Darwin Lie, S.E., M.M
Dr. Hery Setiyo Nugroho, S.E., M.A.P.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm., M.Comm.
Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si., CHCM., CIQnR
Dr. Andi Rahman, M.Si., M.Pd
Sebastianus Bambang Dwianto, S.E., M.M.

BUNGA RAMPAI

PERILAKU KEORGANISASIAN

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PERILAKU KEORGANISASIAN

Dr. Titien Agustina, M.Si
Hesti Umiyati, S.E., M.M
Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M., CHRA.
Albert Masli, S.E., M.M
Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM, CPLM., CHRMP.
Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si
Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M
Dr. Darwin Lie, S.E., M.M
Dr. Hery Setiyo Nugroho, S.E., M.A.P.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm.,
M.Comm.
Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si., CHCM., CIQnR
Dr. Andi Rahman, M.Si., M.Pd
Sebastianus Bambang Dwianto, S.E., M.M.

Editor:
Acai Sudirman, S.E., M.M

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PERILAKU KEORGANISASIAN

Dr. Titien Agustina, M.Si
Hesti Umiyati, S.E., M.M
Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M., CHRA.
Albert Masli, S.E., M.M
Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM, CPLM., CHRMP.
Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si.
Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M
Dr. Darwin Lie, S.E., M.M
Dr. Hery Setiyo Nugroho, S.E., M.A.P.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm., M.Comm.
Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si., CHCM., CIQnR
Dr. Andi Rahman, M.Si., M.Pd
Sebastianus Bambang Dwianto, S.E., M.M.

Editor :

Acai Sudirman, S.E., M.M

Tata Letak :

Risma Birrang

Desain Cover :

Syahrul Nugraha

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

viii, 251

ISBN :

978-623-362-617-0

Terbit Pada :

Juli 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk book chapter dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Buku ini untuk mengajarkan kepada para pembaca agar sadar perannya sebagai makhluk sosial dan individu. Oleh karena itu, buku ini hadir memberikan banyak ilmu, serta tips bahwa organisasi, tak hanya sebuah organisasi yang kita anggap selama ini. Organisasi dalam kehidupan setiap individu, juga termasuk keluarga, teman, rekan kerja, serta masyarakat luas. Adapun perilaku organisasi adalah semua tingkah laku individu yang terkait dengan kehidupannya, cara berfikir, mengambil keputusan, kepekaan sosial, dan sebagainya merupakan latar belakang timbulnya ilmu perilaku organisasi.

Sistematika buku Perilaku Keorganisasian ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 14 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Pengantar Perilaku Organisasi, Bab 2 Evolusi Teori Organisasi, Bab 3 Perilaku Individu dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi, Bab 4 Perilaku Kelompok dan Interpersonal, Bab 5 Struktur dan Desain Organisasi, Bab 6 Komunikasi Dalam Organisasi, Bab 7 Sikap dan Kepuasan Kerja, Bab 8 Komitmen Organisasional, Bab 9 Organizational Justice, Bab 10 Organizational Citizenship Behavior (OCB), Bab 11 Organizational Climate, Bab 12 Innovative Work Behaviour, Bab 13 Manajemen Perubahan Organisasi, Bab 14 Implementasi Tata Nilai Organisasi dalam Konsep Manajemen.

Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Yang Kuasa. Oleh sebab itu, kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 04 Juli 2022

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI.....	1
Pendahuluan	1
Organisasi dan Manusia.....	4
Perilaku Manusia Dalam Organisasi.....	5
Manfaat Perilaku Organisasi.....	7
Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	8
Kontribusi Perilaku Organisasi Pada Bidang Ilmu Lainnya.....	11
Kesimpulan	14
Daftar Pustaka.....	15
2 EVOLUSI TEORI ORGANISASI	19
Pendahuluan	19
Pengertian Teori Organisasi.....	22
Model Dan Fase Perkembangan Organisasi.....	24
Prinsip, Strategi Dan Pertumbuhan Organisasi	31
Desain Dan Struktur Organisasi	33
Evolusi Teori Organisasi	36
Perubahan Paradigma Organisasi	47
Penutup.....	48
Daftar Pustaka.....	50
3 PERILAKU INDIVIDU DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI	55
Pengenalan Konsep Perilaku Individu.....	55

	Konsep Diri.....	56
	Nilai Diri	57
	Etika Perilaku.....	58
	Pemahaman Karakteristik Individu	58
	Perilaku Individu Terhadap Organisasi	66
	Daftar Pustaka	71
4	PERILAKU KELOMPOK DAN INTERPERSONAL	73
	Pendahuluan	73
	Perilaku Kelompok.....	74
	Alasan-Alasan Bergabung Ke Dalam Kelompok	81
	Tahap-Tahap Perkembangan Kelompok.....	82
	Interpersonal	83
	Daftar Pustaka	87
5	STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI	89
	Pendahuluan	89
	Struktur Organisasi	90
	Faktor Penentu Struktur Organisasi.....	92
	Prinsip Dalam Mendesain Struktur Organisasi.....	93
	Desain Organisasi.....	94
	Jenis Desain Organisasi	96
	Pentingnya Desain Organisasi.....	97
	Proses dalam Desain Organisasi.....	99
	Hubungan Desain Dalam Struktur Organisasi	100
	Daftar Pustaka	101
6	KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	103
	Pendahuluan	103

	Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi.....	105
	Seberapa Efektif Komunikasi Akan Membantu Organisasi.....	107
	Jenis Komunikasi yang digunakan oleh Organisasi Bisnis	109
	Penutup.....	117
	Daftar Pustaka.....	118
7	SIKAP DAN KEPUASAN KERJA.....	121
	Pendahuluan	121
	Sikap	123
	Komponen Sikap	128
	Kepuasan Kerja.....	128
	Daftar Pustaka.....	135
8	KOMITMEN ORGANISASIONAL	139
	Pendahuluan	139
	Pengertian Komitmen Organisasional.....	141
	Analisis Komitmen Organisasional SDM.....	143
	Strategi Peningkatan Komitmen Organisasional SDM	145
	Hubungan Kecerdasan Emosional dengan Komitmen Organisasional.....	146
	Daftar Pustaka.....	151
	Profil Penulis.....	156
9	ORGANIZATIONAL JUSTICE.....	157
	Mengelola Organisasi Dengan Keadilan Organisasi.....	157
	Aspek-aspek Keadilan Organisasi	159
	Dimensi Keadilan Organisasi.....	160

	Keadilan Distributive	160
	Prosedur Keadilan.....	161
	Keadilan interpersonal dan Keadilan informasional.....	162
	Keadilan Informasi.....	162
	Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi .	163
	Paradigma Keadilan Organisasi	164
	Keadilan Menurut Filsuf.....	164
	Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Iklim Organisasi.....	167
	Hubungan Antara Keadilan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.....	168
	Keadilan Organisasi Dari Perspektif Organisasi Pendidikan.....	169
	Daftar Pustaka.....	171
	Profil Penulis.....	173
10	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	175
	Pengertian Organizational Citizenship Behavior ...	175
	Dimensi Organizational Citizenship Behavior	176
	Bentuk-Bentuk Organizational Citizenship Behavior	179
	Komponen-Komponen Organizational Citizenship Behavior	180
	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior	181
	Manfaat Organizational Citizenship Behavior Pada Organisasi.....	181
	Implikasi Organizational Citizenship Behavior	184

	Daftar Pustaka	186
11	ORGANIZATIONAL CLIMATE	189
	Pengertian dan Teori Iklim Organisasi.....	189
	Sifat Iklim Organisasi.....	192
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi.....	193
	Jenis-Jenis Iklim Organisasi.....	195
	Dampak Iklim Organisasi.....	197
	Manfaat Iklim Organisasi	199
	Daftar Pusaka.....	202
12	INNOVATIVE WORK BEHAVIOR.....	205
	Pendahuluan	205
	Pengertian Innovative Work Behavior	206
	Faktor-Faktor Pendorong Timbulnya Innovative Work Behavior.....	207
	Workplace Happiness (Kebahagiaan Tempat Kerja)	208
	Workplace Friendship (Persahabatan Tempat Kerja)	209
	Co-Worker Support (Dukungan Rekan Kerja)	209
	Individual and Organizational Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan Individual dan Organisasional)	210
	Self efficacy (Percaya Diri)	210
	Self-competence (Kompetensi Diri).....	211
	Cultural Intelligence (Kecerdasan Budaya)	211
	Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)	212
	Affective Commitment (Komitmen Afektif)	213

	Daftar Pustaka	215
	Profil Penulis	221
13	MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI.....	223
	Mengelola Perubahan Organisasi	223
	Mengelola Perubahan Melalui Re-education	224
	Mempelajari prinsip prinsip dalam manajemen perubahan	225
	Agen Perubahan	226
	Penolakan Individu.....	227
	Faktor-faktor Penyebab Perubahan manajemen Organisasi.....	229
	Prinsip Mempelajari Manajemen Perubahan	230
	Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan	233
	Daftar Pustaka	235
14	IMPLEMENTASI TATA NILAI ORGANISASI DALAM KONSEP MANAJEMEN.....	237
	Pendahuluan	237
	Pembahasan dan Implementasi	240
	Daftar Pustaka	249

PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI

Dr. Titien Agustina, M.Si

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI)

Banjarmasin

Pendahuluan

Setiap organisasi formal maupun informal, terdiri dari manusia dari berbagai unsur dan latar belakang yang beragam. Baik usia, pendidikan, pengalaman, budaya, kebiasaan, karakter, maupun pola pikir dan sikap perilaku yang ditunjukkan. Semua hal tersebut pasti senantiasa beragam. Makin banyak orangnya, makin beragam asal usul dan latar belakang individu yang masuk dalam organisasi tersebut, tentu akan semakin beragam perilaku yang ditunjukkan. Adanya *gap* atau kesenjangan dalam organisasi seringkali muncul menjadi masalah, salah satu karena perbedaan. Semakin tajam perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi ketika berinteraksi. Kemungkinan semakin tinggi munculnya masalah-masalah. Perilaku orang-orang yang tergabung dalam organisasi ini selalu beragam dan bisa menjadi pemicu munculnya masalah. Oleh karena itu penting bagi setiap orang yang tergabung dalam organisasi apapun dan berinteraksi dengan orang-orang lain yang ada dalam organisasi itu, bisa menyesuaikan diri, beradaptasi, dan mengedepankan toleransi serta

mengembangkan saling pengertian yang tinggi diantara pribadi. Oleh karena itu kematangan pribadi pada setiap orang yang ada dalam organisasi sangat diperlukan. Kematangan pribadi diperlukan agar perilaku yang berbeda dan berpotensi menjadi sumber munculnya masalah, bisa terkendali dengan baik. Sehingga masalah yang muncul tidak semakin runcing karena jelas bisa menghambat bagi tercapainya efektivitas organisasi.

Perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi menjadi kunci perkembangan organisasi, bahkan menentukan eksistensi atau keberlangsungan “umur hidup” organisasi. Karena perilaku manusia menyangkut interaksi yang terjadi antar pribadi dan di dalam maupun antar kelompok. Agar organisasi efektif maka orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut harus memiliki kesamaan persepsi dan tingkat pemahaman yang baik dalam berorganisasi. Khususnya terhadap tujuan organisasi agar masing-masing individu atau anggota bisa memberikan kontribusi (Noor & Agustina, 2019) terbaiknya bagi kemajuan organisasi.

Seseorang yang bergabung dalam organisasi, apakah karena pekerjaan (*job*) maupun karena minat/hobby yang sama, atau karena kepentingan politik maupun minat sosial lainnya yang sama. Sangat penting untuk mempelajari dan memahami perilaku organisasi. Agar memiliki pandangan dan pemahaman yang sama tentang motif dan kepentingan setiap orang dalam berorganisasi. Pada sisi lain ada kepentingan atau tujuan dari organisasi agar bisa menyelaraskan antara motif dan kepentingan pribadi maupun kelompok guna efektivitas organisasi. Bagi setiap individu dalam organisasi berkepentingan dalam hal ini agar memudahkan ketika menyesuaikan diri antar pribadi dalam organisasi yang dimasuki sehingga bisa sejalan dan berkesinambungan.

Bagi seorang pemimpin (Jatmika, 2021) atau manajer dalam organisasi atau perusahaan sangat penting memiliki pengertian dan pemahaman yang baik tentang perilaku organisasi. Karena pimpinan akan berhadapan dengan banyak orang dari berbagai latar belakang dan kepentingan di dalam lingkungan organisasi. Apalagi dengan kondisi dunia yang semakin global (Agustina, Titien, 2017) yang ditunjang pula dengan kemajuan teknologi informasi serta komunikasi yang semakin canggih. Tentu kehadiran orang/individu maupun kelompok dalam organisasi tidak lepas dari latar belakang personal (Agustina, 2021) yang bersangkutan dan pengaruh lingkungan eksternal yang berkembang. Adanya kemajuan dunia teknologi saat ini dan ke depan yang semakin cepat dan massif, membawa perubahan para perilaku orang-orang maupun budaya kerja dalam organisasi.

Dari sisi seorang manajer atau pimpinan dalam organisasi, menurut (Robbin, 2001), memahami perilaku organisasi merupakan hal yang sangat penting. Mengingat berbagai persoalan bisa muncul disebabkan oleh adanya perubahan jaman dengan berbagai perubahan perilaku dan peradaban yang mampu dicapai. Seperti kompetisi global, pekerja kontemporer dengan warna kulit yang berbeda, pandangan yang berbeda, sikap politik yang terbawa dalam organisasi, karakteristik personal masing-masing, orientasi personal, dan lain sebagainya, bisa menjadi konflik apabila pimpinan atau manajer tidak bisa memahami perilaku organisasi dari orang-orang yang ada dalam kepemimpinannya. Mengingat manusia dalam organisasi merupakan faktor utama (Sampurnawati & Agustina, 2021) yang menggerakkan jalannya roda organisasi. Ditambah juga bahwa perilaku manusia semakin hari semakin berkembang dan bertumbuh, seiring perubahan situasi dan kondisi. Setiap orang membawa perilaku personalnya ke dalam organisasi.

Seorang pimpinan/manajer harus bisa menjadikan perbedaan tersebut bahkan keragaman perilaku personal tersebut sebagai kekuatan baru untuk dapat mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian tantangan yang menonjol yang dihadapi oleh seorang karyawan maupun para pimpinan/manajer dalam organisasi dari waktu ke waktu adalah masalah perilaku manusia itu sendiri.

Organisasi dan Manusia

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi.

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi. Karena Tuhan Yang Maha Esa memang menciptakan manusia berbeda-beda. Tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna. Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka memungkinkan terjadi saling pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain.

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah.

Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi. Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis. Tumbuh kesadaran dan pemahaman yang baik dalam menjaga dan mempertahankan kelangsungan roda organisasi.

Bagi seorang pimpinan, lebih-lebih di era globalisasi saat ini dan ke depan, harus memiliki kemampuan memilih focus dalam mengelola sumber daya manusia dan juga dalam menjalankan organisasi. Sehingga bisa menyatukan perbedaan diantara orang-orang (manusia yang ada dalam organisasi) serta tujuan masing-masing orang yang bergabung dalam organisasi sebagai faktor penting untuk dikelola dengan baik. Sehingga bisa menjadikan perbedaan sebagai modal dan potensi yang bisa makin mendukung bagi kemajuan organisasi ke depan.

Perilaku Manusia Dalam Organisasi

Perilaku manusia muncul sebagai hasil dari olah pikir dan olah sikap yang ada di dalam diri seseorang. Olah pikir adalah hasil dari kemampuan dan kecerdasan dalam menganalisa setiap peristiwa, persoalan, maupun berupa respon yang ditunjukkan atas suatu hal atau kejadian yang ada disekitarnya. Olah sikap merupakan kelanjutan dari hasil olah pikir manusia dalam bentuk nyata yang ditunjukkan secara fisik lewat perilaku. Sehingga terlihat secara nyata dalam bentuk respon/tanggapan langsung

maupun tidak langsung yang dapat diamati secara kasat mata.

Setiap manusia tidak ada yang sama dalam banyak hal. Oleh karena itu perilakunya pun berbeda-beda. Perbedaan perilaku yang dibawa seseorang ke dalam organisasi tentu tidak bisa dihindari. Organisasi melalui seorang pemimpin bertugas untuk menyatukan, menyamakan atau minimal menekan berkembang lebih jauh adanya perbedaan. Karena manusia adalah makhluk yang cerdas. Dengan kecerdasan itu membuatnya pandai membuat alasan atau argumen-argumen. Sehingga setiap individu akan membawa perilaku yang berbeda sesuai keyakinan dan kapasitas dirinya yang dapat diamati dan dilihat dari argumen maupun perilaku yang ditunjukkan.

Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu. Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai.

Walau pun setiap individu membawa perilakunya sendiri ke dalam organisasi, namun organisasi yang kuat haruslah memiliki perilaku bersama yang disepakati dan dipakai bersama-sama. Perilaku organisasi diperlukan untuk membuat organisasi kuat dan eksis. Sehingga bisa menjadi alat untuk menekan timbulnya perbedaan yang tajam atau berkembangnya kepentingan individu-individu tertentu bahkan kelompok kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi melalui kepemimpinan seseorang harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang khas agar eksistensi organisasi bisa terus berlanjut (*sustainable*).

Disinilah peran pimpinan/manajer dalam organisasi untuk meletakkan dasar-dasar etika dan budaya serta nilai dan norma yang disepakati dalam organisasi yang terintegrasi dalam visi dan misi yang melahirkan perilaku organisasi. Perilaku organisasi menjadi standar dalam berperilaku yang terkait dengan manusia, struktur, proses, teknologi, system social, dan tujuan organisasi.

Manfaat Perilaku Organisasi

Beberapa manfaat dari mempelajari dan memahami tentang perilaku keorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Memberi pencerahan kepada setiap orang yang menjadi anggota suatu organisasi bagaimana berpikir, bersikap dan berperilaku di dalam berinteraksi dengan sesama anggota organisasi lainnya.
- b. Menjadi dasar berpijak sekaligus panduan untuk kehidupan anggota yang ada di dalam organisasi.
- c. Membantu pimpinan atau manajer untuk bisa memahami dan juga mempengaruhi lingkungan organisasinya.
- d. Memberi pencerahan dalam menemukan solusi atas persoalan atau masalah yang muncul dalam organisasi.
- e. Menemukan makna atau inti dari orientasi setiap orang yang masuk dalam organisasi dengan segala kepentingannya.
- f. Dapat menjadi alat untuk memprediksi arah dari kehidupan organisasi kedepannya.
- g. Memberikan masukan kepada setiap pimpinan/manajer dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.
- h. Lebih memahami bahwa individu yang ada dalam organisasi memiliki perbedaan dan tidak mungkin bisa menyamakan semua tujuan/orientasi orang yang ada dalam organisasi.
- i. Mendorong pimpinan kreatif dalam mengelola organisasi dan mampu meminimalkan perbedaan yang ada.

- j. Memberikan landasan kepada pimpinan untuk bisa memberikan pengarahan dan mengontrol bawahan secara efektif.
- k. Memahami bahwa perilaku organisasi akan berguna untuk menjaga setiap hubungan antar pribadi dan juga hubungan industrial perusahaan.
- l. Menjaga keberlanjutan organisasi, bahkan bisa makin menumbuhkembangkan organisasi.

Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi terkait dengan bagaimana perilaku manusia dalam berinteraksi selama berhubungan satu dengan yang lain di dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu dalam kajian perilaku organisasi memiliki ruang lingkup yang terkait dengan studi tentang perilaku manusia di dalam berorganisasi, terdiri atas 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. Aspek individu atau perilaku individual

Pada setiap organisasi, maka setiap orang atau pribadi membawa perilakunya masing-masing. Setiap individu menyumbangkan perilakunya dalam organisasi. Oleh karena itu dalam ruang lingkup perilaku organisasi, maka aspek perilaku individual menjadi salah satu hal yang penting. Karena individu-individu yang berbeda ini akan membawa serta pengalaman, kebiasaan, budaya, tujuan/motif (Agustina et al., 2017); (Noor & Agustina, 2019), keinginan, dan bahkan kepercayaannya ke dalam organisasi.

Organisasi sebagai kumpulan orang-orang atau individu-individu akan menjadi wadah yang menampung dan mengelola perilaku individual yang dibawa oleh masing-masing orang tersebut. Organisasi harus bisa menjadi jembatan yang mawadahi, menengahi, mengontrol, dan bahkan mengatur bagaimana perilaku individu yang berbeda dan kadang tidak selalu sejalan dengan budaya organisasi dan orang-orangnya, bisa saling menunjang terhadap efektivitas organisasi.

Perilaku individual yang beragam dan berbeda ini bisa menjadi kekuatan atau bisa juga menjadi sumber kehancuran bagi organisasi. Semua tergantung bagaimana pimpinan atau pemilik perusahaan/organisasi dalam mengendalikan dan mengatasi, mengarahkan, dan membuat organisasi bisa berjalan secara efektif. Untuk itu perlu ditumbuhkan atmosfir organisasi yang baik melalui komunikasi (Sudarwati, Sudarwati; Sudirwo, Sudirwo; Agustino, Lalu; Agustina, 2020) yang dibangun bersama-sama antara pimpinan, pemilik, dan stakeholder lainnya beserta seluruh karyawan.

2. Aspek antar manusia atau perilaku antar individu

Dalam hubungan antar manusia di dalam organisasi tentu sangat terkait dengan interaksi yang terjadi diantara individu-individu tersebut. Perilaku antar individu dalam organisasi sangat rentan bagi munculnya masalah atau persoalan. Karena itu perilaku antar individu dalam organisasi memerlukan campur tangan organisasi dalam mengendalikan dan mengelolanya agar tidak gampang memunculkan kesalahpahaman atau persoalan yang disebabkan oleh perilaku seseorang/individu yang menyinggung perasaan individu lainnya.

Organisasi harus membangun etika dan budaya organisasi (Anwar & Id, 2017); (Anwar, Id, et al., 2018) sebagai panduan berpijak seluruh anggota agar setiap individu yang masuk dalam organisasi mampu mengendalikan dan menyesuaikan perilakunya dengan etika dan budaya organisasi yang sudah ditetapkan dan disepakati. Karena kalau tidak, perilaku antar individu akan saling bergesekan dan mudah memicu masalah, mis-komunikasi, dan hal lainnya. Karena perilaku antar individu yang tidak sama dan beragam itu perlu dikelola atau diminimalisir perbedaannya melalui etika dan budaya organisasi yang terstandar agar perilaku setiap individu bisa menyesuaikan dan mengikuti apa yang ditetapkan dalam organisasi.

Pada organisasi dengan memiliki ruang lingkup besar dan memiliki karyawan diatas ratusan sampai ribuan orang, tentu makin beragam lagi. Seperti dalam hal: rentang usia, pendidikan, latar belakang, suku, bangsa, ras, kepercayaan, agama, kebiasaan atau budaya, persepsi, motivasi, minat, dlsb. Pimpinan dalam organisasi di dalam mengelola perilaku orang-orangnya ini memerlukan aturan yang jelas melalui adanya etika kerja, budaya organisasi, struktur yang jelas dan kuat, serta aturan disiplin kerja. Selain juga perlu adanya sosok pemimpin (Noor & Agustina, 2019); (Anwar, Sekolah, et al., 2018) yang mumpuni, mampu dalam mengendalikan dan memimpin individu-individu yang tentu memiliki orientasi berbeda dalam memasuki dan selama bergabung di dalam organisasi.

Keragaman individu dan perilaku yang dibawa dalam organisasi, tentu menuntut organisasi bisa membangun budaya kerja (Anwar & Id, 2017) yang sesuai dengan keinginan dan tujuan yang diinginkan. Agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik tanpa terkendala yang berarti hanya karena perilaku individu dan juga gesekan kepentingan perilaku antar individu dalam organisasi yang bisa menghambat efektivitas organisasi.

3. Aspek manusia dalam kelompok atau perilaku kelompok

Ketika seseorang atau individu bergabung dalam sebuah organisasi, tentu yang bersangkutan sepenuhnya membawa serta latar belakang karakteristik personalnya (Agustina, 2021). Ketika yang bersangkutan berinteraksi dalam organisasi, maka akan bertemu dengan individu lain. Individu yang tergabung dalam kelompok tertentu dalam organisasi bisa secara formal karena struktur (*job pekerjaan*), namun bisa pula muncul secara informal karena kepentingan atau orientasi personal yang sama. Individu dengan orientasi yang sama pasti akan membentuk sub-kelompok sendiri. Sehingga dalam

organisasi tidak bisa dihindari akan munculnya sub-sub kelompok orientasi atau kepentingan lainnya.

Kelompok dengan kepentingan atau orientasi sama, secara perlahan akan terjadi proses dan membuat perilaku kelompok. Antar individu di dalam kelompok atau sub-kelompok akan menyepakati nilai atau norma yang dianggap mirip atau sama. Ini akan makin menguatkan tumbuhnya perilaku kelompok yang bila sejalan dengan tujuan organisasi, tentu akan sangat menguntungkan. Namun bila berbeda atau berlawanan, tentu bisa menjadi “duri dalam daging”, sangat memungkinkan munculnya kelompok kepentingan yang tidak mendukung efektivitas organisasi.

Apabila organisasi bisa mengelola kelompok-kelompok ini dengan baik, maka perilaku kelompok itu pun akan bisa diarahkan dan sekaligus berpartisipasi pada tercapainya tujuan organisasi. Karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, selain sangat ditentukan oleh adanya individu maupun kelompok atau tim kerja yang ada, juga perilaku kelompok yang sesuai dengan tujuan organisasi, tentu akan mendukung eksistensi kelompok. Apalagi bila kelompok tersebut tumbuh dalam organisasi karena memang merupakan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya. Diharapkan bisa memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasi. Untuk itu sangat diperlukan seseorang pimpinan/manajer yang bisa mengelola perilaku kelompok/organisasi.

Kontribusi Perilaku Organisasi Pada Bidang Ilmu

Lainnya

Setiap bidang ilmu pasti memiliki kaitan dengan bidang ilmu lainnya. Tak terkecuali dengan perilaku organisasi juga tidak berdiri sendiri. Sehingga bidang ilmu perilaku organisasi memiliki kaitan dan hubungan, baik langsung atau tidak langsung dengan bidang ilmu lainnya. Diantaranya pada bidang ilmu:

1. Manajemen

Ilmu manajemen adalah studi tentang seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain yang dengan ini diperlukan “seni” atau kreativitas dalam bekerja bagi orang-orang tersebut agar bisa berperilaku dalam kaitan mencapai tujuan yang ditetapkan. Karena manajemen adalah bagian dari organisasi, maka kontribusi ilmu manajemen terhadap perilaku organisasi sangat banyak dan luas, terutama menyangkut motivasi, kepemimpinan, produktivitas, kepuasan kerja, penilaian kinerja, dll.

2. Ekonomi

Ilmu ekonomi adalah studi yang mempelajari tentang tingkah laku manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan sumber daya yang terbatas. Kontribusi bidang ilmu ekonomi terhadap perilaku manusia dalam organisasi sangat dominan. Karena dalam kegiatan ekonomi yang dilakukan manusia guna memenuhi kebutuhannya sangat terkait dengan perilaku individu, antar individu, dan juga kelompok. Diantaranya menyangkut modal, asset, investasi, bahan baku/logistic, produksi, pemasaran, sumber daya manusia, kepemimpinan, bahan baku, motivasi, kepuasan kerja, penilaian kinerja, dll.

3. Pendidikan

Ilmu pendidikan adalah studi yang mempelajari tentang proses untuk meningkatkan, memperbaiki, dan mengubah pengetahuan, keterampilan, serta sikap tata laku seseorang atau kelompok melalui bimbingan, pengajaran, dan pelatihan. Kontribusi bidang ilmu pendidikan terhadap perilaku organisasi diantaranya pada pembelajaran, sikap, motivasi, proses perubahan, mutu atau kualitas, produktivitas, kepemimpinan, efisiensi, moral kerja, dll.

4. Psikologi

Psikologi adalah suatu ilmu pengetahuan yang didalamnya mengukur, menjelaskan dan juga mengubah perilaku manusia. Kontribusi ilmu psikologi ini pada perilaku organisasi adalah dalam hal motivasi, pembelajaran, kepribadian, persepsi, efektivitas kepemimpinan, pelatihan, pengambilan

keputusan individu, kepuasan kerja, penilaian kinerja, pengukuran sikap, desain kerja, seleksi karyawan, dan juga stress karyawan, serta lainnya.

5. Psikologi Sosial

Psikologi sosial adalah salah satu bidang dari studi psikologi yang didalamnya menggabungkan berbagai konsep psikologi dan sosiologi dengan memusatkan perhatian pada saling adanya keterpengaruhannya dari setiap orang. Kontribusi bidang ilmu psikologi sosial ini pada bidang perilaku organisasi adalah terkait dengan perubahan sikap, perubahan perilaku, perubahan kelompok, dan pengambilan keputusan kelompok.

6. Sosiologi

Sosiologi adalah suatu ilmu atau studi tentang setiap orang dalam hubungannya antar sesama di dalam kelompok atau masyarakat, hingga terbentuknya masyarakat. Pemahaman dalam bidang ilmu ini terkait dengan system sosial dan interaksi sosial manusia yang akan menyatu dalam suatu system sosial. Kontribusi bidang sosiologi ini terhadap bidang perilaku organisasi adalah menyangkut dengan tim-tim kerja, dinamika kelompok, perilaku antar kelompok, konflik, perubahan organisasi, teori organisasi formal, dan budaya organisasi.

7. Antropologi

Antropologi adalah suatu ilmu atau studi terkait dengan masyarakat atau asal usul terjadinya masyarakat, terutama terkait dengan manusia dan juga aktivitas-aktivitas manusia tersebut dalam rangka memenuhi hajat hidupnya. Kontribusi bidang studi antropologi dengan perilaku organisasi adalah analisis lintas budaya, komunikasi lintas budaya, nilai komparatif, dan lingkungan organisasional, serta lainnya.

8. Ilmu Politik

Ilmu politik adalah ilmu atau studi tentang pengetahuan manusia yang terkait dengan perilakunya sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok dalam suatu lingkungan politik. Kontribusi dari bidang ilmu politik terhadap bidang ilmu perilaku

organisasi yang paling dominan adalah tentang politik intraorganisasional, konflik, kepemimpinan, dan juga kekuasaan.

Kesimpulan

Perilaku organisasi sangat terkait dengan keberadaan manusia dalam organisasi dan juga masyarakat yang membentuk eksistensi organisasi. Karena didalamnya sangat terkait tentang bagaimana seseorang atau individu bisa bergerak dan berperilaku yang sesuai dengan organisasi. Sehingga pemahaman tentang bidang ilmu ini sangat penting bagi setiap orang yang masuk dalam suatu organisasi. Juga bagi pimpinan, sangat berkepentingan dalam rangka menyatukan berbagai orientasi dan kepentingan individu-individu atau kelompok agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi.

Bahkan dalam kaitannya dengan era globalisasi saat ini dan ke depan, maka patut juga menjadi pertimbangan kaitan pemahaman yang baik bagi seorang pimpinan tentang perilaku keorganisasian yang mencakup manusia (individu), kelompok, struktur, proses, system sosial, dll, di dalam menghadapi kompetisi antara kepentingan dan di sisi lain adalah tujuan organisasi yang akan dicapai. Sehingga seorang pimpinan/manajer mampu menyelaraskan semua kepentingan tersebut guna menjaga keberlangsungan hidup organisasi. Bahkan bisa membawa perubahan organisasi makin maju dan berkembang dalam perbedaan yang ada.

Daftar Pustaka

- Agustina, Titien, et. al. (2017). MSMEs Challenges in Phenomena of Disruption Era. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 8(21), 116–121.
- Agustina, T. (2021). The Role Of Personal Characteristics To Develop. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(03), 1–9.
- Agustina, T., Chandrarin, G., & Manan, A. (2017). Motivation Effect on UMKM Performance in Banjarmasin City: Overview of Locus of Control as a Contingency Factor. *International Conferences SDGs 2030 Challenges and Solutions*, 526–543.
- Anwar, M., & Id, M. C. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Dosen Pada Pts Di Banjarmasin. In *DINAMIKA EKONOMI Jurnal Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 10, Issue 1). <https://journal.stienas-ypb.ac.id/index.php/jdeb/article/download/10/7>
- Anwar, M., Id, M. C., & Banjarmasin, S. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Stimi Banjarmasin Melalui Analisis Sem-Pls Warp Pls 3.0. *DINAMIKA EKONOMI Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 123–132.
- Anwar, M., Sekolah, D., Ilmu, T., Indonesia, M., Stimi, (, & Banjarmasin,). (2018). Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1). <http://repository.stimi-bjm.ac.id/id/eprint/80/>
- Jatmika, D. (2021). Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *SENASIF* 5. <https://jurnalfti.unmer.ac.id/index.php/senasif/article/view/358/310>
- Noor, S., & Agustina, T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Bidokkes Polda Kalimantan Selatan.

- RELEVANCE: Journal of Management and Business*,
2(2), 275–286.
<https://doi.org/10.22515/relevance.v2i2.1869>
- Robbin, P. S. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi* (delapan). Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sampurnawati, S., & Agustina, T. (2021). The Influence of HR Competence and Intellectual Capital on the Performance of MSMEs in Sasirangan Craftsmen. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(5), 326–334.
<https://doi.org/10.35877/454ri.qems277>
- Sudarwati, Sudarwati; Sudirwo, Sudirwo; Agustino, Lalu; Agustina, T. (2020). Dukungan Komunikasi, Komitmen, Dan Insentif Yang Memuaskan Untuk Meningkatkan Kinerja. *Sultanist*, 4328(November).
<https://www.sultanist.ac.id/index.php/sultanist/article/view/203>

Profil Penulis



Titien Agustina, Sejak Sekolah Dasar sudah belajar menulis puisi. Ketika SMP rajin menulis diari dan berkembang menjadi penulis opini hingga ketika kuliah sangat aktif menerbitkan opini pada koran nasional Banjarmasin Post dan Kalimantan Post (sebelumnya Diamika Berita), juga koran Radar Banjarmasin. Beberapa kali sempat memenangkan Lomba Karya Tulis Populer maupun Karya Tulis Ilmiah se Kalimantan Selatan. Pada Tingkat Nasional berhasil meraih Pemenang II Lomba Penulisan Seabad Arsip di Indonesia oleh Badan Kearsipan Nasional RI (1992) dan juga mendapatkan Penghargaan dalam Karya Anugerah Jurnalistik Tingkat Nasional oleh Kementerian Penerangan RI kerjasama dengan PWI (1992).

Penulis menyelesaikan pendidikan Akademi Sekretari dan Manajemen Indonesia (ASMI) Banjarmasin (1986); Sarjana Kesekretariatan STIMI Banjarmasin (1991); Diploma II Ilmu Perpustakaan Universitas Terbuka (1997); Magister Ilmu Komunikasi pada Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung (2002); dan Program Doktor Ilmu Ekonomi pada Universitas Merdeka Malang (2017).

Menjadi penulis tunggal untuk buku: Perempuan dan Investasi (2012); dan Kebangkitan Pengusaha UMKM (2017). Selebihnya *book chapter*, yaitu: Kapita Selekta Pendidikan (2018); Aku, Buku, dan Peradaban Transformasi Pesantren melalui Penguatan Literasi (2018); Beragama di Era 4.0 (2019); Perspektif Multidisipliner dalam Pelaksanaan Adaptasi Kebiasaan Baru selama Pandemi Covid 19 di Indonesia (2020); Manajemen Operasi (2020); Manajemen Sumber Daya Manusia: Data, Analisis dan Pengembangannya (2021); Pengukuran Manajemen Kinerja (2021); *Sustainability Business* (2022); BUMDesa Sebagai Kekuatan Ekonomi Baru (2022).

Email Penulis: titienagustina9@gmail.com

EVOLUSI TEORI ORGANISASI

Hesti Umiyati, S.E., M.M

Akademi Sekretari dan Manajemen – ASM LEPISI

TANGERANG

Pendahuluan

Perlu dan pentingnya mempelajari sesuatu menjadi triger dalam mengetahui perkembangan sebuah organisasi. Seperti kita ketahui, dalam kehidupan manusia terdapat berbagai organisasi atau kelompok yang turut berperan dalam menentukan tujuan dan keputusan. Organisasi tersebut berproses atau beroperasi dengan cara-cara yang unik. Sehingga dengan mempelajari organisasi, kita dapat memahami bagaimana proses operasional yang ada dalam organisasi. Harapannya adalah dapat mengantisipasi berbagai jenis masalah yang mungkin akan dihadapi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab baik di tempat kerja maupun di tempat aktivitas lainnya. Teori organisasi yang ada pada sekarang ini merupakan hasil dari sebuah proses evolusi. Selama beberapa decade akademisi dan praktisi dari berbagai latar belakang stakeholders telah mengkaji organisasi-organisasi. Tema utama dari penilaian kembali ini adalah bahwa organisasi-organisasi yang ada pada saat ini mencerminkan suatu pola perkembangan yang kumulatif. Menurut (Laegaard, Jorgen dan Mille Bindselev, 2010), bahwa berbagai teori diperkenalkan, dievaluasi, dan diperbaiki dari waktu ke waktu untuk menyempurnakan teori sebelumnya sesuai dengan peruntukannya.

Indonesia dilihat dari aspek tumbuh kembangnya organisasi, menjadikan sebuah perusahaan harus terus memantau situasi lingkungan tempat ia beraktivitas untuk mendapatkan daya kompetitif, daya ketertarikan, meningkatkan nilai tambah, dan bernilai bagi karyawannya yang merupakan metamorfosis dari apa yang disebut organisasi. Menurut (Achmad Sobirin, 2007), budaya organisasi yang kondusif perlu dibangun untuk meningkatkan kinerja yang berdaya saing. Mereka telah mengalami perkembangan berpuluh-puluh tahun dari organisasi yang kecil hingga besar dengan jumlah karyawan ratusan hingga ribuan. Sebuah organisasi yang baik memiliki empat karakteristik yakni *appropriate* (proses pengambilan keputusan sesuai dengan kondisi lingkungan), *adequate* (kecukupan sumberdaya), *effective* (tepat sasaran/tujuan), dan *efficient* (dapat menggunakan sumberdaya dengan baik). Sedangkan organisasi yang terlambat atau kurang baik dalam mengambil keputusan, tidak mampu bereaksi terhadap perubahan lingkungan, dan sering terdapat pertentangan kepentingan antar anggotanya akan berkembang menjadi organisasi yang kurang baik.

Beberapa teori dimensi merefleksikan bahwa organisasi itu adalah sistem organisasi cenderung didominasi oleh perspektif tertutup. Organisasi-organisasi dipandang berdiri sendiri dan tertutup dari lingkungannya. Dimensi dasar dalam evaluasi teori organisasi, dan setiap dimensi mempunyai perspektif yang saling bertentangan. Selanjutnya, teori organisasi secara jelas mulai menerima perspektif sistem terbuka (Daft, et al., 2013). Analisis- analisis sebelumnya hanya berfokus kepada karakteristik intern dari organisasi, kemudian berubah menjadi pendekatan yang menekankan pentingnya organisasi memperhatikan peristiwa dan proses yang terjadi dilingkungan dilingkungan ekstren. Pendapat (Legaard Jorgen, 2006) menyatakan bahwa struktur organisasi dinyatakan dan dirasakan sebagai alat untuk mencapai tujuan-tujuan khusus secara efektif. Sebaliknya, perspektif sosial menekankan bahwa struktur adalah hasil utama dari kekuatan-kekuatan yang saling

bertentangan dari para pengikut organisasi yang mencari kekuasaan dan kendali.

Salah satu kejadian paling penting sebelum abad ke duapuluh kaitannya dengan perkembangan teori organisasi adalah revolusi industri. Dimulai pada abad ke delapan belas di Inggris, revolusi tersebut menyebrangi samudra Atlantik dan ke Amerika pada akhir perang dunia ke dua. Revolusi tersebut mempunyai dua elemen utama yaitu kekuatan mesin telah menggantikan kekuatan manusia secara cepat, dan pembangunan sarana transportasi yang cepat mengubah metode pengiriman barang.. Pekerjaan harus dirumuskan, arus pekerjaan harus ditetapkan, departemen diciptakan, dan mekanisme koordinasi dikembangkan, dengan demikian struktur organisasi yang kompleks harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan (Ig. Wusanto, 2003). Perkembangan teori organisasi dimulai pada tahun 1919-an dengan lahirnya teori manajemen ilmiah, dan berakhir pada tahun 1960-an dengan lahirnya teori modern yang mengakomodasi segi manusia, mesin, teknologi, dan lingkungan sebagai dasar peningkatan produktivitas organisasi (Stephen P. Robbins. 1994). Pendekatan mutakhir untuk memahami organisasi dipengaruhi oleh perspektif sosial kerangka kerja sistem terbuka. Evolusi merupakan perubahan yang sangat cepat dalam perkembangan organisasi dengan memberikan inovasi baru dalam bentuk keunggulan dan keunikan dari perkembangan awal sampai perkembangan yang paling mutakhir dalam teori organisasi. Evolusi atau perkembangan teori organisasi memunculkan berbagai macam pendekatan yang dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi. Keseluruhan pendekatan ini bisa dikelompokkan menjadi tiga aliran utama, sesuai kurun waktu permunculan masing-masing pendekatan tersebut, yaitu pendekatan teori klasik, pendekatan neo-klasik dan pendekatan modern

Pengertian Teori Organisasi

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok sama satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun pengertian organisasi menurut para ahli diantaranya dikemukakan oleh (Siagian, 2006), menjelaskan organisasi seperti berikut setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Definisi di atas menunjukkan bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan, yaitu Organisasi sebagai wadah di mana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan dan Organisasi sebagai rangkaian hierarki dan interaksi antara orang – orang dalam suatu ikatan formal.

Perkembangan aktivitas pendidikan mengharuskan adanya teori yang dapat memberikan penjelasan atas masalah-masalah yang dihadapi dalam usaha meningkatkan efektifitas dan efesiensi pendidikan. Gejala-gejala yang timbul dan sifatnya sangat kompleks dapat diterangkan dengan menggunakan kerangka teori, sehingga dapat diramalkan akibat-akibat pengambilan keputusan. Menurut (Stephen P. Robbins, 1994) mengatakan bahwa teori organisasi merupakan suatu gugus asumsi yang relevan yang secara sistematis berhubungan satu sama lain. Suatu teori tidak dilihat dari benar salahnya, melainkan dilihat apakah teori itu mempunyai kegunaan dalam meramalkan suatu kejadian atau dapat menghasilkan konsep yang relevan yang dapat

diverifikasikan (Gudono, 2012). Menurut (Knudsen, Christian dan Haridimos Tsoukas, 2009) teori adalah satu set konsep yang saling berhubungan, asumsi, dan generalisasi yang secara sistematis menguraikan dan menjelaskan keteraturan perilaku pada organisasi bidang pendidikan. Definisi tersebut menyarankan tiga hal (1) teori secara logika meliputi konsep, asumsi dan generalisasi; (2) fungsi teori yang utama adalah untuk menguraikan, menjelaskan, dan memprediksi keteraturan di dalam perilaku; (3) teori adalah keseluruhan yang menstimulasi dan memandu pengembangan pengetahuan berkelanjutan.

Menurut (Winardi, J., 2003) bahwa yang dimaksud dengan organisasi adalah sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Organisasi merupakan penugasan orang-orang ke dalam fungsi pekerjaan yang harus dilakukan agar terjadi aktivitas kerjasama dalam mencapai tujuan. Sedangkan pengorganisasian merupakan penyusunan dan pengelompokan bermacam-macam pekerjaan berdasarkan jenis pekerjaan, urutan sifat dan fungsi pekerjaan, waktu dan kecepatan dalam meningkatkan nilai bisnis (Griffin, Ricky W. 2007). Dari pengertian teori dan organisasi maka dapat dipahami bahwa definisi teori organisasi berfungsi menjelaskan kegiatan dan dinamika kerjasama organisasi dan memberikan tuntunan dalam pengambilan keputusan berdasarkan prediksi akibat pengambilan keputusan tersebut. Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi (Stephen P. Robbin, 1994).

Model Dan Fase Perkembangan Organisasi

Organisasi menunjukkan pada suatu kelompok orang yang bekerja dalam hubungan yang saling bergantung kearah tujuan bersama yang dirumuskan sebagai struktur dan proses kelompok orang yang bekerja sama yang membagi tugas-tugasnya diantara para anggota, menetapkan hubungan-hubungan, dan menyatukan aktivitas. Suatu organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas-aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas, melalui pembagian kerja dan fungsi dan melalui jenjang wewenang dan tanggung jawab. Diharapkan masing-masing anggota dari suatu badan dan hubungan-hubungan di antara para anggota dengan maksud agar usaha bersama akan menjadi paling efektif bagi tujuan dari badan usaha itu. Secara konseptual Morgan (1986), mengklasifikasikan organisasi seperti citra bergerak (*images in motion*) yakni *machine*, *organism*, *brain*, *culture*, *political system*, *psychic prison*, *transformation*, dan *domination*. Morgan menyatakan bahwa "*organizational society*" (masyarakat organisasi) selalu memupuk rutinitas, etika, dan ritual yang tergantung pada jumlah waktu yang dibutuhkan untuk proses pekerjaan yang harus diselesaikan para pekerja. Disain organisasi dirancang agar kebutuhan norma, nilai, ritual, dan tradisi sebagai basis organisasi terpenuhi. Hasil dari pemahaman (*shared meaning*) ini membuat pelaku organisasi memiliki komitmen dan petunjuk dalam berbagai aktivitas organisasi. Berikut Gambar 1. Diagram dan Uraian Klasifikasi Organisasi dari Morgan.

tertentu pengelolaannya menggunakan pendekatan *engineering* sehingga tugas dan tanggung jawab berlangsung secara mekanistik dan berulang.

2. Organisasi sebagai Organisme (*Organism*)

Metode lain dalam memahami organisasi adalah melihat organisasi sebagai “sistem hidup” (*living system*) atau organisme yang harus mempertahankan dirinya melalui kepuasan kebutuhan khusus yang unik dalam organisasi tersebut. untuk memenuhi "kebutuhan organisasi" (*organizational needs*) yang mendasarkan pada proses fisiologis organisasi dan lingkungan. Organisasi adalah kelompok organisme yang dinamis, perubahan akibat adanya hubungan dengan lingkungan merupakan kunci untuk melihat berfungsinya organisasi secara internal. Dalam pandangan organisasi sebagai organisme, dapat diketahui keadaan organisasi dalam kondisi buruk atau baik sehingga dapat dicarikan cara menanganinya.

3. Organisasi sebagai Otak (*Brain*)

Organisasi sebagai brain adalah dimulai dengan pemahaman tentang konsep *cybernetics*, di mana organisasi "terlibat dalam mengatur perilaku diri sendiri dan mempertahankannya agar tetap stabil. Sama seperti memori yang tersimpan di otak yang dapat menyusun diri sendiri di lokasi yang berbeda di bagian otak ketika memori itu hilang, sehingga organisasi sebagai *brain* memiliki kemampuan untuk menggunakan sistem dalam desain dan struktur operasi sebagai metodologi untuk menginformasikan, reformasi, mengatur, dan membangun kembali dirinya di saat krisis. Organisasi sebagai *brain* adalah kemampuan untuk memproses informasi dan mempelajarinya sebagai bentuk pemikiran dan kreatifitas. Dalam konteks ini *brain* adalah pimpinan organisasi yang mampu secara terbuka menyebarkan informasi dan idenya ke semua tingkatan didalam organisasi. Munculnya gagasan yang bersifat analitis

merupakan salah satu unsur dari organisasi sebagai *brain*

4. Organisasi sebagai Kultur (*Culture*)

Organisasi secara alami seperti dunia kecil, yang di dalamnya ada aturan, peraturan, ritual, keyakinan, filosofi, dan pola dasar (*archetypes*) yang muncul dan membentuk budaya partisipatif baru. Sementara sebagian besar organisasi memiliki budaya yang unik dan merekonstruksi realitas melalui "*interpretative schemes that underpin systems of control*" atau "skema penafsiran yang mendukung sistem kontrol". Banyak organisasi mencoba untuk mengkonfigurasi ulang persepsi dan asumsi tentang kehidupan organisasi tidak hanya melalui proses langsung, tetapi melalui metodologi tidak langsung dengan memahami harapan para pekerja.

5. Organisasi sebagai sistem Politik (*Political System*)

Semua organisasi, menurut Morgan, mengikuti "sistem pemerintahan," yang terbagi menjadi enam jenis yakni otokrasi, birokrasi, teknokrasi, otoriter, demokrasi perwakilan, dan demokrasi langsung. Dalam enam jenis sistem politik itu membutuhkan empat belas sumber daya kekuasaan yakni legitimasi, sumber daya kontrol, pendelegasian peraturan, pengaruh keputusan, penguasaan informasi, lingkungan manajemen, penyangga ketidakpastian, manipulasi teknologi, budidaya aliansi, penyeimbang manajemen, integrasi simbolis, manajemen jenis kelamin, tindakan ekologi, dan karisma pribadi (*legitimacy, resource control, regulation delegation, decision influence, information gate-keeping, boundary management, uncertainty buffering, technology manipulation, alliance cultivation, countervailing management, symbolic integration, gender management, ecology of action, and personal charisma*). Berdasarkan enam jenis struktur politik dan empat belas sumber daya itu, Morgan menyatakan bahwa karena perbedaan luas dalam kekuasaan politik, penting bagi para pemimpin untuk mengingat bahwa

organisasi merupakan koalisi yang terdiri dari "orang-orang dengan kepentingan yang berbeda yang berkumpul bersama demi kemanfaatan bersama," atau disebut "jaringan longgar" ("*loose networks*").

6. Organisasi sebagai Penjara Psikis (*Psychic Prison*)

Sebagian organisasi secara hati-hati dirancang oleh para pemimpin, terutama pemimpin atau kelompok pemimpin yang mengatur visi untuk organisasi, agar pengikutnya tidak sadar seperti dalam mimpi, keinginannya terkekang, dan selalu dalam situasi ketakutan. Konsep ini kemudian dikenal dengan istilah ilusi realitas (*illusion of realness*). Morgan juga menggambarkan bagaimana orang mengambil tindakan dalam sebuah organisasi yang tidak didasarkan pada rasionalitas, tetapi lebih didasarkan pada "formasi reaksi" di mana perasaan pegawai ditekan dalam mengelola organisasi oleh tindakan seseorang pengambil keputusan organisasi.

7. Organisasi sebagai Gerakan yang Berubah-Ubah (*Transformation*)

Dalam konsep ini transformasi dan perubahan organisasi dipahami secara logis, sehingga dapat dijelaskan bagaimana realitas organisasi mengukuhkan dirinya, bagaimana hidup organisasi dibentuk dan ditransformasikan oleh proses transformasi. Ketika salah satu unsur dalam suatu organisasi terjadi perubahan, yang lain juga berubah. Atau dalam istilahnya Morgen disebut "kausalitas yang saling berpaut" ("*mutual causality*") dari aksi dan reaksi dalam lingkungan organisasi atau sebagai "*holoflux*", yakni sifat yang mengalir dari tatanan implisit. *Mutual causality* adalah pengakuan bahwa dalam sebuah organisasi tidak ada satu orang yang memiliki kontrol penuh atau mengenai prosedur arah organisasi. Arah organisasi hanya bisa dipahami dengan metodologi perubahan: perjuangan dari berbagai elemen dalam oposisi, metode organisasi melawan perjuangan itu, dan rencana aksi untuk mencapai arah organisasi. Dalam konteks ini

pemimpin organisasi harus terlebih dahulu memiliki "imajinasi dialektis" yang memungkinkan para pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya menyadari tetapi terbuka untuk berubah.

8. Organisasi sebagai Seperangkat Instrumen Dominan (*Domination*)

Organisasi sebagai dominasi adalah bentuk rasionalisasi yang menghasilkan salah satu dari tiga bentuk yang berbeda yakni dominasi karismatik, tradisional, dan rasional-hukum. Bentuk modern dari organisasi, seperti itu dikembangkan dari munculnya pasar oligopolistik dimana beberapa penjual utama (*major sellers*) mengontrol lembaga lain yang terlibat dalam operasi yang sama. Selain itu, pasar telah menjadi ter-internasionalisasi, dan para pemain telah menjadi pemain di panggung global. Organisasi multinasional (atau organisasi yang beroperasi melintasi batas-batas nasional) telah menggunakan bentuk dominasi sosial dalam mengendalikan pengikutnya, termasuk pengendalian upah, pengendalian ongkos transfer (*transfer pricing*) dan pengendalian penawaran (*hard bargaining*). Organisasi digambarkan dalam bentuk dominasi eksploitasi terhadap mitra usaha (*stakeholders*) dalam mencapai tujuannya. Karakter utama pandangan ini adalah adanya penyeragaman dan tekanan kelompok (*pressure groups*) dan tekanan untuk mengendalikan organisasi lewat hukum dan aturan-aturan.

Model pengembangan organisasi, "*organization development is an effort planned, organization wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through, planned interventions in the organization's processes, using behavioral-science knowledge*", artinya pengembangan organisasi suatu usaha merencanakan, meliputi organisasi keseluruhan, dan diurus dari atas, untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui pendekatan berencana dalam proses organisasi dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku (Richard, Beckard, 1969). Tumbuh kembangnya model struktur organisasi, merupakan

bagian pembatas, peredam, diperensiasi dan perencanaan dalam menghasilkan cara-cara yang dapat dipilih untuk menyesuaikan kondisi organisasi terhadap tuntutan lingkungan. Karena itu, fase pertumbuhan organisasi yang berada pada lingkungan dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi akan mempunyai struktur dan system manajemen yang berlainan dari organisasi yang beroperasi pada lingkungan dengan tingkat ketidakpastian yang berbeda.

Fase perkembangan organisasi yang dinamis mengalami transformasi struktur dan sensitifitas yang tinggi terhadap adaptasi lingkungan untuk mewujudkan visi dan misi serta tujuan futuristik organisasi. Sekumpulan yang mempunyai fungsi, sasaran, susunan, dan keragaman tugas yang sama akan berkembang dan tumbuh menjadi kelompok atau unit terus menerus dari yang kecil sampai pada terbesar, sebagai cikal bakal organisasi. Dalam fase monosel, organisasi baru memiliki konsep dan beberapa pengurus sedangkan tugas pekerjaan dilakukan sendiri belum memiliki struktur organisasi formal dan belum ada pendelegasian wewenang karena pekerjaan dilaksanakan berdasarkan kebijakan pendiri organisasi. Dalam fase jaringan mulai tumbuh dan berkembang visi dan misi mulai terbentuk serta tujuan organisasi mulai terlaksana berorientasi pada pemenuhan harapan lingkungan masyarakat. Dalam fase sistem jaringan dan organ, yakni ketika visi dan misi serta tujuan sudah terkoneksi dengan baik mulai menempatkan pengurus sesuai tugas pokok dan fungsinya serta struktur organisasi formal dan pendelegasian wewenang mulai diterapkan.

Fase organ, yakni ketika organisasi telah mengalami perkembangan pesat dan mulai membutuhkan jumlah pengurus yang besar karena meningkatnya jenis-jenis pekerjaan yang harus ditangani. Dalam fase ini, struktur organisasi formal, pendelegasian kewenangan, penjenjangan organisasi, dan peraturan-peraturan resmi mulai diterapkan untuk melaksanakan semua operasional organisasi. Pada fase organisasi, cenderung inovatif, kreatif, ekspansif, dan organisasi semakin stabil. Menurut Ivancevich, John M. dan Michael T Matteson.(2008),

bahwa perhatian utama organisasi pada fase ini adalah meningkatkan efisiensi dan efektifitas untuk mendapatkan nilai tambah dengan memelihara kestabilan organisasi dan lingkungan kerja. Menurut Richard, Beckard (1969), perkembangan kelangsungan hidup organisasi sepenuhnya tergantung pada kemampuan organisasi tersebut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tanggapan pada lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan itu memberikan sumber energi, penyaluran, dan penerimaan organisasi. Suatu hubungan organisasi pada lingkungan eksternal adalah tidak dapat dipungkiri serta harus dipertahankan melalui interaksi yang konstan dan berkelanjutan. Hal ini, harus didukung dengan penguatan manajemen organisasi yang profesional dan pemikiran modernisasi evousi manajemen (Wren, Daniel A. dan Arthur G. Bedeian, 2009).

Prinsip, Strategi Dan Pertumbuhan Organisasi

Prinsip-prinsip atau azas-azas organisasi dan masing-masing ahli memberikan perumusan yang berbeda, baik dalam jumlah maupun istilah yang digunakan. Menurut Winardi, J. (2003) bahwa organisasi dan pengorganisasian merupakan bagian dari prinsip prinsip organisasi. Beberapa prinsip organisasi adalah prinsip kesatuan perintah (*unity of command*), prinsip rentang kendali atau rentang pengawasan (*span of control*), prinsip pengecualian (*the exeption princeple*), dan prinsip hirarki (*the scala principle*). Menurut Vaijyanthi, D., (2015). prinsip-prinsip organisasi dijabarkan dalam prinsip prinsip manajemen dalam sebuah organisasi. Prinsip pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi organisasi yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai, dan susunan organisasi, sehingga organisasi dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru, serta perputaran yang cepat dari perubahan tersebut

Salah satu tantangan yang paling penting dan berbasis luas yang sekarang ini di hadapi oleh organisasi adalah beradaptasi dengan individu-individu yang berbeda.

Perilaku organisasi memberikan banyak tantangan dan peluang bagi para pemimpin. Menghargai perbedaan dan membantu pemimpin melihat manfaat dari keragaman angkatan kerja dan praktik yang mungkin perlu diubah ketika bekerja, bisa meningkatkan kualitas dan produktivitas pegawai dengan memberi tahu para pemimpin cara memberikan wewenang kepada orang-orang, merancang dan mengimplementasikan program-program perubahan, meningkatkan layanan pelanggan dan membantu pegawai menangani konflik kehidupan pegawai (Ivancevich, John M. dan Michael T Matteson, 2008). Perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Untuk memahami prinsip atau azas organisasi ialah dengan menganalisis prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian daripadanya. Serangkaian kegiatan manajerial yang bertujuan mewujudkan prinsip organisasi adalah adanya struktur, tugas pokok dan fungsi, wewenang dan siapa yang akan melaksanakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Pendapat Fattah, Nanang (2008), bahwa pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Menurut Terry, George R. (2006) organisasi mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

Strategi organisasi adalah serangkaian tahapan yang dibuat sebagai upaya untuk pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai upaya untuk pencapaian tujuan maka struktur organisasi harus sejalan dengan strategi

organisasi. Sebab perubahan strategi organisasi akan berpengaruh pada perubahan struktur organisasi (Gibson, James L. *et al.*, 2004). Strategi organisasi selalu berkaitan dengan skala organisasi. Organisasi yang berskala besar dengan ruang lingkup aktivitas yang luas maka memerlukan strategi dalam pendelegasian wewenang dan pekerjaan sehingga dalam mendesain struktur organisasinya perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan aktifitas yang luas tersebut. Adapun organisasi berskala kecil dengan jumlah tenaga kerja sedikit, struktur organisasinya sederhana, dan tidak terlalu banyak pendelegasian kewewenangan dan pekerjaan, namun tetap memerlukan strategi ketika akan dilakukan penyusunan ulang struktur organisasi. Sementara itu, dalam perilaku organisasi, sekurang-kurangnya dapat dikenali empat model adalah model otokrasi, model kastodial, model suportif, dan model kolegal (Robbin, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2013).

Pertumbuhan organisasi adalah usaha jangka panjang untuk menyempurnakan proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, khususnya melalui manajemen yang lebih efektif dan kerjasama budaya organisasi, dengan memberi tempat khusus pada budaya tim kerja formal, dengan bantuan agen perubahan atau katalisator, memakai teori serta teknologi ilmu perilaku terapan, termasuk riset tindakan. Menurut Richard, Beckard (1969), bahwa pengembangan organisasi merupakan, jawaban terhadap perubahan, usaha penyesuaian dengan hal-hal baru, usaha berencana, usaha untuk menyempurnakan organisasi, kegiatan yang melibatkan ilmu perilaku, usaha jangka panjang yang dilakukan secara terus menerus, usaha memecahkan masalah-masalah yang timbul, dan usaha yang dilakukan oleh para pejabat dari dalam organisasi atau bantuan ahli dari luar organisasi.

Desain Dan Struktur Organisasi

Dalam konteks desain organisasi, Ivancevich *et al.* (2008) mendefinisikannya sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek

pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi. Elemen dalam desain dan struktur organisasi menurut Robbins, Stephen P. (1990) adalah sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri, departementalisasi adalah dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama, rantai komando adalah garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke unit terbawah dan menjelaskan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa, wewenang sendiri merupakan hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintahnya tersebut dipatuhi, rentang Kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif, Sentralisasi yakni sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi, dan formalisasi yaitu sejauh mana pekerjaan pekerjaan di dalam organisasi dilakukan. Sementara itu, Ivancevich (2008) mengungkapkan empat komponen sebagai pembentuk struktur organisasi yakni:

1. Pembagian kerja (*Division of works*), menyangkut kadar dari spesialisasi pekerjaan. Para manager membagi seluruh tugas organisasi menjadi pekerjaan-pekerjaan khusus yang tersusun dari aktivitas-aktivitas khusus;
2. Pendelegasian kewenangan (*delegation of authority*) mengacu secara khusus pada kewenangan pengambilan keputusan, bukan melakukan pekerjaan;
3. Pembagian departemen (*division of department*) ini dapat dikelompokkan menjadi pembagian departemen berdasarkan fungsinya (*functional departementalization*), berdasarkan wilayah (*geographic departementalization*), berdasarkan produk (*product departementalization*), berdasarkan pelanggan (*customer departementalization*); dan
4. Rentang Kendali (*Chain of command*) adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan. Rentang ini

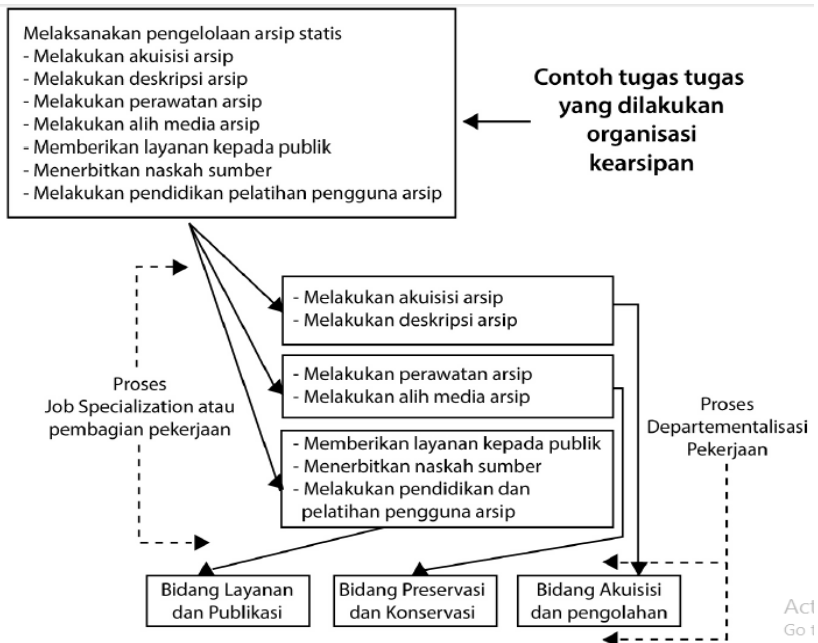
merupakan satu faktor yang mempengaruhi bentuk dan kompleksitas struktur organisasi.

Dalam modernisasi organisasi yang futuristik terdapat pilar-pilar pengorganisasian adalah Pembagian Kerja (*division of work*), Pengelompokan Pekerjaan (*Departmentalization*), Penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*), dan Penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktifitas antar bagian dalam organisasi (*coordination*). Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi maka seseorang harus mendapatkan pelimpahan wewenang dari pimpinan atau dari organisasi. Pelimpahan pimpinan bisa dalam perintah langsung yang mungkin tidak tercantum dalam uraian “*organizational role*”, tugas yang sifatnya tidak permanen, tetapi hanya dalam jangka waktu dan peran tertentu. Kewenangan yang paling tinggi dan permanen adalah kewenangan yang tercantum dan melekat pada jabatan atau pekerjaan seseorang sebagaimana tercantum dalam surat keputusan, dalam uraian struktur dan tata kerja organisasi.

Adapun kewenangan didefinisikan sebagai berikut “*authority is power to hold of people accountable for their actions and to make decisions concerning the use organizational resources*” (Jones, 2001), bahwa kewenangan yang dimilikinya membuat tindakan yang dilakukan oleh pimpinan memiliki akuntabilitas (dasar, proses dan hasil akhir). Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat.

Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi memiliki perilaku, struktur, dan proses yang profesional yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat di sekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran (Gibson, James L. et al., 2004). Berikut implementasi untuk membuat Departementalisasi (Pengelompokan pekerjaan) dan kewenangan dalam

organisasi kearsipan. Pada Gambar 2. Implementasi untuk membuat Departementalisasi (Pengelompokan Pekerjaan) dalam organisasi kearsipan, ini kemudian dijadikan dasar atau desain untuk membangun struktur organisasi kearsipan sesuai kebutuhan dan tujuannya (Jones, 2001).



Gambar 2. Implementasi Untuk Membuat Departementalisasi dalam Organisasi Kearsipan

Setelah dilakukan departementalisasi seperti contoh di atas, kemudian dilakukan penentuan hierarkinya, dengan menyederhanakan tugas-tugas dalam pengelolaan arsip statis. Selanjutnya, ditentukan hirarkinya kemudian ditetapkan rantai komandonya (*Chain of Command*) dari Organisasi Kearsipan.

Evolusi Teori Organisasi

Terdapat tiga pendekatan dalam evolusi teori organisasi yaitu dinamika organisasi, lingkungan organisasi dan keberhasilan organisasi. Hal ini didukung oleh dimensi dasar dalam evolusi teori organisasi yaitu dimensi sistem dan dimensi tujuan, dan setiap dimensi mempunyai

perspektif yang saling bertentangan. Dimensi sistem tertutup, artinya organisasi bebas dari pengaruh lingkungan. Sistem terbuka, organisasi merupakan bagian (subsistem) dari lingkungannya, sehingga organisasi dapat dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan. Namun dalam dimensi sistem, organisasi adalah sistem yang mempunyai dua perspektif yaitu sistem tertutup, dan sistem terbuka. Menurut Wren, Daniel A. dan Arthur G. Bedeian (2009), bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dinamis yang selalu berubah dan menyesuaikan diri dengan tekanan internal maupun eksternal, dan selalu dalam proses evolusi yang kontinu dalam manajemen organisasi untuk mencapai koordinasi yang terstruktur, baik secara vertikal serta horizontal. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat dalam kerangka dasar tempat individu-individu berusaha, berkoordinasi dalam sistem yang kompleks yang terdiri dari psikologis, sosiologis, teknologis dan ekonomis yang intensif.

Sedangkan dimensi tujuan, berhubungan dengan hasil akhir dari struktur organisasi, dibagi dalam perspektif rasional dan perspektif sosial. Dalam perspektif rasional, menganggap organisasi adalah sesuatu yang logis dan teratur, yang berarti organisasi dianggap stabil dan dapat diramalkan perilakunya. Untuk perspektif sosial, memandang organisasi sebagai sesuatu yang tidak dapat mencapai keteraturan secara sempurna karena terdiri sekumpulan orang yang mempunyai sifat irasional dalam perilakunya, artinya keputusan-keputusan yang dibuat dalam organisasi tidak rasional, lebih bertumpu pada keinginan untuk memanipulasikan kekuatan dan politik.

1. Dinamika Organisasi

Perkembangan teori organisasi, sejalan dengan modernisasi teori organisasi dari suatu gugus asumsi yang relevan dan secara sistematis berhubungan satu sama lain (Ivanco, Stefan, 2013). Teori itu mempunyai kegunaan dalam meramalkan suatu kejadian atau dapat menghasilkan konsep yang relevan yang dapat diverifikasi. Sementara itu, menurut Robbins, Stephen P. (1990), teori merupakan serangkaian unit

unit yang saling berinteraksi satu dengan yang lain mempunyai tugas dan fungsi yang tetap konsisten. Definisi organisasi dikemukakan oleh Sutarto (1985), bahwa penguasaan dasar-dasar Organisasi dapat melahirkan teori yang saling berhubungan, asumsi, dan generalisasi yang secara sistematis menguraikan dan menjelaskan keteraturan perilaku pada organisasi. Dalam pendekatan tersebut, perkembangan teori organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yakni teori klasik, teori neo-klasik, dan teori modern. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 3. Perkembangan Teori Organisasi di bawah ini.



Gambar 3. Perkembangan Teori Organisasi

Dalam perkembangan dan sejarah teori organisasi oleh sebagian ahli dikelompokkan ke dalam periode zaman yakni teori organisasi klasik, teori organisasi

neo-klasik dan teori organisasi modern. Dalam gambar di atas tampak banyak sekali pemikir-pemikir teori organisasi mulai tahun 1900-an sampai tahun 2001. Organisasi yang dapat berjalan dengan baik dan sukses merumuskan tujuannya dengan mempertimbangkan fasilitas lingkungan secara konsisten dan terdapat hubungan ketergantungan antara suatu organisasi dengan bagaimana struktur organisasi tersebut disusun untuk beraktivitas dalam suatu kondisi lingkungan yang dihadapinya. Sebagai hasil dari hubungan ketergantungan tersebut adalah terjadinya diferensiasi dari berbagai bagian dari organisasi. Jadi, kondisi lingkungan menjadi faktor yang menentukan dalam pengambilan keputusan mengenai bagaimana struktur suatu organisasi akan disusun. Selanjutnya, pada Tabel Perbandingan Pendekatan Klasik dengan Neo-Klasik diuraikan pokok-pokok pikiran teori organisasi dalam dua klasifikasi klasik dan neo-klasik seperti dalam Tabel 1. Perbandingan Pendekatan Klasik dengan Neo-Klasik dibawah ini.

Tabel 1. Perbandingan Pendekatan Klasik dengan Neo-Klasik

KLASIK	NEO KLASIK
KlasikManusia = Mahluk rasional	Manusia = Mahluk Psikososial
Mampu menentukan anatomi organisasi	Tidak mampu menentukan anatomi organisasi
Fokus perhatian: Anatomi organisasi/jumlah personil	Fokus perhatian: Hubungan antar manusia
Organisasi = Sistem tertutup	Organisasi = Sistem tertutup

Pada waktu berbagai komponen dari suatu organisasi mengalami diferensiasi, maka pada saat itu pula diperlukan adanya suatu ikatan dari berbagai komponen yang mengalami diferensiasi itu, ke dalam

suatu kesatuan dan keseluruhan yang efektif. Ini berkaitan dengan fungsi integrasi, yang diperlukan untuk mempersatukan atau mengintegrasikan berbagai komponen yang terdiferensiasi itu. Tingkat diferensiasi yang tinggi dari struktur suatu organisasi, mengharuskan organisasi itu untuk mengembangkan secara serius suatu bentuk kerangka kerja koordinatif diantara bagian-bagian atau sub unit-sub unit dalam struktur tersebut. Disini nampak jelas adanya upaya perubahan pada tingkat manajemen, yang ditujukan untuk mencapai suatu kondisi yang seimbang dan suatu pola integrasi diantara bagian- bagian yang mengalami diferensiasi. Dapat dilihat pada Tabel 2. Pendekatan perbandingan Klasik, Neo-Klasik dan Modern, di bawah ini.

Tabel 2. Pendekatan perbandingan Klasik, Neo-Klasik dan Modern

KLASIK	NEO KLASIK	MODERN
Manusia = Mahluk rasional	Manusia = Mahluk Psikososial	Manusia tidak diperhatikan sebagai individu Perhatian pada kelompok individu
Individu Mampu menentukan anatomi organisasi	Individu tidak Mampu menentukan anatomi organisasi	Individu Mampu menentukan anatomi organisasi (secara makro)
Fokus perhatian: Anatomi organisasi/jumlah personil Fokus perhatian:	Fokus perhatian: Hubungan antar manusia	Fokus perhatian: Hubungan organisasi dengan lingkungan Organisasi
Lingkungan Organisasi = Sistem tertutup	Lingkungan Organisasi = Sistem tertutup	lingkungan Organisasi = Sistem terbuka

Pendekatan teori *softsystem* lebih menekankan bagaimana teori sistem diterapkan dengan lebih aplikatif dalam pengelolaan organisasi. Teori ini terutama menekankan pada penggunaan teori sistem sebagai aspek pemikiran, bukan sebagai alat "mereyakasa" sistem (Ivanco, Stefan, 2013).

2. Lingkungan Organisasi

Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam lingkungan organisasi yang telah ditentukan. Lingkungan organisasi secara umum diartikan sebagai sesuatu yang tidak berhingga (*infiniti*) dan mencakup seluruh elemen yang terdapat didalam atau diluar suatu organisasi, bagaimana organisasi untuk selalu beradaptasi terhadap lingkungan. Dalam kenyataannya tidak semua elemen lingkungan yang berpengaruh secara langsung terhadap organisasi. Untuk keperluan analisis, lingkungan diartikan sebagai seluruh elemen yang terdapat diluar batas-batas organisasi, yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi sebagian ataupun suatu organisasi secara keseluruhan.

Fungsi adaptasi yakni bagaimana organisasi menyesuaikan diri secara terus menerus terhadap perubahan dalam lingkungannya. Untuk itu, diperlukan fungsi manajerial yakni aktivitas yang memfasilitasi pengendalian dan koordinasi di antara berbagai bagian dalam organisasi. Diferensiasi berdasarkan hirarki disebut juga diferensiasi vertikal. Jones (2001), mendefinisikan "*the way an organization design its hierarchy of atuthority and creates reporting relationship to link organizational roles and sub units*". Pada dasarnya diferensiasi berdasarkan hirarki menetapkan pembagian kewenangan antar tingkatan dalam organisasi termasuk di dalamnya tingkatan dalam mengontrol kegiatan organisasi, antara diferensiasi horisontal dan vertikal menghasilkan

sebuah bagan struktur organisasi yang berkelanjutan..

Kelangsungan hidup organisasi adalah system terbuka, sehingga organisasi perlu memperhatikan pengaruh lingkungan dalam memberikan penjelasan mengenai perilaku organisasi. Untuk dapat melakukan analisis terhadap lingkungan organisasi perlu mengidentifikasi keseluruhan factor luar yang berpengaruh terhadap organisasi. Perilaku elemen-elemen organisasi dan aktivitasnya sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan, seperti struktur, sasaran teknologi, dan strategi organisasi. Setiap organisasi dimanapun baik penghasil produk maupun jasa akan menghadapi tingkat ketidakpastian lingkungan, sebab tidak ada organisasi secara sempurna mampu mengumpulkan secara internal semua sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup organisasi (Lubis dan Husaini, 1987).

Ketidakpastian (*uncertainty*) lingkungan menunjukkan keadaan dimana pimpinan organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi. Ketidakpastian ini menyebabkan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh organisasi mempunyai resiko kegagalan yang tinggi. Pengaruh lingkungan terhadap organisasi dapat dianalisis melalui dua dimensi yaitu melalui kompleksitas dan stabilitas. Kedua dimensi ini menentukan besarnya ketidakpastian lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi. Kompleksitas (keragaman) lingkungan menunjukkan heterogenitas atau banyaknya elemen-elemen eksternal yang berpengaruh terhadap berfungsinya suatu organisasi. Stabilitas lingkungan menggambarkan kecepatan perubahan yang terjadi pada elemen-elemen lingkungan. Lingkungan terdiri dari jenis lingkungan yang sangat stabil hingga lingkungan yang sangat labil. Lingkungan dianggap stabil apabila elemen-

elemennya jarang sekali mengalami perubahan, sehingga keadaan lingkungan boleh dianggap tetap selama bertahun-tahun (Lubis dan Husaini, 1987). Diperlihatkan pada Tabel 3. Corak Lingkungan dan Tindakan Organisasi, dibawah ini.

Tabel 3. Corak Lingkungan dan Tindakan Organisasi

Jenis lingkungan	Karakteristik	Tindakan organisasi
▪ Tenang – Acak (<i>Placid Randomized</i>)	▪ Perubahan jarang dan hanya terjadi untuk elemen tunggal atau individual.	▪ Konsentrasi pada operasi rutin sehari-hari, perencanaan hanya sedikit.
▪ Tenang-Mengelompok (<i>Placid-Clustered</i>)	▪ Perubahan jarang dan terjadi dalam bentuk kelompok elemen yang saling berkaitan.	▪ Perencanaan serta peramalan agar dapat mengantisipasi perubahan, menghindari perubahan berkelompok.
▪ Diganggu-Bereaksi (<i>Disturbed-Reactive</i>)	▪ Lingkungan bereaksi terhadap perubahan dalam organisasi, juga sebaliknya organisasi berukuran besar dan tindakannya bisa diamati.	▪ Perencanaan untuk mengantisipasi tindakan dan reaksi organisasi lain.
▪ Lingkungan Kacau (<i>Turbulent Field</i>)	▪ Lingkungan sering berubah dan terjadi dalam bentuk kelompok, kompleksitas yang tinggi dan perubahan yang cepat.	▪ Perlu interpretasi lingkungan dan adaptasi agar tetap hidup

Karakteristik lingkungan berpengaruh terhadap organisasi karena adanya ketergantungan organisasi terhadap sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan. Organisasi mempunyai ketergantungan ganda terhadap lingkungannya, yaitu produk dan jasa yang merupakan output organisasi yang dikonsumsi oleh pemakai yang terdapat pada lingkungannya. Organisasi juga mendapatkan berbagai jenis input dari lingkungannya. Organisasi jadi berbahaya apabila pertukaran input dan output menjadi tidak seimbang. Terdapat dua cara adaptasi yang dapat dilakukan oleh organisasi. Cara pertama adalah melalui perubahan internal, yaitu dengan menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan dan aspek internal lainnya, terhadap karakteristik lingkungan. Cara kedua, adalah dengan berusaha untuk menguasai dan mengubah kondisi, lingkungan sehingga menguntungkan bagi organisasi. Terdapat dua cara atau strategi yang dapat ditempuh oleh organisasi

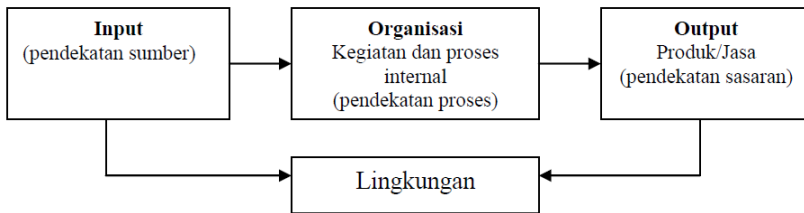
untuk menguasai ataupun mengendalikan lingkungannya, yaitu: (1) menguasai terciptanya hubungan yang baik dengan elemen-elemen yang terpenting dari lingkungannya; (2) berusaha mengendalikan atau membentuk lingkungan agar tidak berbahaya dan bisa menguntungkan bagi organisasi. Organisasi sebagai system terbuka, bukan saja memiliki hubungan dengan lingkungannya, namun lebih dari itu pula hubungan tersebut penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Namun semua organisasi menghadapi ketidakpastian, dan banyak lingkungan yang cukup dinamis, maka dari itu ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya tidak dapat dielakan lagi. Untuk itu perlu keterampilan untuk dapat mengelola lingkungan dengan baik dan terarah, sehingga lingkungan dapat dimanfaatkan sebaik mungkin

3. Keberhasilan Organisasi

Dalam perkembangan teori organisasi dikenal aliran perspektif klasik adalah aliran yang menekankan pencapaian efisiensi dan efektivitas organisasi (*aliran scientific*), dan aliran yang menekankan tuntutan kebutuhan sosial dan psikologis manusia (*aliran humanis*). Menurut Daft, Richard L., Jonathan Murphy dan Hugh Willmott (2013) perkembangan organisasi tersebut harus didukung oleh teori yang komprehensif dalam mewujudkan desain organisasi yang efektif dan efisien. Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Efisiensi organisasi merupakan konsep yang bersifat terbatas dan menyangkut proses internal yang terjadi di dalam suatu organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya input atau sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan suatu satuan output, karenanya efisiensi dapat diukur sebagai rasio input terhadap output (Lubis dan Huseini, 1987). Keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Pada sebagian

organisasi, efektivitas dan efisiensi bisa saja tidak berhubungan sama sekali. Sebuah organisasi bisa sangat efisien tetapi tidak mampu mencapai tujuan ataupun sasaran yang dikehendakinya, misalnya karena organisasi itu memilih untuk membuat produk yang tidak laku dipasaran. Sebaliknya, suatu organisasi bisa mempunyai efektivitas yang tinggi, misalnya mampu mencapai sasarannya, tetapi tidak efisien (Robbins, 1994).

Pendekatan pengukuran keberhasilan organisasi dilakukan dengan acuan berbagai bagian yang berbeda dari organisasi. Menurut Erni Rernawan (2011) bahwa budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis merupakan salah satu rujukan indikator keberhasilan organisasi. Organisasi mendapatkan input, berupa berbagai macam masukan sumber daya dari lingkungannya. Kegiatan dan proses internal yang terjadi dalam organisasi mengubah input menjadi output, berupa produk ataupun jasa yang kemudian dilemparkan kembali kepada lingkungan. Beberapa pendekatan pengukuran keberhasilan organisasi, antara lain adalah pendekatan sasaran (*goal approach*) dalam pengukuran efektivitas memusatkan perhatian terhadap aspek output, yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan. Pendekatan sumber (*system resource approach*) mencoba mengukur efektivitas dari sisi input dan mengukur keberhasilan organisasi dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai performansi yang baik. Pendekatan proses (*process approach*) melihat kegiatan internal organisasi dan mengukur efektivitas melalui berbagai indikator internal seperti efisiensi dan iklim organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4. Pendekatan-pendekatan dalam pengukuran efektivitas organisasi.



Gambar 4. Pendekatan-pendekatan dalam pengukuran efektivitas organisasi

Selanjutnya adalah pendekatan sumber (*system resource approach*), mengukur efektivitas melalui keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai sumber yang dibutuhkan organisasi. Dengan kata lain, efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi (*mahal*). Untuk mengukur efektivitas organisasi pendekatan sumber mempergunakan dimensi; (a) kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi; (b) kemampuan para pengambil keputusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara tepat; (c) kemampuan untuk menghasilkan output tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh; (d) kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasional harian; (e) kemampuan organisasi untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Pendekatan proses (*internal process approach*), menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan organisasi internal, yaitu proses internal yang berjalan dengan lancar. Pendekatan ini mengukur performansi organisasi pada setiap bidang sasaran, dengan memperhitungkan prioritas dari setiap bidang sasaran. Ada beberapa bidang sasaran bagi organisasi, yaitu; efisiensi internal, efisiensi eksternal, efektivitas internal, dan efektivitas eksternal; (3) kerangka ketergantungan (*contingency*), pendekatan sasaran dipengaruhi nilai-nilai yang

dianut dan preferensi para pimpinan organisasi. Karakteristik, struktur dan proses organisasi berpengaruh terhadap bidang sasaran organisasi (Gibson, James L. et al., 2004).

Perubahan Paradigma Organisasi

Dalam perkembangannya organisasi telah dan mengalami perubahan paradigma, mulai dari paradigma klasik, paradigma human dan paradigma kolaborasi. Perubahan paradigma ini seiring dengan berkembangnya budaya organisasi untuk memiliki karakteristik tersendiri. Karakteristik budaya organisasi yang terbangun adalah terdapat pada futuristik, inisiatif individu, toleransi, mempunyai arah, terintegrasi, dukungan dari manajemen dan solidaritas. Menurut Schein (1992) budaya itu dapat dilihat dari tiga jenjang (levels, aras) yaitu jenjang atas, tengah dan jenjang bawah. Jenjang atas ialah „artifacts and creations“, yaitu benda-benda atau barang-barang hasil ciptaan manusia, jenjang tengah ialah „values“ (nilai-nilai); dan jenjang bawah ialah „assumptions“ (asumsi-asumsi). Untuk mewujudkan tertanamnya Budaya Organisasi harus didahului dengan adanya Integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial.

Menurut Schein, E.H. (1992), bahwa budaya organisasi sangat erat melahirkan pola-pola kepemimpinan dalam mendesain sebuah organisasi. Rancangan organisasi pada beberapa generasi selalu ada perbedaan, diantaranya adalah orientasi pada efisiensi yang tinggi; Sistem otoritas dan kendali yang sangat hirarkis dengan kendali yang sangat sempit; Prinsip-prinsip spesialisasi, sentralisasi dan formalisasi sangat ditekankan.

Paradigma dalam setiap aliran ini selalu terdapat perbedaan seperti adanya kritikan tajam karena memperlakukan manusia dalam organisasi seperti mesin (kurang manusiawi). Organisasi dilihat seperti sebagai suatu proses mekanistik. Kreativitas, inisiatif dan partisipasi anggota tidak dihargai sama sekali. Dalam paradigma human, telah terjadi pergeseran pandangan tentang manusia dalam organisasi. Manusia telah dilihat

sebagai makhluk sosial yang dapat membentuk sendiri kelompok kelompok informal sesuai dengan keinginannya, dan ingin bekerja pada kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam pola ini dapat diketemukan bahwa asumsi yang berlaku sebelumnya keliru, yaitu bahwa kepentingan anggota organisasi adalah sama dengan kepentingan manajemen, dan manusia tidak dapat lagi dilihat sebagai individu yang independen tetapi memiliki kelompok atau kolektivitas. Dengan kata lain manusia harus dilihat sebagai “social man” sehingga factor human mendapat perhatian utama, yang menekankan prinsip-prinsip hubungan-hubungan yang bersifat “supportif” yang memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan.

Penutup

Organisasi adalah sarana atau alat untuk melakukan kegiatan daripada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Pengertian yang demikian disebut Organisasi yang bersifat “statis”, karena sekedar hanya melihat kepada strukturnya. Disamping itu terdapat pengertian Organisasi yang bersifat “dinamis”. Dalam pengertian ini Organisasi dilihat daripada sudut dinamikanya, aktivitas daripada tata hubungan yang terjadi dalam organisasi itu, baik yang bersifat formal maupun informal.

Terdapat beberapa pendekatan dalam melihat perkembangan evolusi teori organisasi dan sumbangsih teori tersebut terhadap ilmu pengetahuan seperti sosiologi, politik, administrasi, manajemen, dan lainnya. Pendekatan tersebut, misalnya, pendekatan historis, pendekatan kelompok pemikiran, pendekatan klasifikasi keilmuan, dan lainnya. Dalam pendekatan kelompok pemikiran tersebut, perkembangan teori organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yakni teori organisasi klasik, teori organisasi neo-klasik, dan teori organisasi modern. Menurut Champoux, Yoseph E., (2011) bahwa perilaku organisasi yang baik mendekatkan pada perkembangan organisasi yang profesional.

Adanya pendelegasian kewenangan, yang dikelompokkan pembagian berdasarkan fungsinya (*functional departmentalization*), berdasarkan wilayah (*geographic departmentalization*), berdasarkan produk (*product departmentalization*), berdasarkan pelanggan (*customer departmentalization*), dan komponen terakhir adalah Rentang Kendali. Departementalisasi adalah diferensiasi berdasarkan fungsi dan divisi, dapat berupa hirarki atau diferensiasi horizontal dan vertikal. Pada dasarnya tidak ada perbedaan antara diferensiasi fungsi dan divisi. Diferensiasi tetap mengacu kepada bidang tugas yang sama, perbedaannya pada tingkatannya dimana divisi atau sekumpulan yang memiliki bidang tugas yang sama untuk menghasilkan produk atau jasa tertentu. Secara umum ada lima fungsi dalam organisasi yaitu *support function*, *production function*, *maintenance function*, *adaptive function* dan *managerial function*.

Daftar Pustaka

- Achmad Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi*, Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Champoux, Yoseph E., 2011. *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organizations*. New York: Routledge.
- Daft, Richard L., Jonathan Murphy dan Hugh Willmott, 2013. *Organization Theory and Design*. London: Cengage Learning Inc.
- Erni Rernawan. 2011. *Organization culture, budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Fattah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gibson, James L. et al., 2004. *Oraganization: Behavior, Strctur, and Processes*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Griffin, Ricky W. 2007. *Bisnis*. Edisi kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Gudono. 2012. *Teori Organisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Ig. Wusanto. 2003. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andy Offset.
- Ivancevich, John M. dan Michael T Matteson. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irvin.
- Ivanco, Stefan, 2013. *Modern Theory of Organization*. Ljubljana: University of Ljubljana press.
- Jones, Gareth R. 1995. *Organizational Theory, Text and Cases*, USA, Addison Wesley, Inc.
- Jones, Gareth R. 2001. *Organizational Theory, Text and Cases. 7th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keban, Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Penerbit Gaya Media, Yogyakarta

- Knudsen, Christian dan Haridimos Tsoukas. 2009. *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Laegaard, Jorgen dan Mille Bindslev, 2010. *Organizational Theory*. London: Ventus Publishing.
- ASIP4209/MODUL 1 1.59
- Levy, Paul E. (2010), *Industrial Organizational Psychology: Understanding the Workplace*, New York: Worth Publisher
- Lubis, Hari & Huseini, Martani. 1987. Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Malayu S.P. Hasibuan, 2014. Organisasi dan motivasi, dasar peningkatan produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. Newbury Park CA: Sage Publications Inc.
- Richard, Beckard. 1969. *Organizational Development Strategis and Models*. Terjemahan Ali Saefullah. Usaha Nasional: Surabaya.
- Robbin, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. Boston: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organizational Theory: Structure Design and Aplication*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P. 1994. Teori Organisasi, Struktur, Desain, dan Aplikasi, (Jakarta : Arcan)
- Schein, E.H. 1992, *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Siagian, 2006. Filsafat Administrasi. Jilid 1. Bandung. Penerbit Gramedia.
- Sutarto, 1985. Dasar-dasar Organisasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Terry, George R. 2006. *Guide to Management*. terj. J. Smith. D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara.
- Vaijayanthi, D., 2015. *Management Principles*. Chanaai: Tamilnada Textbook Cooperation.
- Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wren, Daniel A. dan Arthur G. Bedeian. 2009. *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Profil Penulis



Hesti Umiyati, S.E., M.M. adalah Dosen Tetap di Akademi Sekretari dan Manajemen – ASM LEPISI Tangerang Program Studi Sekretari. Magister Manajemen (S2) Manajemen Pemasaran tahun 2005, Sarjana (S1) Manajemen tahun 2003. Saat ini menjabat sebagai Ketua LPPM ASM LEPISI (2019 – 2023), pernah menjabat sebagai Direktur ASM LEPISI (2011 – 2019), sebagai Wakil Direktur 1 Bidang Akademik (2000 – 2011). Berbagai pelatihan dan kursus yang berkaitan dengan Sekretaris dan Manajemen telah diikuti, menjadi pengawas dan penguji kompetensi SMK di Kota dan Kabupaten Provinsi Banten dari tahun 2002 s.d. sekarang. Tahun 2010 lulus mendapatkan Sertifikat Pendidik dari Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia pada bidang Studi Manajemen dan lulus sertifikasi BNSP Kompetensi Manajemen Perkantoran.

PERILAKU INDIVIDU DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI

Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M., CHRA.
Universitas Dhyana Pura

Pengenalan Konsep Perilaku Individu

Keanekaragaman dalam berpikir dan bertindak dimiliki oleh setiap individu. Manajer dituntut untuk mampu memahami setiap perilaku anggota organisasinya, agar mampu menjadi manajer yang efektif. Manajer yang efektif adalah manajer yang mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi bekerja secara sadar dan penuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Konsep dasar perilaku individu sangat terkait dengan hakikat manusia yang memiliki pemahaman sebagai berikut;

- 1) Setiap individu berbeda, bahwa satu orang dengan orang lainnya pasti memiliki perbedaan.
- 2) Motivasi setiap orang berbeda, hal ini sesuai dengan kebutuhannya yang mendorong mereka memiliki perilaku tertentu.
- 3) Masing-masing individu memiliki konsep diri, nilai diri dan etika perilaku.

Perilaku individu ini yang kemudian akan mempengaruhi perilaku organisasi. Dimana perilaku organisasi bersifat holistik yang mampu menafsirkan keterkaitan antar individu, antar kelompok pada sebuah organisasi maupun sistem sosial secara keseluruhan. Konsep ini berperan dalam melihat dan memahami perilaku manusia dalam organisasi dari sudut pandang individu. Konsep ini juga

menganalisis keseluruhan situasi yang mempengaruhi individu, dalam sebuah peristiwa atau masalah yang terintegrasi.

Konsep Diri

Konsep diri merupakan bagian penting dalam memahami perilaku individu. Persepsi, sikap, pengambilan keputusan serta bagaimana seseorang mampu memperbaiki kinerja dan menciptakan kesejahteraannya juga sebuah refleksi dari konsep diri. Setiap manusia memiliki konsep diri yang berbeda, seperti pemahaman tentang siapa dirinya, apa yang dirasakannya, sehingga mereka akan berpikir tentang diri mereka dengan cara yang berbeda sesuai situasi yang dihadapi. Konsep diri menunjukkan identitas personal maupun sosial seseorang (Wibowo, 2016)

Empat karakteristik konsep diri menurut Wibowo (2016) yaitu;

1) *Personal-identity/self-evaluation.*

Identitas personal merupakan karakteristik yang membuat kita unik dan berbeda dari orang lain dalam lingkungan sosialnya. Hampir setiap orang berusaha memiliki konsep diri positif dan mereka juga memiliki evaluasi positif tentang dirinya dibandingkan orang lain.

2) *Social identity*

Identitas sosial merupakan implikasi etika dalam identifikasi organisasional. Mereka cenderung mendefinisikan dirinya sesuai dengan kelompok sosial yang diikuti dan memiliki ikatan emosional yang tinggi. Apabila individu telah mendefinisikan dirinya sesuai kelompok, mereka cenderung lebih loyal, memiliki komitmen dan bekerja lebih keras untuk kemajuan kelompoknya.

3) *Self-enhancement*

Kunci konsep diri adalah keinginan merasa dihargai. Mereka termotivasi untuk mempromosikan dirinya,

bahwa mereka seorang yang kompeten, menarik, beruntung, memiliki etika, merasa penting, serta mempunyai kemungkinan sukses lebih baik dibandingkan yang lainnya.

4) *Self-verification*

Individu memiliki motivasi untuk memverifikasi dan memelihara konsep diri yang telah ada, sehingga mampu menstabilkan konsep diri individu yang nantinya akan membimbing pemikiran dan tindakan mereka. Hal ini akan membuat mereka semakin percaya akan konsep dirinya, yang akan mempengaruhi bagaimana mereka bekerja dengan atasan, teman sejawat maupun bawahan dalam *teamwork*.

Nilai Diri

Nilai diri merupakan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, karena nilai diri mempengaruhi persepsi, sehingga membentuk perilaku masing-masing individu. Nilai diri mengandung sebuah interpretasi tentang baik atau buruk, yang menggiring sikap individu untuk menyenangkan atau sebaliknya tidak menyenangkan sesuatu. Apabila nilai diri individu selaras dengan kebijakan organisasi, maka akan tercipta sikap dan perilaku mendukung, namun sikap dan perilaku individu akan berbeda pada organisasi jika berlaku sebaliknya. Nilai adalah keyakinan yang stabil dan evaluatif pada preferensi seseorang dalam menganalisis output pada berbagai situasi menurut McShane & Glinow (2010). Nilai dikatakan sebagai pedoman moral yang menggerakkan motivasi, keputusan serta tindakan individu. Nilai menunjukkan siapa diri kita dan siapa kelompok kita yang menganut nilai - nilai sama. Nilai dapat dideskripsikan menjadi tiga kriteria Wibowo (2016), yaitu;

- 1) *Personal values*, nilai yang memfokuskan pada nilai per-orang atau individu.
- 2) *Shared values*, nilai yang sama yang dimiliki oleh sekelompok orang seperti tim, departemen, organisasi, profesi.

- 3) *Organizational values*, nilai yang dianut oleh seluruh orang baik sebagai individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi.

Etika Perilaku

Etika menunjukkan dasar moral atau nilai-nilai yang menentukan apakah suatu keputusan yang diambil benar atau salah. Individu berpedoman pada etika untuk mempertimbangkan tindakan yang benar untuk dilakukan. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perilaku pantas atau *ethical conduct* menurut Wibowo (2016), yaitu:

- 1) *Moral intensity*, tingkatan dimana seseorang harus mengambil keputusan dengan intensitas moral yang tinggi, sehingga pengambil keputusan harus berhati-hati dalam menerapkan prinsip etika.
- 2) *Individual ethical sensitivity*, merupakan karakteristik individu yang memiliki sensitivitas tinggi, sehingga cenderung menggunakan empati dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan mengarah ke ranah etis atau sebaliknya.
- 3) *Situational factors*, ini merupakan gambaran yang mampu menjelaskan mengapa orang baik dapat terlibat pada keputusan atau perilaku yang tidak pantas. Faktor situasional tidak membenarkan perilaku tidak pantas, namun dengan mengenalnya, maka individu dapat mengurangi atau bahkan menghindari hal tersebut di masa yang akan datang.

Pemahaman Karakteristik Individu

Karakteristik individu perlu dipahami karena setiap individu memiliki perbedaan dalam merespon sesuatu yang mengarahkan mereka pada perilaku yang berbeda pula. Memahami karakteristik individu setiap anggota organisasi sangat penting bagi seorang manajer, karena dapat memprediksi perilaku mereka, sehingga membantu manajer dalam pengambilan keputusan. Beberapa karakteristik individu yang perlu dipahami yaitu; karakteristik biografis, kemampuan individu,

kepribadian, pembelajaran, persepsi, sikap (Ardana, dkk, 2009).

A. Karakteristik Biografis

Karakteristik atau ciri-ciri biografis individu menurut Ardana dkk (2009), yaitu umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja, yang akan dijelaskan berikut.

- 1) Umur, mempunyai hubungan erat dengan tingkat keluar masuknya pegawai, produktivitas dan kepuasan kerja. Semakin tua umur pegawai, maka semakin kecil niat mereka untuk keluar dari perusahaan, semakin produktif dan semakin menikmati pekerjaannya.
- 2) Jenis kelamin, sejauh ini tidak ada bukti yang pasti bahwa jenis kelamin dalam hal ini laki-laki atau perempuan mempunyai perbedaan kinerja. Namun perempuan memiliki tantangan yang lebih dibandingkan dengan pria dalam bekerja, karena harus menjalankan beberapa peran sekaligus atau *multitasking*.
- 3) Status perkawinan, pegawai yang sudah berkeluarga tingkat absennya lebih rendah dan juga mengalami *turn over* yang rendah serta cenderung lebih puas daripada yang belum berkeluarga.
- 4) Jumlah tanggungan, jumlah anak termasuk keluarga yang ditanggung lainnya berhubungan erat dengan tingkat absensi dan kepuasan kerjanya.
- 5) Masa kerja, terdapat korelasi yang positif antara senioritas dengan produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Sementara senioritas memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat kemangkiran dan *turnover* pegawai.

B. Kemampuan Individu

Kemampuan merupakan suatu kapasitas yang dimiliki seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Terdapat dua jenis kemampuan menurut Robbins (2010), yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual berperan besar dalam pekerjaan yang rumit dan kemampuan fisik hanya menguras kapabilitas fisik, yang dijelaskan berikut.

- 1) Kemampuan intelektual, berhubungan dengan kegiatan mental, seperti;
 - a. Kecerdasan numerik, kemampuan berhitung dengan cepat dan tepat
 - b. Pemahaman verbal, kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar
 - c. Kecepatan perseptual, kemampuan mengenal kemiripan dan perbedaan visual dengan cepat dan tepat
 - d. Penalaran induktif, kemampuan mengenal suatu urutan logis dalam satu masalah dan pemecahannya
 - e. Penalaran deduktif, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen
 - f. Visualisasi ruang, kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisi dalam ruangan diubah
 - g. Ingatan, kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu

Beberapa profesi yang erat kaitannya dengan kemampuan intelektual tersebut diantaranya adalah akuntan, periset, manajer, marketing.

- 2) Kemampuan fisik, berhubungan dengan kegiatan atau tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, dan keterampilan.

C. Kepribadian

Judge & Robbins (2017) mengatakan kepribadian adalah total dari cara-cara dimana seseorang/individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain, yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan diperlihatkan. Kinicki & Kreitner (2012) mendefinisikan bahwa kepribadian adalah gabungan dari ciri fisik dan mental yang bersifat tetap dan memberi identitas bagi seseorang atau individu.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepribadian seseorang Robbins (2010), yaitu;

- 1) Keturunan, kepribadian seseorang dibentuk karena faktor orang tua, yaitu susunan hayati, fisiologis dan psikologis yang melekat, seperti: pemalu, penakut, pemurung, atau sebaliknya.
- 2) Lingkungan, kepribadian seseorang banyak dibentuk oleh lingkungannya seperti: budaya, norma-norma keluarga, teman, kelompok social.
- 3) Situasi, kepribadian seseorang banyak ditentukan oleh lingkungan yang relatif stabil, akan tetapi dapat berubah karena kondisi situasi tertentu yang berubah.

Atribut kepribadian yang mempengaruhi perilaku keorganisasian (Robbins, 2010):

- 1) Sumber kendali, ada dua yakni; internal merupakan kepribadian yang meyakini bahwa segala apa yang terjadi dapat dikendalikan sendiri dan eksternal merupakan kepribadian yang meyakini bahwa apa yang terjadi tergantung kepada kekuatan luar seperti kemujuran, nasib atau kesempatan.
- 2) Machiavellianisme, kepribadian yang cenderung ke arah pragmatis, menjaga jarak emosional, dan

meyakinkan bahwa tujuan dapat menghalalkan segala cara.

- 3) Penghargaan diri, kepribadian yang suka atau tidak suka terhadap diri sendiri. Individu yang memiliki penghargaan tinggi terhadap diri sendiri adalah individu yang sangat yakin bahwa kapasitasnya lebih tinggi dari tuntutan pekerjaan, suka resiko, senang pekerjaan yang menantang.
- 4) Pemantauan diri, ciri kepribadian yang mengukur kemampuan dan menyesuaikan perilakunya pada faktor situasional.
- 5) Pengambilan risiko, kepribadian yang menakar segala keputusannya dengan resiko. Bagi pengambil resiko tinggi, keputusan lebih cepat dan sedikit membutuhkan informasi demikian juga sebaliknya.
- 6) Kepribadian Tipe A, merupakan tipikal kepribadian seperti;
 - a. Selalu bergerak, berjalan, makan dengan cepat
 - b. Tidak sabar dengan kemajuan peristiwa
 - c. Pemikiran bergulat secara terus menerus
 - d. Tidak suka waktu senggang
 - e. Terobsesi dengan berapa banyak yang dapat diperoleh

Kepribadian Tipe B adalah berlaku sebaliknya

D. Pembelajaran

Pembelajaran (*learning*) adalah proses perubahan yang relatif konstan dalam tingkah laku yang terjadi karena adanya suatu pengalaman atau hasil dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Tiga komponen yang dapat mengidentifikasi bahwa terjadi pembelajaran adalah;

- 1) Pembelajaran dalam proses belajar melibatkan adanya perubahan (Perubahan bisa baik dan bisa juga buruk)
- 2) Perubahan tersebut harus relatif permanen (Perubahan perilaku yang bersifat sementara menunjukkan kegagalan dari proses belajar)
- 3) Adanya perubahan perilaku. Dalam pembelajaran ada perubahan perilaku/tindakan, yang dapat berupa perubahan pikiran atau sikap seseorang. Maka ketika tidak ada perubahan perilaku, maka proses itu tidak dapat dikatakan sebagai pembelajaran.

Ada tiga teori yang disampaikan oleh Robbins (2010), guna menjelaskan bagaimana seorang individu memperoleh pola-pola perilakunya, sebagai berikut;

- 1) Pengkondisian Klasik, suatu pengkondisian dimana respon seseorang terhadap stimulus/rangsangan tidak selalu menghasilkan suatu respon/tanggapan tertentu. (Proses belajar dilakukan karena sudah merupakan kebiasaan dalam rangka menambah wawasan dan pengembangan diri)
- 2) Pengkondisian Operan, perilaku adalah merupakan fungsi dari akibat perilaku itu sendiri. (Kecenderungan mengulangi suatu perilaku tertentu dipengaruhi oleh penguatan yang disebabkan oleh akibat perilaku tersebut. Proses belajar dilakukan karena mengharap sesuatu.)
- 3) Teori Pembelajaran Sosial, pembelajaran dilaksanakan melalui pengamatan dan pengalaman yang dialami langsung melalui; orang tua, guru, teman, atasan, TV maupun media sosial.

Pengaruh suatu model pembelajaran terhadap seorang individu menurut Robbins (2010) melalui empat proses, yaitu:

- 1) Proses Perhatian (*Atensional*), model dan materi latihan harus menarik. Ada proses pengulangan dan sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Proses Ingatan/Pemahaman (*Retensi*), pengaruh dari suatu model pelatihan tergantung kepada seberapa jauh seseorang mengingat dan memahami model pelatihan tersebut.
- 3) Proses Reproduksi (*Reproduction*), setelah seseorang melihat suatu perilaku yang baru, melalui pengamatan terhadap suatu model pelatihan, model tersebut harus mengubah cara kerjanya.
- 4) Proses Penguatan (*Reinforcement*), Orang akan termotivasi untuk melaksanakan suatu perilaku tertentu, seperti perilaku yang diamati dalam suatu model pelatihan jika disertai dengan adanya imbalan/penguatan.

E. Persepsi

Persepsi merupakan suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesannya untuk memberi arti tertentu pada lingkungannya (Robbins, 2010). Kinicki & Kreitner (2012) menyatakan persepsi adalah proses interpretasi seseorang individu terhadap lingkungannya. Kedua pakar ini nampaknya dapat dikatakan menyebut persepsi ini sebagai persepsi sosial, karena fokus utamanya mengenai manusia dalam perilaku keorganisasian.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi individu dapat berbeda-beda (Robbins, 2010), yaitu:

- 1) Pemberi kesan/pelaku persepsi

Bila seseorang memandang suatu objek dan mencoba menginterpretasikan apa yang dilihatnya tersebut, maka interpretasinya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristiknya dalam

hal ini adalah karakteristik si pemberi kesan/penilai

2) Sasaran/target/objek

Ciri-ciri pada sasaran/objek yang sedang diamati dapat mempengaruhi persepsi. Orang yang penampilannya sangat menarik/tidak menarik lebih mudah untuk dikenal/ditandai.

3) Situasi

Situasi atau konteks dimana melihat suatu kejadian/objek juga penting. Unsur-unsur lingkungan sangat mempengaruhi persepsi seseorang. Obyek yang sama pada hari berbeda bisa menyisakan persepsi yang berbeda

Terdapat beberapa kesalahan persepsi yang sering terjadi menurut Ardana dkk. (2009) diantaranya;

- 1) Berstereotif (*stereotyping*), menilai seseorang atas dasar satu/beberapa sifat dari kelompoknya. Seperti didasari oleh jenis kelamin, keturunan, umur, agama, kekuasaan atas jabatan.
- 2) Proyeksi, kecenderungan menilai seseorang atas dasar perasaan dan sifatnya. Artinya menghubungkan karakteristik sendiri dengan orang lain.
- 3) Efek Halo, menarik kesan umum terhadap seseorang individu berdasarkan suatu karakteristik tunggal, seperti, orang yang ramah, rapi dikesankan jujur dari yang tampannya serem. Padahal tak ada hubungan antara ramah dengan kejujuran.

6) Sikap

Robbins (2010) mendefinisikan sikap adalah pernyataan yg bersifat evaluasi baik yang menguntungkan atau tidak tentang suatu objek, orang atau peristiwa. Sedangkan Kinicki & Kreitner (2017) mengatakan bahwa sikap sebagai kecenderungan merespons sesuatu secara konsisten

untuk mendukung atau tidak tentang suatu objek, orang atau situasi tertentu.

Konsep tentang sikap dalam organisasi menjadi penting karena dapat mempengaruhi perilaku kerja. Sikap dapat menjadi dasar bagi interaksi seseorang dengan orang lain. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Terdapat tiga komponen sikap yang dapat menguraikan bagaimana sikap dapat terjadi terjadi, yaitu;

- 1) Komponen kognitif, komponen yang terkait dengan pendapat, persepsi dan keyakinan. Contohnya; “Diskriminasi adalah salah “.
- 2) Komponen afektif, komponen yang terkait dengan emosi atau perasaan. Contohnya; “Saya benci Jon karena dia diskriminatif “.

Komponen perilaku, komponen yang terkait dengan cara-cara tindakan. Contohnya; “Saya menghindari Jon”.

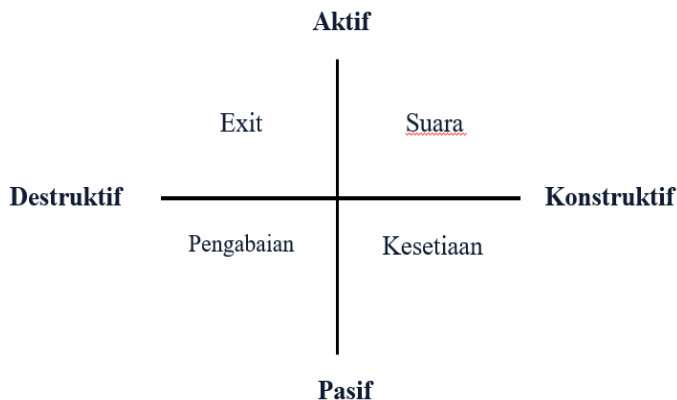
Perilaku Individu Terhadap Organisasi

Perbedaan individual yang ada dalam diri anggota organisasi merupakan faktor penting yang turut menentukan respon perilaku mereka terhadap organisasi. Membahas mengenai masalah perilaku individu karyawan bagi seorang manajer atau pimpinan perusahaan merupakan perkara yang tidak mudah, karena menghadapi suatu hal yang tidak konkrit dan hanya dapat dirasakan. Sementara itu kegagalan seorang pemimpin dalam memahami perilaku individu anggotanya akan mempengaruhi kinerjanya sebagai pimpinan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Maka dari itu penting untuk mengetahui apa saja pengaruh perilaku individu terhadap organisasi.

1) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan selisih dari sesuatu yang diharapkan dengan sesuatu yang diterima. Sampai sejauh mana seseorang pekerja merasakan kepuasan atas pekerjaannya, yakni semakin kecil selisihnya, cenderung seseorang akan merasa semakin puas. Kepuasan kerja menyangkut sikap pekerja terhadap pekerjaan dan kondisi-kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan sekerja, dan harapan-harapan pekerja terhadap pekerjaannya saat ini dan dimasa depan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan dan pada akhirnya dapat mengawal keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri

Berbagai respon dapat terjadi apabila anggota organisasi merasa tidak puas dalam pekerjaannya. Respon atas ketidakpuasan kerja dapat dilihat pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1 Bagan Respon Ketidakpuasan Kerja

Gambar 1 menunjukkan respon anggota organisasi pada ketidakpuasan kerja, yang dapat dijelaskan sebagai berikut;

- 1) *Exit* : Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- 2) Suara (*voice*) : Dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- 3) Kesetiaan (*loyalty*): Pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “ melakukan hal yang tepat”
- 4) Pengabaian (*neglect*): Secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2) Stres

Stres adalah keadaan reaktif seseorang yang dapat berupa fisik, emosional, psikologis, kognisi/sikap dan perilaku yang disebabkan oleh kapasitas tidak seimbang, situasi tertentu atau berbagai tuntutan baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Setiap orang tak pernah steril dari stres. Stres merupakan perilaku individu yang harus dipahami dalam organisasi, karena; semua orang setiap hari berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan; setiap orang memerlukan energi yang lebih banyak untuk menggapai sukses demi sukses, stres tak jarang menimbulkan penyakit dan stres berhubungan erat dengan kinerja individu yang nantinya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

3) *Job Involvement*

Job involvement atau keterlibatan kerja mengukur tingkatan sampai sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya serta menganggap kinerja adalah penting bagi organisasi. Seseorang dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berperilaku dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan tersebut. *Job Involvement* berhubungan positif dengan *organizational citizenship* dan *job performance*. *Job Involvement* berhubungan negatif dengan tingkat kemangkiran dan pengunduran diri anggota organisasi.

4) *Organizational Commitment*

Organizational commitment atau komitmen organisasi mengukur sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada organisasinya dan bertekad setia didalamnya. Komitmen organisasi berhubungan negatif dengan tingkat kemangkiran maupun tingkat keluar masuk pegawai serta berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

5) *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support merupakan tingkatan keadaan dimana anggota organisasi yakin bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Apabila suatu saat mereka melakukan kesalahan, organisasi akan memaafkan dan mendukung mereka bekerja lebih baik. Begitu juga jika anggota memiliki permasalahan lain, misalnya masalah keuangan keluarga, organisasi akan selalu memikirkan kesejahteraan mereka.

6) *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan situasi dimana anggota organisasi yang sangat memiliki kemauan besar pada pekerjaannya dan merasakan hubungan mendalam dengan organisasi. Adanya hubungan emosional dan intelektual yang tinggi antara karyawan dengan pekerjaannya, organisasi, manajer,

atau rekan kerja yang memberikan pengaruh pada peningkatan hasil pekerjaannya. Perilaku tersebut harus diciptakan dan dipertahankan agar mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Ardana, K., Mujiati, N. W., & Sriathi, A. A. A. (2009). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education (us).
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2012). *Organizational Behavior: Key concepts, skills & best practices* (Vol. 1221). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- McShane, S. L. & Glinow, M.A.V. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2010). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Cetakan keempat. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Profil Penulis



Yeyen Komalasari, Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Universitas Udayana pada tahun 2000 selama 3,5 tahun. Kemudian dalam 3 semester berhasil mengakhiri pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen di Universitas Udayana pada tahun 2008. Pada tahun 2017 menyanggah gelar Doktor Ilmu Manajemen pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana dalam waktu 2 tahun 7 bulan. Tahun 2021 kembali mengembangkan diri memperoleh sertifikasi profesi CHRA (Certified Human Resource Analyst) dari American Academy of Project Management.

Penulis merupakan Dosen Kopertis Wilayah VIII dpk Universitas Dhyana Pura sejak tahun 2005. Bidang kepakaran penulis adalah Manajemen. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat sesuai bidang kepakarannya. Mata kuliah yang diampu penulis adalah Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, Perilaku Keorganisasian, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Seminar Manajemen. Penulis berharap buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara tercinta ini.

Email Penulis: yeyenkomalasari@undhirabali.ac.id

PERILAKU KELOMPOK DAN INTERPERSONAL

Albert Masli, S.E., M.M

Pendahuluan

Kelompok adalah orang yang memiliki kepentingan yang sama dan memiliki beberapa landasan interaksi yang sama. Mereka diikat bersama oleh serangkaian hubungan sosial yang khas. Kelompok dapat terorganisasi secara ketat dan berjangka panjang, namun juga dapat bersifat cair dan sementara. Kelompok dapat terdiri atas dua orang (dyadlduo), tiga orang (tryadltrio), empat orang (kwartet), dan seterusnya sampai puluhan atau bahkan ribuan orang.

Tim berkinerja tinggi dijumpai mempunyai karakteristik yang sama. Tim itu cenderung kecil, berisi orang-orang dengan tipe-tipe keterampilan yang berbeda. Dengan tepat keterampilan ini mendudukan orang-orang pada berbagai peranan. Tim ini juga mempunyai suatu komitmen pada maksud bersama, menegakkan tujuan yang spesifik, dan mempunyai kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Tim itu juga menganggap diri mereka bertanggung jawab baik pada tingkat individual maupun tingkat tim dengan memiliki system evaluasi yang dirancang dengan baik dan system ganjaran. Akhirnya, tim berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya.

Manajemen hendaknya mencoba memilih individu-individu dengan keterampilan antar pribadi untuk

menjadi pemain tim yang efektif, memberikan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan bekerja tim dan mengganjar individu-individu untuk berupaya kooperatif. Para manajer perlu membantu tim dewasa dengan nasihat, paduan, dan pelatihan jika tim ini diharapkan terus tumbuh dan berkembang kinerjanya.

Perilaku Kelompok

Perilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Sedangkan kelompok merupakan dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, bergabung untuk mencapai sasaran tertentu (Robbins, 2003). Perilaku adalah semua yang dilakukan seseorang. Bentuk perilaku seseorang adalah semua aktifitas, perbuatan dan penampilan diri sepanjang hidupnya. Bentuk perilaku manusia adalah aktifitas individu dengan relasinya dalam lingkungannya. Jadi, definisi dari perilaku kelompok adalah suatu aktifitas yang dilakukan oleh seorang individu dengan yang lainnya untuk mendapatkan aspirasi anggota, berinteraksi dari setiap individu dan saling bergabung untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Adapun beberapa definisi kelompok bila dilihat dari segi yang berbeda-beda, diantaranya:

1. Kelompok Dipandang dari Segi Persepsi Anggota

Didasarkan pada persepsi dari para anggota kelompok, bahwa para anggota harus mengetahui hubungan mereka dengan anggota yang lain supaya mereka dapat dinamakan kelompok. Dengan demikian, kelompok dipandang dari persepsi anggota didefinisikan sebagai sejumlah orang yang melakukan interaksi dengan yang lain dalam suatu pertemuan tatap muka atau serangkaian pertemuan semacam itu.

2. Kelompok Dipandang dari Segi Organisasi

Para ahli sosiologi yang melihat kelompok dari karakteristik keorganisasian mendefinisikan bahwa kelompok adalah suatu system yang terorganisasi yang terdiri atas dua orang atau lebih yang saling berhubungan sedemikian rupa sehingga system tersebut melakukan fungsi tertentu, mempunyai serangkaian peran hubungan antara para anggotanya dan mempunyai serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dari tiap-tiap anggotanya. Definisi ini menekankan beberapa cirri penting dari kelompok, seperti peran dan norma. Kelompok dipandang dari segi organisasi dapat dilihat dari tipe-tipe kelompok, antara lain:

a. Kelompok Pemecah Masalah (*Problem Solver*)

Kelompok pemecah masalah dibentuk di dalam organisasi untuk dapat memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi yang sifatnya sangat strategis, seperti mencari dana untuk investasi, mengembangkan diversifikasi usaha, memaksimalkan laba usaha, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan strategi maksimalisasi usaha.

b. Kelompok Pengelola (*Self Management*)

Kelompok pengelola dapat terbentuk karena pemberian kewenangan secara penuh untuk mengelola suatu kegiatan bisnis, mulai dari membuat inputs, memproses (*convention*), sampai menghasilkan outputs.

c. Kelompok Lintas Fungsional (*The Cross Functional*)

Kelompok lintas fungsional biasanya dibentuk untuk menyelesaikan suatu proyek khusus yang menurut pimpinan tidak dimasukkan dalam kegiatan organisasi agar jangka penyelesaian dapat sesegera mungkin.

d. Kelompok Teknologi Komputer (*Firtual Teams*)

Kelompok virtual biasanya terbentuk seiring dengan perkembangan teknologi informasi. Teknologi informasi saat ini menciptakan komunikasi antar karyawan yang tidak perlu lagi secara tatap muka, bisa dengan menggunakan system informasi (intranet) dan hubungan keluar organisasi dengan *internet*, bisa dengan menggunakan *e-mail*, *chatting*, dan lain sebagainya. Pengertiannya, setiap individu yang mempergunakan system informasi harus memahami cara kerja system informasi, mulai dari desain system, aplikasi system, evaluasi, dan pengembangan system sesuai dengan perkembangan teknologi.

3. Kelompok Dipandang dari Segi Motivasi

Penafsiran dari segi motivasi mendefinisikan kelompok sebagai suatu kumpulan individu yang eksistensinya adalah sebagai kumpulan yang sangat bermanfaat bagi para individu tersebut disebabkan adanya dorongan dari dalam diri individu (*inner motivation*) untuk berinteraksi dalam kelompok.

4. Kelompok Dipandang dari Segi Interaksi

Segi interaksi menekankan pada interaksi interpersonal, yang didefinisikan bahwa kelompok adalah sejumlah orang yang saling berkomunikasi antara satu dengan yang lain, serta sering kali dilakukan sepanjang jangka waktu tertentu dan jumlahnya cukup sedikit sehingga tiap orang mampu berkomunikasi dengan semua orang, tidak melewati orang lain atau orang kedua, tetapi dengan tatap muka. Diasumsikan, jika dalam suatu organisasi terdapat suatu kelompok, maka para anggotanya:

- a. Mempunyai motivasi untuk bergabung;
- b. Mengenal kelompok sebagai suatu unit yang terpadu dari orang-orang yang saling berinteraksi;

- c. Memberi sumbangan dalam jumlah yang berbeda-beda kepada proses kelompok;
- d. Mencapai kesepakatan dan mempunyai perbedaan;
- e. Pendapat lewat begbagai macam interaksi.

Atas dasar itu semua, kelompok dapat didefinisikan sebagai dua orang atau lebih yang saling pengaruh-mempengaruhi dengan cara sedemikian rupa sehingga perilaku dan atau hasil karya seseorang anggota dipengaruhi oleh perilaku dan atau hasil karya para anggota lain. Kelompok didasarkan atas jenisnya dapat dibagi dua yaitu, kelompok formal dan kelompok informal.

1. Kelompok Formal

Diciptakan oleh keputusan manajerial untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut. Tuntutan dan proses organisasi mengarah pada pembentukan jenis-jenis kelompok yang berbeda. Khususnya, timbul dua jenis kelompok formal, kelompok pimpinan/komando (*command group*) dan kelompok tugas (*task*).

a. Kelompok Komando

Kelompok komando ditetapkan oleh bagan organisasi. Kelompok tersebut terdiri atas bawahan yang melapor langsung kepada seorang penyelia tertentu. Hubungan wewenang antara seorang manajer departemen dengan para penyelia, atau antara seorang perawat senior dengan bawahannya adalah contoh dari kelompok komando.

b. Kelompok Tugas

Kelompok tugas terdiri dari para karyawan yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau projek tertentu. Sebagai contoh, aktivitas para pegawai administrasi dari suatu perusahaan asuransi jika klaim suatu kecelakaan diajukan, adalah tugas-tugas yang diwajibkan. Aktivitas ini menciptakan suatu situasi di mana beberapa pegawai administrasi harus berkomunikasi dan

berkoordinasi satu sama lain jika klaim tersebut ingin ditangani dengan pantas. Tugas-tugas yang diwajibkan dan interaksi tersebut memudahkan pembentukan suatu kelompok tugas.

2. Kelompok Informal

Kelompok informal adalah pengelompokan orang-orang secara alamiah dalam suatu situasi kerja sebagai tanggapan terhadap kebutuhan social. Dengan kata lain kelompok informal tidak muncul sebagai hasil rencana yang disengaja tetapi berkembang secara agak alamiah. Ada dua jenis khusus kelompok informal: kelompok kepentingan dan kelompok persahabatan.

a. Kelompok Kepentingan

Individu-individu yang mungkin tidak menjadi anggota dari kelompok komando atau kelompok tugas yang sama dapat berafiliasi untuk mencapai beberapa sasaran bersama. Pengelompokan bersama para karyawan tersebut merupakan suatu kesatuan barisan menghadapi pimpinan untuk memperoleh manfaat lebih besar. Contoh dari kelompok kepentingan adalah para pelayan restoran atau hotel yang menghimpun semua tip yang mereka terima.

b. Kelompok Persahabatan

Banyak kelompok yang dibentuk karena para anggotanya mempunyai kebersamaan tentang suatu hal, seperti umur, keyakinan politik, atau latar belakang etnis. Kelompok persahabatan ini sering memperluas interaksi dan komunikasi mereka dalam berbagai aktivitas di luar kerja. Perbedaan yang utama antara kedua kelompok itu adalah bahwa kelompok formal (komando dan tugas) dirancang oleh organisasi formal dan merupakan alat untuk mencapai sasaran, sedangkan kelompok informal (kepentingan dan persahabatan) adalah penting bagi kepentingannya

sendiri. Mereka memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk berhimpun.

Memahami dengan sesungguhnya tujuan kelompok, maka dapatlah diketahui alasan mengapa orang tertarik bergabung dengan kelompok, biasanya tujuan tersebut sesuai dengan jenis kelompok. Bagi kelompok formal tentunya tujuan dibentuknya kelompok tersebut biasanya jelas, namun berbeda dengan kelompok internal karena kelompok internal bisa jadi dibentuk secara tidak sengaja misalnya kelompok dibuat oleh orang-orang yang mempunyai hobi yang sama oleh karena itu adanya kelompok itu bertujuan untuk menyalurkan hobi. Adapun orang membentuk kelompok dapat juga dikarenakan mereka bisa memperoleh keuntungan ekonomis lebih besar dari pekerjaannya jika dibandingkan bila melakukannya.

Salah satu model dari **perkembangan kelompok** mengasumsikan bahwa kelompok memenuhi empat tahap perkembangan, yaitu:

1. Saling Menerima

Pada tahap permulaan dari pembentukan kelompok, setiap anggota umumnya segan untuk saling berkomunikasi. Para anggota secara khusus tidak bersedia menyatakan pendapat, sikap, dan kepercayaannya.

2. Komunikasi dan Pengambilan Keputusan

Setelah pertemuan berjalan relative agak lama, secara perlahan kelompok mulai saling menerima. Para anggotanya mulai berkomunikasi secara terbuka satu sama lain. Komunikasi ini menghasilkan kepercayaan yang meningkatkan dan bahkan menimbulkan interaksi yang lebih banyak di antara mereka, yang selanjutnya mengarah secara spesifik kepada pembahasan tugas pemecahan persoalan dan pada pengembangan pilihan strategis untuk menyelesaikan tugas.

3. Motivasi dan Produktifitas

Kelompok mulai mengadakan kerja sama dan tidak sebagai unit-unit yang bersaing, tetapi sudah saling mengisi masing-masing kekurangan. Kelompok mulai memahami prinsip profesionalisme tugas, artinya mampu bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan tugas.

4. Pengendalian dan Organisasi

Pengendalian dan organisasi merupakan tahap di mana afiliasi kelompok dinilai dan anggotanya diatur oleh norma kelompok. Tujuan kelompok lebih diutamakan dari tujuan individu, dan norma kelompok ditaati atau pelanggaran diberi sanksi. Sanksi ini merupakan bentuk pengendalian kelompok terhadap anggotanya.

Ciri-ciri suatu kelompok diantaranya adalah :

1. Struktur

Dalam setiap kelompok biasanya berkembang tiga tipe struktur, yaitu para anggota kelompok dibedakan atas dasar factor-faktor, seperti keahlian, kekuasaan, status, dan sifat agresif. Tiap anggota menduduki posisi tertentu dalam kelompok. Pola hubungan antara posisi ini merupakan struktur kelompok.

2. Hierarki Status

Perbedaan status memiliki pengaruh yang sangat besar atas pola dan isu komunikasi cenderung lebih positif daripada yang diprakarsai oleh orang-orang yang berstatus tinggi terhadap orang-orang yang berstatus lebih rendah.

3. Peran

Setiap posisi dalam kelompok mempunyai peran yang saling berhubungan, yang terdiri atas perilaku yang diharapkan dari mereka yang menduduki posisi tersebut.

4. Norma atau Peraturan

Norma adalah standar yang diterima oleh anggota kelompok yang mempunyai karakteristik tertentu atau suatu peraturan yang tidak tertulis.

5. Kepemimpinan

Peran kepemimpinan dalam kelompok merupakan suatu karakteristik penting dalam kelompok. Dalam kelompok formal pemimpin dapat menjalankan kekuasaannya secara resmi sedangkan dalam kelompok non formal, pemimpin dianggap sebagai orang yang berwibawa dan dihormati karena dianggap dapat membawa kelompok mencapai tujuannya, sebagai fasilitator yang dapat menyelesaikan konflik di antara kelompok dan anggotanya.

6. Kesatupaduan

Kesatupaduan dipandang sebagai suatu kekuatan yang memaksa para anggota untuk tetap berada dalam satu kelompok. Dengan kekuatan yang terpadu dari masing-masing anggota Kelompok Maka Bisa Jadi Efek Berganda Dari Potensi Yang Ada.

Alasan-Alasan Bergabung Ke Dalam Kelompok

1. Faktor Keamanan

Individu yang berada dalam kelompok bisa mengurangi rasa tidak aman karena sendirian. Merasa lebih kuat, lebih percaya diri, dan lebih tahan terhadap ancaman.

2. Faktor Status

Bergabung ke dalam kelompok yang dipandang penting, memberikan pengakuan dan status bagi para anggotanya.

3. Faktor Harga Diri

Memiliki harga diri karena menjadi bagian kelompok dan kejelasan status mereka bagi kelompok lain.

4. Faktor Afiliasi

Kelompok bisa memnuhi kebutuhan social anggotanya

5. Faktor Kekuasaan

Kekuasaan dan kekuatan bisa diraih dengan berada di dalam kelompok yang sulit diperoleh jika sendirian

6. Faktor Pencapaian Sasaran

Untuk mencapai sasaran dan menyelesaikan tugas dibutuhkan lebih dari satu dua orang. Ada kebutuhan mengumpulkan bakat, pengetahuan, atau kekuasaan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tahap-Tahap Perkembangan Kelompok

1. Model Lima Tahap

Lima tahap dan model alternative bagi kelompok temporer dengan tenggat waktu. Model pengembangan kelompok lima tahap mensifati kelompok sebagai melewati lima tahap yang jelas, yaitu :

a. Tahap Pembentukan (Forming)

Pada tahap ini dicirikan oleh banyak ketidakpastian mengenai maksud, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Para anggota melakukan uji coba untuk menemukan tipe-tipe perilaku apakah yang dapat diterima baik. Tahap ini selesai ketika para anggota telah mulai berfikir tentang diri mereka sendiri sebagai bagian dari kelompok.

b. Tahap Keributan (Storming)

Tahap keributan adalah tahap komplik di dalam kelompok (intragroup). Para anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan batasan-batasan yang diterapkan oleh kelompok-kelompok individualitas

c. Tahap Penormaan (Norming)

Tahap penormaan adalah tahap dimana berkembang hubungan yang akrab dan kelompok menunjukkan sifat kohesif (saling Tarik). Sudah

ada rasa memiliki identitas kelompok dan persahabatan yang kuat. Tahap ini selesai jika telah terbentuk struktur kelompok yang kokoh dan menyesuaikan harapan bersama atas apa yang disebut sebagai perilaku anggota yang benar.

d. Tahap Pelaksanaan (Performing)

Tahap pelaksanaan adalah tahap berfungsinya struktur dan diterima baik. Energy kelompok telah bergeser dari mencoba mengerti dan memahami satu dengan yang menjadi pelaksana tugas yang ada.

e. Tahap Peristirahatan (Adjourning)

Tahap peristirahatan adalah terakhir dalam pengembangan kelompok pada kelompok sementara, dicirikan oleh perhatian penyelesaian aktivitas bukannya ke kinerja petugas.

2. Model Alternatif

- a. menentukan arah kelompok
- b. fase inersia (lemas tanpa energy)
- c. fase transisi (peralihan)
- d. Transisi mengawali perubahan besar
- e. fase inersia kedua mengikuti masa transisi
- f. pertemuan terakhir kelompok dicirikan oleh kegiatan yang sangat terpicu.

Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya (Muhammad, 2005). Menurut Devito (1989), komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerima pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera. Menurut Effendi, pada

hakikatnya komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara komunikator dengan komunikan, komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. Pada saat komunikasi dilancarkan, komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya positif atau negative dan berhasil atau tidaknya jika ia dapat memberikan kesempatan kepada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya.

Fungsi Interpersonal diantaranya adalah :

1. Untuk mendapatkan respon/ umpan balik;
2. Untuk melakukan antisipasi setelah mengevaluasi respon/ umpan balik;
3. Untuk melakukan control terhadap lingkungan social, yaitu kita dapat melakukan modifikasi perilaku orang lain dengan cara persuasi.

Seringkali komunikan tidak saling memahami maksud pesan atau informasi dari lawan bicaranya. Hal ini disebabkan beberapa masalah diantaranya :

1. Komunikator
 - a. Hambatan biologis, misalnya komunikator gagap;
 - b. Hambatan psikologis, misalnya komunikator yang gugup;
 - c. Hambatan gender, misalnya perempuan yang tidak bersedia terbuka terhadap lawan bicaranya yang laki-laki.
2. Media
 - a. Hambatan teknis, misalnya masalah pada teknologi komunikasi (microphone, telepon, power point dan lain sebagainya);
 - b. Hambatan geografis, misalnya blank spot pada daerah tertentu sehingga signal HP tidak dapat ditangkap;

- c. Hambatan symbol/ bahasa, yaitu perbedaan bahasa yang digunakan pada komunitas tertentu. Misalnya kata-kata “wis mari” versi orang Jawa tengah diartikan sebagai sudah sembuh dari sakit sedangkan versi Jawa Timur diartikan sudah selesai mengerjakan sesuatu.
 - d. Hambatan budaya, yaitu perbedaan budaya yang mempengaruhi proses komunikasi.
3. Komunikasi
- a. Hambatan biologis, misalnya komunikate yang tuli;
 - b. Hambatan psikologis, misalnya komunikate yang tidak berkonsentrasi pada pembicaraan;
 - c. Hambatan gender, misalnya seorang perempuan akan tersipu malu jika membicarakan masalah seksual dengan seorang laki-laki.

Ciri-ciri interpersonal adalah:

- 1. Pihak-pihak yang berkomunikasi mengirim dan menerima pesan secara spontan baik secara verbal maupun non verbal;
- 2. Keberhasilan komunikasi menjadi tanggungjawab para peserta komunikasi;
- 3. Kedekatan hubungan pihak-pihak komunikasi akan tercermin pada jenis-jenis pesan atau respon non verbal mereka, seperti sentuhan, tatapan mata yang ekspresif dan jarak fisik yang dekat.

Tujuan Komunikasi Interpersonal diantaranya adalah:

- 1. Menemukan diri sendiri;
- 2. Menemukan dunia luar;
- 3. Membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti;
- 4. Berubah sikap dan tingkah laku;
- 5. Untuk bermain dan kesenangan.

Efektivitas Komunikasi Interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu:

1. Keterbukaan (Openness);
2. Empati (Empathy);

Henry Backrack (1976) mendefinisikan empati sebagai “kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain itu.” Bersimpati, dilain pihak adalah merasakan bagi orang lain atau merasa ikut bersedih.

3. Sikap mendukung (Supportiveness);
4. Sikap positif (Positiveness);
5. Kesetaraan (Equality).

Daftar Pustaka

- Ernawati, Awaluddin Tjalla. 2008. Hubungan Komunikasi Interpersonal antara Mahasiswa dan Dosen dengan Prestasi Akademik Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma.
- Gabriela, G. 2015. *Perilaku Kelompok dalam Organisasi*, (Online), (<http://gnomepath.blogspot.co.id/2015/09/perilaku-kelompok-dalam-organisasi.html>. diakses 17 September 2016)
- Shadrina, A. 2013. *Perilaku Kelompok*. (Online), (http://dilahshadrina.blogspot.co.id/2013/05/perilaku-kelompok_6.html. diakses 17 September 2016).
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Tampubolon, P.M. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Thoha, Miftah. 2011. *Perilaku Organisasi “ Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Pt. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wibowo.2016. *Perilaku Dalam Organisasi*. Rajawali Pers. Jakarta.

Profil Penulis



Albert, S.E., M.M., Penulis adalah seorang dosen professional yang mengabdikan dirinya di dunia Pendidikan. Penulis saat ini banyak menghabiskan waktunya mengajar di Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis. Penulis menyelesaikan studi Ahli Madya (A.Md.) di Akademi Sekretari & Manajemen Cendana (2016), Sarjana Ekonomi (S.E.) di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma (2017), Magister Manajemen (M.M.) di Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis dengan Predikat *Cum Laude* (2019). Melanjutkan Magister Pendidikan (M.Pd.) di Sekolah Tinggi Agama Buddha Nalanda (2020) dan Sarjana Pertanian (S.P.) di Universitas Darma Agung (2020). Pendidikan yang diperolehnya didedikasikan untuk mengajar mahasiswa/i dengan mengampu mata kuliah Manajemen Operasional, Pengantar Bisnis, dan Strategi Pemasaran. Penulis juga sangat aktif dalam bidang kemahasiswaan dan berperan sebagai Wakil Rektor III di Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis. Penulis merupakan seorang praktisi dan motivator muda yang berprestasi, sehingga sering diundang sebagai narasumber di kegiatan seminar dan pelatihan. Penulis sebagai aktivis sosial aktif diberbagai organisasi kemasyarakatan, sehingga sering mengadakan berbagai program pendidikan dan pelatihan bagi masyarakat. Pendidikan adalah cara yang terbaik untuk mengubah nasib suatu bangsa.

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM, CPLM., CHRMP.
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Pendahuluan

Kerjasama beberapa orang insan yang memiliki kecenderungan tujuan diklaim dengan sebutan kerjasama atau lebih tegas organisasi. Organisasi lahir atas kehendak manusia itu sendiri yang pada hidupnya selalu saling ketergantungan untuk mencapai kepuasan. Dari sebutan kerjasama yang dalam mulanya sederhana, semakin berkembang dan insan tersebut semakin terdorong untuk mempertinggi bentuk organisasinya sebagai bentuk jawaban dari tantangan dalam memenuhi kebutuhan sosial pada kehidupannya. Maka lahirlah organisasi yang begitu beraneka ragam mulai dari yang sangat sederhana hingga yang begitu kompleks dan rumit. Semuanya itu merupakan sarana menaruh kepuasan pada insan menjadi anggota menurut organisasi itu sendiri (Rohmah, 2019).

Pengorganisasian merupakan tindakan mengusahakan interaksi-interaksi kelakuan yang efektif antara orang-orang, sebagai akibatnya mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan langsung dalam melaksanakan tugas-tugas eksklusif, pada kondisi lingkungan eksklusif guna mencapai tujuan atau target eksklusif (Museum, 2019).

Desain dan struktur organisasi merupakan dua hal yang tidak sinkron meskipun banyak orang masih sering menganggap bahwa struktur organisasi sama dengan desain organisasi. Struktur organisasi tidak dapat hadir tanpa desain organisasi, begitupun sebaliknya sebagai akibatnya seluruh elemen pada desain organisasi pasti berkaitan dengan struktur organisasi.

Struktur organisasi adalah perwujudan yang memperlihatkan interaksi diantara fungsi-fungsi pada suatu organisasi dan kewenangan serta tanggung jawab setiap anggota organisasi yang menjalankan masing-masing tugasnya. Setiap orang pada organisasi (bahkan dalam organisasi taraf rendah) tidak berperilaku sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam posisinya. Mereka membangun dan memperbarui peranannya sendiri pada organisasi, mereka membangun dan memperbarui interaksi antara posisinya sendiri dengan posisi yang lain. Selain itu, mereka bisa menerima, menurunkan, memperluas, dan menyesuaikan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi pada kenyataannya tidak berjalan persis dengan yang telah didesain sebelumnya (Satari, 2015).

Desain organisasi dikaitkan dengan pengambilan keputusan manajerial yang memilih struktur dan proses yang mengkoordinasikan dan mengendalikan pekerjaan organisasi. Hasil keputusan desain organisasi merupakan suatu sistem pekerjaan dan pengelompokan kerja termasuk proses yang melingkarinya. Proses yang bekerjasama ini termasuk interaksi kewenangan dan jaringan komunikasi pada kaitannya menggunakan perencanaan khusus dan teknik pengendalian. Sebagai akibat, desain organisasi akan berpengaruh dalam pembentukan suatu struktur kerja pada organisasi tersebut (Giu, 2013).

Struktur Organisasi

Ketika sekelompok individu mendirikan sebuah organisasi untuk tujuan kolektif, struktur organisasi juga harus dibentuk untuk memperluas kelangsungan hidup

organisasi atau kontrol atas beberapa kegiatan yang harus dilakukan dalam mengatur untuk mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi dapat menjadi kerangka formal penugasan dan koneksi spesialis yang mengontrol bagaimana setiap orang bekerja bersama dan membentuk semua sumber daya yang dapat diakses untuk mewujudkan tujuan organisasi (Wisnu, 2019).

S.Reksohadiprodjo, dan T.H.Handoko (1992:74); mengutarakan Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi, hubungan antar fungsi, serta wewenang dan tanggung jawabnya. Struktur organisasi berkaitan dengan koneksi yang cukup menetap diantara tugas yang berbeda di dalam organisasi. Penataan struktur organisasi menghadapi dua persoalan mendasar, yaitu mulai dari pemisahan atau pembagian tugas antar individu organisasi dan selanjutnya keterpaduan atau koordinasi dari apa yang telah dilakukan dalam pembagian tugas tersebut. Dengan cara ini, bidang struktur organisasi membahas cara di mana organisasi membagi tugas di antara individu-individu organisasi dan menghasilkan koordinasi di antara bidang-bidang tersebut.

Struktur organisasi setiap perusahaan berbeda satu sama lain. Hal ini sering karena organisasi memiliki dua model struktur yang luar biasa, yaitu model yang mekanistik dan model yang organik. Model mekanistik identik dengan birokrasi karena terdepartementalisasi, memiliki formalisasi yang tinggi, sistem data yang dibatasi (cenderung berkomunikasi ke bawah) dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan sangat rendah. Model organik lebih mirip dengan organisasi tanpa batas, datar, lintas hierarkis dan kelompok lintas fungsi, memiliki formalisasi yang lebih baik, berisi pengaturan data yang komprehensif (memanfaatkan komunikasi sampingan, atas dan bawah), dan termasuk dukungan tinggi dalam pengambilan keputusan. (Robbins, 2005).

Faktor Penentu Struktur Organisasi

Menurut Robbins (2005), Faktor penentu suatu organisasi akan terstruktur setelah menggunakan model mekanistik atau model organik, dapat dilihat sebagai berikut (Supartha and Sintaasih, 2017):

1. Strategi
Dalam persiapan mencapai tujuannya, administrasi menggunakan struktur organisasi sebagai implikasinya. Ini sering kali karena tujuan berasal dari teknik dan strategi umum organisasi. Jika ada perubahan prosedur dalam administrasi, penting untuk membuat perubahan untuk memenuhi dan mendukung perubahan prosedur.
2. Ukuran organisasi
Ukuran organisasi memengaruhi struktur pada penurunan tingkat, di mana dampak yang terjadi adalah ukuran menjadi kurang penting di saat sebuah organisasi sedang berkembang.
3. Teknologi
Istilah inovasi mengacu pada bagaimana suatu organisasi menukar input dengan hasil yang mengarah pada jadwal atau aktivitas non-rutin. Untuk mengubah aset terkait uang, manusia dan fisik menjadi barang atau administrasi, setiap organisasi harus memiliki setidaknya satu inovasi. Jadwal aktivitas organisasi dicirikan oleh operasi mekanis dan standar. Sementara itu, aktivitas non-rutin adalah kegiatan yang disesuaikan. Namun pada umumnya tugas rutin dikaitkan dengan struktur yang lebih tinggi dan lebih departementalisasi.
4. Ketidakpastian lingkungan
Beberapa organisasi sering menghadapi ketidakpastian lingkungan. Terkadang organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis. Kurangnya informasi mengenai perubahan lingkungan yang tidak terduga mengakibatkan organisasi mengalami ketidakpastian. Hal tersebut terjadi ketika anggota organisasi menghadapi kekurangan informasi

mengenai fakta dan pengetahuan tentang lingkungan sekitar.

Prinsip Dalam Mendesain Struktur Organisasi

Terdapat beberapa hal yang harus di perhatikan oleh para manajer dalam merancang struktur Organisasi. Ada enam unsur yang harus diperhatikan dalam mendesain struktur organisasi.

Penjelasan mengenai enam unsur tersebut akan dijabarkan sebagai berikut:

1. **Spesialisasi Kerja**
Semua pekerjaan dalam sebuah organisasi dipecah menjadi beberapa langkah, dengan setiap langkah diselesaikan oleh orang yang berbeda. Yang pada dasarnya spesialisasi kerja adalah bahwa alih-alih semua pekerjaan dilakukan oleh satu orang, lebih baik setiap orang secara khusus melakukan bagian dari suatu gerakan di dalam suatu organisasi tersebut. Sehingga tujuan akan tercapai dengan lebih mudah dan efektif.
2. **Departementalisasi**
Dasar dasar yang digunakan di dalam pengelompokan pekerjaan disebut departementalisasi.
 - a. Pengelompokan kegiatan berdasarkan fungsi yang dijalankan
 - b. Pengelompokan kegiatan berdasarkan tipe produk yang dihasilkan organisasi.
 - c. Pengelompokan kegiatan berdasarkan atas dasar geografi atau teritorial
 - d. Pengelompokan kegiatan berdasarkan proses
3. **Rantai Komando**
Rantai komando adalah garis yang tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke tingkat terbawah sebuah organisasi sehingga memperjelas siapa melapor ke siapa, misalnya kepada siapakah saya bertanggung jawab.

4. Rentang Kendali

Rentan kendali merupakan hal yang penting dalam menentukan struktur organisasi karena dalam hal ini supervisor terbaik memutuskan jumlah direktur dan level yang dimiliki organisasi. Dengan beberapa bawahan kepala dapat mengkoordinasikan individu dengan sukses dan mahir, biasanya apa yang tersirat oleh rentang kendali.

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Dalam beberapa organisasi, manajer puncak mengambil semua keputusan dan penanganan setiap permasalahan. Manajer tingkat lebih bawah semata-mata hanya melaksanakan petunjuk manajer puncak saja. Pada keadaan yang lain ada organisasi di mana pengambilan keputusan ditekan ke bawah ke manajer-manajer yang paling dekat dengan tindakan organisasi.

6. Formalisasi

Menyinggung sejauh mana pekerjaan dalam organisasi distandarisasi. Dalam hal suatu pekerjaan dalam suatu organisasi diformalkan secara mendalam, penggunaan pekerjaan tersebut memerlukan kemampuan beradaptasi untuk dapat melakukan sesuatu, kapan dan bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan.

Tujuan utama dari struktur organisasi adalah sebagai alat kontrol untuk mengendalikan koordinasi dan inspirasi kerja setiap orang dalam melakukan usaha untuk mewujudkan tujuan organisasi. Struktur yang sesuai mungkin merupakan struktur yang mampu menjawab berbagai masalah koordinasi dan motivasi yang dapat muncul kapan saja baik dalam lingkungan mekanis maupun sumber daya manusia.

Desain Organisasi

Desain organisasi dan struktur organisasi adalah dua hal yang berbeda, terlepas dari kenyataan bahwa sebagian besar orang berpikir bahwa mereka adalah hal yang sama, yang dianggap off-base. Desain organisasi adalah demonstrasi yang dipilih oleh organisasi untuk

memfasilitasi berbagai jenis pekerjaan dalam organisasi. Desain organisasi dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Biasanya sesuai dengan anggapan Mueller (2014) yang menyatakan bahwa desain organisasi berkaitan dengan susunan dan perubahan struktur organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Desain organisasi (*organizational design*) merupakan salah satu proses memilih dan bentuk dari implementasi struktur organisasi yang terbaik untuk mengelola sumber dalam proses mencapai tujuan. Desain organisasi bisa juga dinyatakan sebagai suatu proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi.

Menurut Ivancevich, Konopaske and Matteson (2013) desain organisasi adalah struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan. Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total (Griffin, 2004). Desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama (Wisnu and Nurhasanah, 2005).

Beberapa pengertian tersebut dapat dilihat bahwa desain organisasi adalah cara memilih dan mengawasi semua sudut organisasi sehingga membentuk suatu struktur organisasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Desain organisasi berkaitan dengan pengambilan pilihan administratif yang memutuskan struktur dan bentuk yang mengkoordinasikan dan mengendalikan pekerjaan organisasi. Hasil dari pilihan desain organisasi dapat berupa kerangka kerja dan pengelompokan kerja menghitung bentuk-bentuk yang melingkupinya. Bentuk-bentuk terkait ini menggabungkan koneksi khusus dan sistem komunikasi sehubungan dengan metode pengaturan dan kontrol tertentu. Akibatnya, rencana organisasi akan mempengaruhi penataan struktur kerja di dalam organisasi (Gibson et al., 2012).

Desain organisasi telah menjadi inti dari pekerjaan administrasi sejak upaya masa lalu untuk membuat hipotesis administrasi. Kepentingan keputusan desain setelah menstimulasi minat yang besar atas topik bahasan Supervisor dan sarjana perilaku organisasi dan analisis telah berkontribusi pada apa yang disebut hipotesis perilaku organisasi dan analisis telah berkontribusi pada apa yang disebut badan tulisan yang dapat dipertimbangkan. Manajer yang menghadapi struktur organisasi yang harus direncanakan berada dalam posisi untuk tidak kehilangan pikiran. Dalam membedakan, materi rencana organisasi memiliki sejumlah pemikiran yang saling bertentangan, khususnya bagaimana sebuah organisasi digariskan untuk mengoptimalkan kelangsungan hidup (Gibson et al., 2012).

Jenis Desain Organisasi

Menurut (Robbins dan Judge 2008:224) ada tiga desain organisasi yang lazim digunakan, yakni:

1. Struktur Sederhana

Sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil dimana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan sama.

2. Birokrasi

Sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

3. Struktur Matriks

Sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk.

Pentingnya Desain Organisasi

Desain organisasi merupakan sesuatu yang penting dan memiliki banyak sekali manfaat. Menurut Wisnu (2019) berikut merupakan beberapa alasan mengapa desain organisasi sangat perlu dilakukan:

1. **Memperoleh Kegunaan Kompetitif**

Desain organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang layak untuk berbagai organisasi. Kompetensi inti menggabungkan kemampuan dalam membuat latihan yang merupakan sumber keunggulan kompetitif. Ada berbagai sumber keunggulan kompetitif, misalnya kemampuan untuk melakukan penyelidikan dan pengembangan untuk menghadirkan produk-produk terbaru atau inovasi terbaru di suatu negara. Namun, peniruan konsep organisasi yang bagus sangat merepotkan karena struktur dan budaya digunakan oleh banyak orang untuk bergabung dalam organisasi.

2. **Turut Serta dalam Berbagai Kemungkinan**

Ketika organisasi membuat sebuah rencana aksi dan menyusun tujuan aksi, organisasi tersebut harus menata sumber yang memungkinkan. Begitu pula dengan perubahan karakteristik tuntutan pekerjaan yang memerlukan perhatian dan perencanaan yang matang.

3. **Memanajemen Perbedaan**

Anggota organisasi tentunya berasal dari perbedaan ras, jenis kelamin, agama dan suku, hal ini tentunya harus diperhatikan demi kelangsungan hidup organisasi tersebut. Pendapat individu organisasi tentu saja terlalu beragam ketika dihadapkan dengan suatu masalah dan latihan pengambilan keputusan. Pengambilan pilihan harus didasarkan pada kesepakatan bersama dan mempertimbangkan semua kesimpulan individu organisasi. Karunia masing-masing bagian harus diciptakan dan dikolaborasikan sehingga menjadi sesuatu yang berharga dan unggul.

4. Meningkatkan Efisiensi
Munculnya organisasi-organisasi yang menawarkan bantuan kepada masyarakat dalam hal aksesibilitas pembuatan barang dan administrasi yang dibutuhkan masyarakat. Sebuah kerja organisasi yang baik tentu meningkatkan tingkat penghargaan dari produk dan administrasi yang diberikan. Sama pentingnya untuk memanfaatkan struktur organisasi yang modern dan produktif serta rencana yang hebat.
5. Meningkatkan Inovasi
Peningkatan kemampuan dan upaya inovasi mampu meningkatkan kemampuan produsen dalam memproduksi barang maupun jasa. Struktur organisasi yang menggabungkan masyarakat ke berbagai spesialisasi dapat membantu menentukan efektivitas
6. Mengontrol Lingkungan
Efektivitas sebuah organisasi dalam mengontrol berbagai macam faktor dan menemukan sumber yang langka dapat ditentukan dari desain organisasi. Misalnya kemampuan organisasi dalam merekrut pekerja yang ahli, konsumen yang loyal atau kontrak dengan pemerintah. Organisasi dapat mendesain strukturnya menjadi berbagai cara untuk meningkatkan kontrol pada lingkungannya.
7. Meningkatkan Koordinasi dan Motivasi
Desain organisasi menyebabkan proses pencarian cara untuk memfasilitasi dan membujuk pekerja turut terlibat. Struktur dan budaya yang tidak digunakan muncul pada spesialis yang memiliki sikap beragam yang tidak digunakan. Misalnya, kontrol kemajuan organisasi yang memungkinkan supervisor untuk membentuk kemajuan secara terbuka.
8. Mengembangkan dan Menerapkan Strategi
Manajer perusahaan tentunya bertanggung jawab untuk mengoptimalkan nilai organisasi yang dibentuk oleh sebuah organisasi. Cara organisasi mendesain strukturnya menjadi penentu keberlangsungan dan ketepatan strategi dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Proses dalam Desain Organisasi

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007:2d36) dalam desain organisasi terdapat empat proses yang harus dilakukan, yaitu:

1. **Pembagian Kerja**
Pembagian kerja adalah suatu proses membagi pekerjaan menjadi jabatan-jabatan yang spesifik untuk memaksimalkan manfaat spesialisasi. Keuntungan ekonomis dari pembagian pekerjaan menjadi jabatan-jabatan khusus mendasari penciptaan organisasi. (Mulyono, 2013)
2. **Departementalisasi**
Alasan - alasan untuk mengelompokkan pekerjaan bergantung pada kebutuhan untuk mengkoordinasikan tugas tersebut. Pekerjaan spesialisasi dipisahkan satu sama lain dan saling berhubungan dengan keseluruhan tugas. pencapaian keseluruhan pekerjaan membutuhkan pencapaian setiap pekerjaan, tetapi pekerjaan-pekerjaan tersebut harus dilakukan dengan urutan tertentu, sesuai dengan yang dikehendaki pihak manajemen ketika pekerjaan tersebut disusun.
3. **Pendelegasian Wewenang**
Pendelegasian wewenang merupakan suatu proses pembagian kewenangan dari atas ke bawah di dalam suatu organisasi. Para manajer akan memutuskan seberapa besar kewenangan yang seharusnya didelegasikan kepada setiap jabatan dan pemegang jabatan. Pendelegasian wewenang menagcu secara khusus pada kewenangan mengambil keputusan.
4. **Rentang Kendali**
Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan. Rentang ini merupakan satu faktor yang mempengaruhi bentuk dan tinggi suatu struktur organisasi. Pertimbangan yang penting dalam menentukan rentang kendali seorang manajer bukanlah jumlah hubungan yang mungkin terjadi, melainkan frekuensi dan intensitas hubungan yang sebenarnya.

Hubungan Desain Dalam Struktur Organisasi

Struktur dan desain organisasi bagaikan dua sisi mata uang yang sulit dipisahkan. Desain diperlukan untuk mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. (Torang(2013: 93). Ada empat prinsip-prinsip pokok desain organisasi, yaitu:

1. Struktur harus disertai dengan strategi yang baik sehingga tercapai tujuan organisasi;
2. Pembagian struktur berdasar kebutuhan organisasi dan hendaknya diisi oleh petugas yang ahli di bidangnya;
3. Tingkat hirarki dalam struktur hendaknya jelas dan menghindari mata rantai struktur organisasi yang rumit;
4. Rentang kendali (kontrol) harus dirujuk kepada peningkatan kualitas organisasi,
5. Pelayanan dan kesejahteraan pegawai.

Daftar Pustaka

- Giu, A. R. (2013). Pengaruh desain organisasi dan tipe kepribadian terhadap stress kerja pegawai pada balai diklat keagamaan manado. *Jurnal EMBA*, 1(3), 476–486.
- Mulyono, G. (2013). Desain Organisasi. *Perancangan Interior Pusat Mitigasi Di Jogja*, 27(2007), 6–23.
- Museum, M. F. (2019). Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor. 45(45), 95–98.
- Rohmah, N. F. (2019). Struktur dan Desain Organisasi. *Intizam (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 3(1), 1–13.
<https://ejournal.staidakrempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/162>
- Satari, A. U. (2015). Pengertian dan Tujuan serta Tipe dan Struktur Organisasi Sosial. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Wisnu, D. (2019). Teori Organisasi “Struktur dan Desain.” In *Teori Organisasi “Struktur dan Desain”* (pertama, pp. 8–9). UMMPress.
https://www.google.co.id/books/edition/Teori_Organisasi_Struktur_dan_Desain/aqjJDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=0

Profil Penulis



Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM., CPLM., CHRMP.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya sejak tahun 2013. Sebagai Dosen, selain menempuh Pendidikan Formal penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk menambah kemampuan yakni dalam hal praktik lapangan, pengajaran, penelitian dan pengabdian. Tidak berhenti disitu penulis juga mengikuti sertifikasi berkelas internasional yang mendukung pengembangan kemampuan. Penulis juga merupakan Konsultan Manajemen yang menangani masalah – masalah yang ada pada perusahaan. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Buku Analisa Laporan Keuangan Syariah, Cara Membidik Pasar, dan Santripreneur. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: riyan_sisiawan@unusa.ac.id

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si
Universitas Negeri Yogyakarta

Pendahuluan

Komunikasi adalah komponen manajemen yang vital bagi organisasi mana pun. Apakah tujuannya adalah untuk memperbarui karyawan tentang kebijakan baru, untuk bersiap menghadapi bencana cuaca, untuk memastikan keselamatan di seluruh organisasi atau untuk mendengarkan sikap karyawan. Komunikasi yang efektif merupakan masalah integral dalam manajemen yang efektif. Agar berhasil, organisasi harus memiliki kebijakan dan strategi yang komprehensif untuk berkomunikasi dengan konstituen mereka, karyawan dan pemangku kepentingan serta dengan masyarakat luas. Komunikasi bisnis yang baik penting untuk bisnis apa pun, dan pengusaha tahu bahwa jika mereka dapat meningkatkan komunikasi dalam organisasi, mereka dapat menuai manfaat termasuk peningkatan kepuasan karyawan, generasi dari mulut ke mulut yang positif dan karyawan yang berfungsi sebagai duta di masyarakat. Fokus untuk memastikan komunikasi bisnis yang baik dapat menuai banyak manfaat bagi pemberi kerja. Komunikasi bisnis yang baik adalah dasar motivasi karyawan, kata Lin Gresing-Pophal, penulis "*Human Resource Essentials*." Dan, itu baru permulaan, komunikasi bisnis yang efektif

memiliki sejumlah dampak positif baik internal maupun eksternal bagi organisasi.

Bagi karyawan, mengetahui apa arti pekerjaan mereka bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah penting, seperti halnya menerima umpan balik yang tepat waktu tentang kinerja dan informasi serta pelatihan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Komunikasi dalam berbagai bentuk dapat memastikan bahwa kebutuhan karyawan terpenuhi dan mereka memiliki informasi yang dibutuhkan untuk tetap produktif dan termotivasi. Komunikasi adalah dasar untuk pelatihan, dan pelatihan yang berfokus pada penyediaan informasi dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dapat meningkatkan produktivitas. Pelatihan yang efektif diarahkan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi kerja dan dapat disampaikan dalam berbagai cara, dari instruksi satu-satu dan pembinaan dari supervisor hingga sesi pelatihan kelompok langsung hingga sumber pelatihan *online*. Karyawan yang memahami apa yang diharapkan dari mereka dan yang menerima umpan balik positif dan konstruktif tentang kinerja mereka memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Pengusaha tahu bahwa komunikasi bisnis yang baik dengan karyawan menguntungkan karyawan dan pelanggan, yang berarti bahwa, pada akhirnya, bisnis itu sendiri adalah penerima manfaat dari komunikasi yang baik. Karyawan adalah duta penting bagi organisasi, kata Lin Gresing-Pophal. Mereka adalah juru bicara yang sangat kredibel bagi perusahaan setiap kali mereka berinteraksi dengan pelanggan, teman, kerabat atau bahkan kenalan biasa. Pengusaha yang berkomunikasi secara efektif dengan karyawan akan memastikan bahwa informasi yang mereka miliki konsisten dengan citra merek yang diinginkan. Pengusaha yang menciptakan lingkungan komunikasi yang positif dapat memengaruhi proses dan peningkatan produk dengan cara yang sangat positif. Karyawan yang merasa bahwa manajer dan atasan mereka mendengarkan mereka dan benar-benar tertarik

dengan ide-ide mereka lebih mungkin untuk berbagi ide yang dapat membantu merampingkan proses dan meningkatkan produk dan layanan. Komunikasi yang efektif mencapai hasil.

Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi yang Efektif penting bagi para manajer dalam organisasi untuk menjalankan fungsi-fungsi dasar manajemen, yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Memimpin, dan Pengendalian. Komunikasi organisasi menjadi penting dan mendasar dalam kaitannya dengan interaksi antar individu di dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi menjadi penting untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang informasi disajikan satu sama lain. Komunikasi merupakan elemen yang sangat penting dan signifikan dalam sebuah organisasi, dan diperlukan untuk menciptakan kolaborasi dalam lingkungan kerja yang berdampak pada kinerja organisasi dan membuat keputusan (Musheke and Phiri 2021). Komunikasi dapat menciptakan kepuasan bagi orang yang melakukannya. Kepuasan perusahaan, sosial dan pribadi tergantung pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi jelas kepada orang lain, dari pekerjaannya, dari apa yang dia inginkan dan dari apa yang dia yakini (Winarso 2018). Komunikasi membantu manajer untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab mereka. Komunikasi berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan. Semua informasi penting harus dikomunikasikan kepada manajer yang pada gilirannya harus mengomunikasikan rencana untuk mengimplementasikannya. Pengorganisasian juga membutuhkan komunikasi yang efektif dengan orang lain tentang tugas pekerjaan mereka. Demikian pula pemimpin sebagai manajer harus berkomunikasi secara efektif dengan bawahannya untuk mencapai tujuan tim. Pengendalian tidak mungkin dilakukan tanpa komunikasi tertulis dan lisan.

Manajer mencurahkan sebagian besar waktu mereka dalam komunikasi. Mereka umumnya mencurahkan

sekitar 6 jam per hari dalam berkomunikasi. Mereka menghabiskan banyak waktu untuk komunikasi tatap muka atau telepon dengan atasan, bawahan, kolega, pelanggan, atau pemasok mereka. Manajer juga menggunakan komunikasi tertulis dalam bentuk surat, laporan atau memo jika komunikasi lisan tidak memungkinkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa "komunikasi yang efektif adalah blok bangunan organisasi yang sukses". Dengan kata lain, komunikasi bertindak sebagai darah organisasi. Penting untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya komunikasi yang ditunjukkan melalui pertumbuhan individu, pekerjaan, kepuasan dan motivasi karyawan yang lagi-lagi mengarah pada loyalitas terhadap organisasi induknya (Fosic and Turkalj 2011). Pentingnya komunikasi dalam sebuah organisasi dapat diringkas sebagai berikut:

Komunikasi meningkatkan motivasi dengan menginformasikan dan menjelaskan kepada karyawan tentang tugas yang harus dilakukan, cara mereka melakukan tugas, dan bagaimana meningkatkan kinerja mereka jika tidak sesuai sasaran. Komunikasi adalah sumber informasi bagi anggota organisasi untuk proses pengambilan keputusan karena membantu mengidentifikasi dan menilai tindakan alternatif. Komunikasi juga memainkan peran penting dalam mengubah sikap individu, yaitu, individu yang memiliki informasi yang baik akan memiliki sikap yang lebih baik daripada individu yang kurang informasi. Majalah organisasi, jurnal, rapat, dan berbagai bentuk komunikasi lisan dan tertulis lainnya membantu dalam membentuk sikap karyawan. Komunikasi juga membantu dalam bersosialisasi. Dalam kehidupan saat ini, satu-satunya kehadiran individu lain memupuk komunikasi. Juga dikatakan bahwa seseorang tidak dapat bertahan hidup tanpa komunikasi. Seperti dibahas sebelumnya, komunikasi juga membantu dalam proses pengendalian. Ini membantu mengendalikan perilaku anggota organisasi dengan berbagai cara. Ada berbagai tingkat hierarki dan prinsip serta pedoman tertentu yang harus diikuti

karyawan dalam suatu organisasi. Mereka harus mematuhi kebijakan organisasi, melakukan peran pekerjaan mereka secara efisien dan mengomunikasikan masalah dan keluhan pekerjaan apa pun kepada atasan mereka. Dengan demikian, komunikasi membantu dalam mengendalikan fungsi manajemen. Sistem komunikasi yang efektif dan efisien memerlukan kecakapan manajerial dalam menyampaikan dan menerima pesan. Seorang manajer harus menemukan berbagai hambatan komunikasi, menganalisis alasan terjadinya dan mengambil langkah-langkah pencegahan untuk menghindari hambatan tersebut. Dengan demikian, tanggung jawab utama seorang manajer adalah mengembangkan dan memelihara sistem komunikasi yang efektif dalam organisasi.

Seberapa Efektif Komunikasi Akan Membantu Organisasi

Komunikasi yang efektif sangat penting untuk organisasi mana pun dan dapat membantunya dalam banyak cara. Faktanya, komunikasi memainkan peran dalam pengembangan produk, hubungan pelanggan, manajemen karyawan – hampir setiap aspek operasi bisnis. Karyawan adalah audiens utama karena mereka sering berfungsi sebagai saluran bagi audiens lain. Jika karyawan diinformasikan dan dilibatkan, komunikasi dengan konstituen lain kemungkinan besar juga akan kuat. Harapan yang jelas untuk karyawan. Komunikasi adalah elemen penting dari setiap organisasi. Keberhasilan setiap organisasi tergantung pada seberapa efektif mereka mampu berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Meskipun komunikasi yang efektif menjamin keberhasilan organisasi, hal tersebut sebagian besar tergantung pada pola atau metode komunikasi, efektivitas dan kesesuaian saluran dipilih, dan seberapa reseptif atau dapat diaksesnya atasan kepada bawahan, di antara faktor-faktor lainnya (Iloafu 2016).

Komunikasi yang efektif membantu menetapkan harapan yang jelas bagi karyawan dan, mungkin yang mengejutkan, juga bagi pelanggan. Komunikasi cocok untuk meningkatkan koordinasi yang efisien dalam perusahaan dan untuk mengurangi masalah informasi dalam hubungan atasan/pimpinan/manajer – karyawan (Casoria, Riedl, and Werner 2020). Bagi karyawan, harapan yang jelas akan menyampaikan bagaimana kinerja mereka akan berdampak pada perusahaan dan memberi mereka indikasi tentang apa yang perlu mereka lakukan untuk mencapai umpan balik positif. Untuk pelanggan, komunikasi yang jelas dapat membantu mengelola harapan mereka tentang masalah layanan atau bahkan tentang cara terbaik untuk berinteraksi dengan organisasi.

1) *Membangun Hubungan yang Kuat*

Komunikasi yang efektif membangun hubungan yang kuat. Kepercayaan dan loyalitas adalah faktor kunci dalam hubungan apa pun dan keduanya didorong oleh komunikasi yang difokuskan untuk memenuhi kebutuhan individu, menyampaikan informasi penting, dan memberikan umpan balik – positif dan konstruktif. Hubungan yang kuat dengan audiens eksternal juga membangun komunikasi yang kuat dan solid tentang produk, layanan, serta budaya dan nilai perusahaan.

2) *Ide dan Inovasi*

Saluran komunikasi yang terbuka dapat memunculkan ide-ide dan inovasi baru di sejumlah bidang. Karyawan yang memahami apa yang penting bagi perusahaan mereka dapat fokus untuk melakukan perbaikan dan menemukan peluang untuk inovasi yang dapat membantu kesuksesan lebih lanjut. Ketika karyawan tahu ide-ide mereka akan dicari, bahwa para pemimpin perusahaan akan berpikiran terbuka dan responsif terhadap umpan balik mereka, mereka lebih mungkin untuk menyumbangkan ide-ide mereka. Pelanggan juga

dapat menjadi sumber ide hebat untuk membantu meningkatkan produk dan layanan.

3) *Karyawan sebagai Duta Pelanggan*

Semakin banyak karyawan mengetahui tentang perusahaan, budayanya, produk dan layanannya, dan tanggapannya terhadap masalah negatif apa pun, semakin baik pekerjaan yang dapat mereka lakukan sebagai duta bagi masyarakat, teman, kerabat, dan koneksi bisnis lainnya. Karyawan yang merasa memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan majikan mereka dan percaya informasi yang mereka terima dari majikan mereka akan lebih mungkin untuk berbagi informasi dengan orang lain. Karyawan dapat menjadi sumber informasi yang sangat dihargai dan dipercaya tentang perusahaan dan produk serta layanannya.

4) *Kerja Sama Tim yang Kuat dan Mencapai Tujuan*

Komunikasi organisasi yang efektif akan menghasilkan kerja tim yang kuat dan kemampuan karyawan di semua tingkatan organisasi untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, komunikasi organisasi yang efektif akan memberikan karyawan pengetahuan, struktur dan lingkungan kerja yang positif yang mereka butuhkan untuk merasa nyaman menghadapi konflik dan menyelesaikan masalah secara efektif.

Jenis Komunikasi yang digunakan oleh Organisasi

Bisnis

Di masa lalu, komunikasi bersifat searah. Bos memberi perintah dan karyawan menjalankannya. Sebenarnya, komunikasi satu arah berasal dari sistem feodal. Majikan mengarahkan bawahan atau budak untuk melakukan pekerjaan. Bisnis dan industri melanjutkan tradisi lama sistem feodal bahkan setelah revolusi industri. Tapi segera daerah konflik dipromosikan oleh kepentingan sektarian (kelompok homogen) dalam suatu organisasi. Pembatas antara manajemen dan karyawan menjadi tirai besi. Telah

ditemukan bahwa sistem komunikasi multi arah menghancurkan penghalang dan menghilangkan gesekan. Bisnis bergantung pada paradigma komunikasi baru (pola atau model) untuk memastikan keberhasilan bisnis dan realisasi tujuan yang sulit sekalipun. Dalam konteks bisnis, semua komunikasi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu Komunikasi Eksternal dan Komunikasi Internal.

1) Komunikasi eksternal

Suatu organisasi, bila berkomunikasi dengan instansi pemerintah, organisasi lain, pelanggan, klien dan publik disebut komunikasi eksternal. Media yang digunakan dapat berupa media tertulis seperti surat, laporan, proposal atau media visual seperti poster, iklan kaset video atau media elektronik seperti faks, telegram, email, teleks. Komunikasi dapat juga melalui telekonferensi, pertemuan tatap muka, diskusi panel atau presentasi, pameran dan acara semacam itu.

2) Keuntungan Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal membantu organisasi untuk menjaga agar agen *outsourcing* seperti distributor, grosir, pengecer, dan pelanggan mendapat informasi yang baik tentang produk, layanan, kemajuan, dan tujuan perusahaan. Informasi akan terus diperbarui dan akurat. Semua organisasi harus memelihara hubungan baik dengan lembaga pemerintah, otoritas perizinan, pemasok bahan baku, industri tambahan, dan lembaga keuangan. Informasi yang terus menerus dan diperbarui tanpa kesenjangan komunikasi sangat penting untuk rumah bisnis.

3) Komunikasi internal

Setiap organisasi memiliki kebutuhan untuk memelihara komunikasi yang tepat dengan cabang, staf, dan karyawannya. Ini biasanya disebut komunikasi internal. Komunikasi internal adalah fitur penting dari struktur administrasi organisasi. Di zaman modern ini, Departemen Sumber Daya

Manusia memegang peranan penting dalam menjaga komunikasi internal. Di milenium baru, khususnya dalam konteks globalisasi, bisnis menjadi sangat kompetitif. Rumah bisnis memiliki kebutuhan untuk memelihara saluran komunikasi internal yang baik. Organisasi pusat atau kantor perusahaan harus menginformasikan kepada cabang-cabangnya dengan baik tentang kebijakan baru dan perubahan kebijakan. Pertumbuhan bisnis, proyeksi masa depan untuk bisnis, peningkatan spesialisasi membuat permintaan besar di kantor pusat untuk mempertahankan aliran komunikasi internal yang tidak terputus. Karyawan perlu dimotivasi dan dihadapkan pada tujuan bisnis dan ide-ide etis perusahaan sehingga mereka terlibat dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan di lini produksi harus menyadari target sehingga mereka mengatasi hambatan. Bahkan pergantian kantin dan penyesuaian kembali istirahat makan siang dan istirahat minum teh harus diinformasikan jauh-jauh hari kepada karyawan. Pada gilirannya, karyawan harus dapat memberi tahu orang-orang di tingkat yang lebih tinggi tentang keluhan, harapan, dan kesulitan mereka. Komunikasi internal yang efektif membentuk ikatan yang kuat antara karyawan dan manajemen, mendorong kerjasama di antara bagian-bagian yang berbeda dalam suatu perusahaan. Ini menghilangkan kesalahpahaman dan membantu pertumbuhan organisasi pada tingkat yang diinginkan dan optimal. Komunikasi internal singkatnya, memastikan keterlibatan semua orang tanpa mengasingkan bagian mana pun.

Komunikasi Internal terbagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu saluran komunikasi formal dan informal. Setiap organisasi bisnis mengadopsi beberapa saluran komunikasi formal yang mungkin ke atas, ke bawah, atau horizontal atau ketiganya. Biasanya dalam bentuk pemberitahuan, pengumuman, laporan, surat resmi atau setengah resmi, iklan, dll. Saluran formal diakui dan diatur secara resmi. Mereka membuat kerja organisasi

transparan. Mereka memotivasi karyawan. Mereka memberikan umpan balik yang diperlukan. Tetapi saluran formal beroperasi dengan beberapa batasan. Pemeliharaan saluran formal yang berkesinambungan membutuhkan waktu dan sumber daya. Pada saat-saat biasa, mereka ada untuk kepentingan mereka sendiri tanpa tujuan apa pun, sebagai formalitas dan rutinitas. Terkadang, arus informasi yang bebas dipengaruhi oleh faktor pribadi

1. Saluran Komunikasi Informal

Komunikasi buah anggur (*Grapevine*)

Organisasi besar, di mana ada sejumlah besar orang yang bekerja sama, menghasilkan saluran komunikasi informal atau tidak resmi tertentu. Saluran ini ada dengan atau tanpa perlindungan resmi. Bahkan jika mereka secara resmi dan diam-diam dilindungi, mereka tidak asli. Jenis komunikasi ini umumnya disebut komunikasi "*Grapevine*". Komunikasi *Grapevine* adalah saluran komunikasi informal, tidak resmi, horizontal karena umumnya kelompok sebaya berpartisipasi di dalamnya.

Jenis Komunikasi *Grapevine*

Komunikasi *Grapevine* mencakup percakapan tidak resmi dan cepat di antara karyawan dengan pangkat yang sama. Komunikasi *Grapevine* dapat dikategorikan menjadi empat jenis, tergantung pada tujuan atau hasilnya. Keempat jenis komunikasi selentingan ini adalah rantai untai tunggal, rantai gosip, rantai probabilitas, dan rantai klaster.

a. Rantai untai tunggal

Apakah Anda ingat bagaimana Ronald Weasley memberi tahu Harry Potter tentang pertarungan melawan naga di film Harry Potter and The Goblet of Fire? Dia meminta Hermione untuk memberi tahu Harry bahwa Hagrid mencarinya. Rantai untai tunggal bekerja dengan cara yang sama. Komunikasi jenis ini tidak membingungkan penerima. Pesan diteruskan dari satu orang ke orang lain sampai informasi tersebut mencapai hampir semua orang yang bersangkutan. Ini

adalah cara yang sederhana dan tidak rumit untuk berkomunikasi dengan rekan kerja. Semakin banyak orang yang terlibat, semakin banyak penyaringan. Rantai untai tunggal sangat ideal untuk berbagi informasi dengan cepat dan efisien.

b. Rantai gossip

Dalam rantai gosip, satu orang berada di pusat roda yang mencari dan berbagi informasi dengan orang lain. Mari kita lihat contoh komunikasi selentingan rantai gosip kehidupan nyata. Ketika Sunarya, mahasiswa sosiologi, mengetahui bahwa teman sekelasnya, Asha, mendapat beasiswa untuk belajar di luar negeri, dia memberi tahu semua temannya tentang hal itu. Demikian pula, Parjo, seorang manajer di sebuah startup digital, baru saja mendengar tentang dua anggota timnya yang akan menikah dan sekarang membagikan berita ini kepada orang lain di organisasi tersebut.

c. Rantai probabilitas

Komunikasi jenis ini adalah proses berbagi informasi secara acak. Penerima juga mengikuti cara acak yang sama untuk berbagi informasi yang sama.

d. Rantai klaster

Dari Tantangan Ember Es yang terkenal hingga tantangan #SafeHands terbaru, hampir setiap tantangan media sosial mengikuti proses rantai klaster. Di sini, seseorang menyampaikan informasi kepada beberapa orang, yang pada gilirannya menyebarkannya kepada orang-orang tertentu. Ini adalah jenis komunikasi selentingan yang mungkin ditemui. Baik sedang mendiskusikan pertemuan penting atau hanya akhir pekan. Komunikasi selentingan adalah sesuatu yang berkembang pesat di organisasi.

Keuntungan Komunikasi *Grapevine*

Komunikasi Grapevine membawa ikatan yang kuat di antara kelompok sebaya. Komunikasi ini berkembang karena keterlibatan orang-orang yang terhubung dengan organisasi. Hal ini memberikan kepuasan

mental kepada para peserta dan secara bertahap mengurangi ledakan emosi dan reaksi. Itu membuat karyawan mengantisipasi dan bertindak sebagai penyangga terhadap Gelombang Kejut. Ini cepat dan dapat melengkapi saluran formal. Ini memberikan umpan balik informal tentang perubahan yang direncanakan oleh Manajemen.

Kekurangan Komunikasi *Grapevine*

Grapevine, jelas berbahaya bagi kesehatan organisasi jika dibiarkan tumbuh tanpa pengawasan. Saluran *Grapevine* mendistorsi atau melebihi-lebihkan isi pesan. Ini berpotensi menyebarkan gosip yang tidak perlu. Ini dapat mengakibatkan pembunuhan karakter dan fitnah pribadi individu. Ini dapat memicu reaksi yang tidak diinginkan dan tidak terduga secara tiba-tiba dari orang-orang yang tidak stabil secara emosional. Saluran *Grapevine* dapat dimoderasi tetapi tidak dihilangkan. Kebijakan administrasi yang transparan, sikap ramah karyawan, pertemuan kelompok sebaya yang bermanfaat, sesi interaksi, pesta dan acara di mana semua yang terkait dengan organisasi berpartisipasi adalah beberapa strategi untuk memantau selentingan dan menggunakannya untuk keuntungan organisasi. Rumah bisnis dan industri mengadopsi satu atau beberapa strategi ini untuk menjaga selentingan di bawah kendali yang wajar sehingga tidak berubah menjadi rumor dan mempromosikan sesi gosip yang tidak diinginkan di antara karyawan.

2. Saluran Komunikasi Formal

Saluran komunikasi formal terbagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

a. Komunikasi ke atas (*Upward communication*)

Komunikasi yang dipertahankan dari karyawan tingkat bawah ke atasan disebut komunikasi ke atas. Komunikasi ke atas memberikan ruang bagi karyawan untuk menawarkan saran, pendapat, mengajukan keluhan, dan mencari perbaikan atas keluhan mereka. Komunikasi ke atas membantu organisasi untuk menerima dan mengatur ulang tujuannya pada tingkat yang realistis.

Komunikasi ke atas dapat menyebabkan masalah ego kepada orang-orang di posisi hierarki yang lebih tinggi. Ini juga dapat menyebabkan kritik yang tidak berarti terhadap kebijakan oleh karyawan yang tidak puas. Namun secara keseluruhan, manajemen modern menyadari perlunya komunikasi ke atas yang sehat untuk membuat organisasi tanggap terhadap saran dan gagasan. Beberapa organisasi mengundang pendapat personel di tingkat yang lebih rendah. Departemen personalia dan bagian HRD mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa sistem komunikasi ke atas yang sehat dan dapat diterima diadopsi oleh organisasi

b. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah berarti aliran komunikasi dari eselon atas (tingkat atau pangkat) suatu organisasi ke tingkat karyawan yang lebih rendah. Komunikasi ke bawah tidak hanya mengakui dan menerima struktur hierarkis tetapi juga didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang di tingkat yang lebih tinggi memiliki kemampuan dan wewenang untuk mengarahkan karyawan pada semua hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Komunikasi ke bawah memiliki kekurangan tersendiri, jika tidak dilengkapi dengan komunikasi *directional* lainnya. Kekurangan tersebut akan terasa jika suatu organisasi hanya menganut komunikasi satu arah yaitu komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah, jika dilakukan tanpa melengkapinya dengan komunikasi ke atas, akan gagal karena menerima premis “Bos selalu benar”. Selain itu, mungkin tertunda atau terdistorsi saat turun melalui berbagai tingkat pengaturan hierarkis karena semua keputusan diambil tanpa umpan balik yang tepat. Tapi itu membantu dalam menciptakan kesadaran di antara karyawan tentang tujuan, target, dan sasaran. Ini juga membantu dalam membangun otoritas tertentu

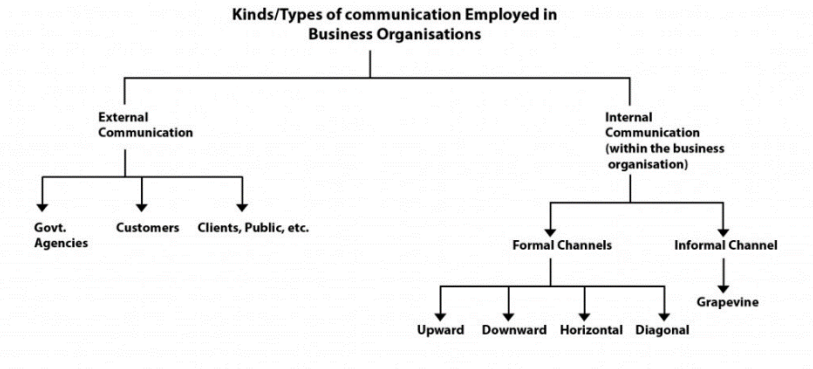
dalam organisasi dan disiplin. Di angkatan bersenjata dan departemen kepolisian, sebagian besar, hanya ada komunikasi ke bawah.

c. Komunikasi horizontal (*Horizontal/Lateral Communication*)

Interaksi antar kelompok sebaya disebut komunikasi horizontal. Komunikasi antar departemen juga merupakan komunikasi horizontal. Departemen penjualan, departemen produksi, departemen kontrol kualitas dan departemen toko harus terus-menerus berinteraksi dan berkoordinasi di antara mereka sendiri. Komunikasi horizontal mengarah pada pemahaman yang lebih baik antara individu dan departemen, kerjasama dan koordinasi.

d. Komunikasi diagonal (*Diagonal or multi-directional communication*)

Komunikasi diagonal berarti penggunaan komunikasi ke atas, ke bawah dan horizontal. Komunikasi ini adalah praktik yang sehat untuk tidak bergantung pada satu jenis komunikasi. Komunikasi diagonal menghasilkan umpan balik yang lebih baik di semua tingkatan. Ini mempromosikan pemahaman, memotivasi karyawan dan memberikan rasa memiliki dan keterlibatan untuk semua orang di semua tingkatan. Tetapi komunikasi seperti itu tidak boleh dibiarkan merosot menjadi komunikasi silang yang tidak berarti yang akan menyebabkan kekacauan dan kebingungan. Semua jenis komunikasi harus dipertahankan pada tingkat yang sesuai dan optimal.



Gambar 6.1 Jenis Komunikasi dalam Organisasi Bisnis

Sumber: communicationtheory.org

Penutup

Komunikasi dalam organisasi mencakup semua cara, baik formal maupun informal, dimana informasi diteruskan ke atas, ke bawah, dan melintasi jaringan manajer dan karyawan dalam bisnis. Berbagai jenis komunikasi ini dapat digunakan untuk menyebarkan informasi resmi antara karyawan dan manajemen, untuk bertukar kabar angin dan rumor, atau apa pun diantaranya. Tantangan bagi bisnis adalah untuk menyalurkan segudang komunikasi ini sehingga mereka berfungsi untuk meningkatkan hubungan pelanggan, meningkatkan kepuasan karyawan, membangun berbagi pengetahuan di seluruh organisasi, dan yang paling penting, meningkatkan daya saing perusahaan.

Daftar Pustaka

- Casoria, Fortuna, Arno M. Riedl, and Peter Werner. 2020. "Behavioral Aspects of Communication in Organizations." *SSRN Electronic Journal* (13005). doi: 10.2139/ssrn.3542368.
- Fosic, Ivana, and Zeljko Turkalj. 2011. "Organizational Communication As an Important Factor of Organizational." 5:33–42.
- Iloafu, Lovlyn Ekeowa Kelvin. 2016. "The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations." *International Journal of Humanities and Social Science* 6(12):93–99.
- Musheke, Mukelabai M., and Jackson Phiri. 2021. "The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory." *Open Journal of Business and Management* 09(02):659–71. doi: 10.4236/ojbm.2021.92034.
- Winarso, Widodo. 2018. "Organizational Communication; A Conceptual Framework." *SSRN Electronic Journal* 1–13. doi: 10.2139/ssrn.3171979.

Profil Penulis



Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si, Penulis adalah dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, saat ini penulis sedang menempuh studi doktor di Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro. Hampir 5 tahun terakhir, penulis tertarik untuk mendalami kajian ilmu administrasi bisnis dan komunikasi. Beberapa mata kuliah yang diampu diantaranya komunikasi, komunikasi bisnis, *event organizer*, *manajemen event*, *public speaking*, kesekretarisan, administrasi bisnis, *English conversation*, *English correspondence*, manajemen K3 dan ergonomi, *export import*, pengetahuan hukum bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, ketenagakerjaan, perilaku organisasional. Beberapa artikel yang dipublikasikan di jurnal internasional diantaranya adalah *Counteract Hoax Through Reading Interest Motivation (IJBEMR)*, *The effectiveness of e-government media by the special region of Yogyakarta's provincial government (Global Journal of Information Technology: Emerging Technologies)*, *Integration of Communication and Teamwork Softskills in Event Management Courses (GJAR)*, *The Role of the Digital Healthcare Platform Ecosystem in Economic, Social and Health Resilience during the COVID-19 Pandemic (Hongkong Journal of Social Science)* Selain aktif menulis artikel publikasi, penulis mempunyai beberapa karya *book chapter* diantaranya yaitu buku Ilmu administrasi disegala bidang, Dasar-dasar manajemen (suatu pendekatan konseptual), Manajemen pemasaran (Konsep pemasaran digital), Perilaku organisasi (konsep, teori dan aplikasi), *Tourism marketing; the bright future of tourism*, *Marketing 4.0*; konsep dan implementasinya, Etika Bisnis (Konsep, Teori dan Implementasinya) Pengantar Ilmu Komunikasi, yang diterbitkan oleh Media Sains serta *book chapter* dalam buku *Great Women* yang diterbitkan oleh Samudra Biru.

Email: chusnu@uny.ac.id

SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M
Universitas Mahasaraswati Denpasar

Pendahuluan

Pengelolaan organisasi dewasa ini dapat dikatakan semakin kompleks dan penuh dengan dinamika. Sehingga penerapan praktek-praktek manajemen sangat dibutuhkan untuk menjaga stabilitas lingkungan organisasi. Menurut Hasibuan (2013) manajemen sendiri didefinisikan sebagai sebuah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun yang menjadi dasar-dasar dalam manajemen itu sendiri adalah mengelola sumber daya manusia. Manusia menjadi komponen yang penting, karena seluruh aktivitas organisasi tidak akan terlaksana apabila manusia yang dimiliki tidak mampu atau tidak mau melakukannya. Sangat penting untuk menemukan formulasi yang tepat untuk menggerakkan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki agar mau bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya organisasi dapat mempengaruhi perilaku manusia, begitu pula sebaliknya manusia dapat merubah organisasi melalui suatu kebiasaan yang dalam jangka waktu yang panjang dapat menjadi budaya. Pengetahuan tentang perilaku manusia sangat penting dipelajari untuk mengetahui determinasi perilaku dan interaksi yang terjadi dalam organisasi. Dengan pengetahuan tersebut dapat organisasi dapat membangun kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal. Melalui kerjasama ini akan diperoleh sebuah kesepakatan untuk mencapai

tujuan bersama. Adapun bentuk dari kesepakatan ini adalah pembagian pekerjaan sesuai kompetensi dan terbangunnya rasa tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang diberikan. Pada tahapan ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa karyawan telah membangun sebuah hubungan formal atas dasar ikatan yang terbangun antara organisasi dan lingkungan yang ada. Bentuk penerimaan ini merupakan respon yang diberikan atau dapat dikatakan sebagai sebuah sikap yang ditunjukkan oleh setiap sumber daya manusia dalam hal ini karyawan.

Pada awalnya, istilah sikap di gunakan untuk menunjuk status mental seseorang. Sikap adalah reaksi atau respon yang masih tertutup dari individu, selalu di arahkan terhadap suatu hal atau objek tertentu dan sifatnya tertutup. Oleh sebab itu, manifestasi sikap tidak dapat langsung di lihat, namun hanya dapat di tafsirkan dari tingkah laku yang tertutup tersebut. Di samping sikap yang bersifat tertutup, sikap juga bersifat sosial, dalam arti bahwa kita hendaknya dapat beradaptasi dengan orang lain. Sikap menuntun tingkah laku kita sehingga kita akan bertindak sesuai dengan sikap yang kita ekspresikan. Kesadaran individu untuk menentukan tingkah laku nyata dan tingkah laku yang mungkin terjadi itulah yang di namakan sikap.

Mengingat hal tersebut dibutuhkan organisasi perlu melakukan memperhatikan sikap dari karyawan, baik pada saat melakukan pekerjaan ataupun perilaku mereka saat melakukan interaksi dengan lingkungan mereka. Tujuannya dari pemantauan ini untuk mengetahui apakah ada kepuasan kerja ataupun ketidakpuasan karyawan, karena hal ini akan berpengaruh terhadap pekerjaan ditempat kerja. Sikap merupakan komponen penting karyawan dalam menentukan sikap yang ditampilkan ditempat kerja, lebih lanjut sikap dapat diketahui perilaku karyawan yang akan mencerminkan juga tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Saat ini organisasi menjadikan kepuasan kerja sebagai sebuah strategi untuk mempertahankan karyawan.

Kepuasan kerja dipersepsikan sebagai perasaan individu yang timbul dalam melakukan pekerjaan mereka (Rahman et al., 2020). Adapun tantangan yang dihadapi organisasi untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan adalah tingkat kepuasan individu. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sehingga hal ini sangat sulit dipahami oleh organisasi, karena tingkat kepuasan sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh perasaan. Hal ini menimbulkan dampak yang berbeda terhadap perilaku yang ditunjukkan masing-masing karyawan. Secara umum kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan antara lain gaji, metode pembebanan kerja, jenjang karir, penghargaan, komunikasi dan kesempatan promosi (Gunlu et al., 2010; Sudiarditha et al., 2017).

Sikap

Menurut Moorehead and Griffin (2013) mendefinisikan sikap sebagai sekumpulan kepercayaan dan perasaan yang dimunculkan seseorang terhadap ide dan situasi yang tertentu, atau mekanisme dimana sebagai besar orang mengekspresikan perasaan mereka. Dari definisi ini dapat dijelaskan bahwa setiap perilaku yang muncul dari masing-masing karyawan sangat bergantung pada objek tertentu atau bagaimana sesuatu dapat merangsang karyawan untuk menunjukkan perilaku mereka. Hal ini didukung oleh Notoatmodjo (2003) menjelaskan sikap sebagai reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup sehingga dibutuhkan stimulus. Sedangkan Kotler (2014) mendefinisikan sikap sebagai manifestasi dari dalam bentuk dukungan maupun tidak mendukung yang muncul dari evaluasi kognitif, emosional dan memiliki kecenderungan untuk bertindak terhadap suatu produk atau gagasan yang ada. Reaksi yang muncul atas suatu situasi ataupun ide, sangat bergantung pada kemampuan kognitif yang dimiliki yang dikombinasikan dengan tingkat pengusahaan emosional. Menurut Sunyoto (2013) secara umum sikap kerja memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Sikap kerja bukan bawaan manusia sejak lahir, melainkan dibentuk dan terbentuk oleh lingkungan dan profesi yang mereka lakoni sepanjang mereka melakukan pekerjaan mereka. Artinya tingkat pemahaman dan pengetahuan akan membentuk sikap pekerja dan memberikan respon yang berbeda pada setiap situasi yang dihadapi.
- b. Segala bentuk reaksi yang muncul dapat berubah sesuai dengan situasi yang dihadapi, serta dapat disesuaikan sehingga dapat berubah apabila dihadapkan pada situasi tertentu.
- c. Sikap yang muncul tidak didasarkan pada tingkat pemahaman juga bergantung pada cara pandang dan selalu mengandung hubungan pada objek tertentu dengan rumusan yang jelas. Sehingga sangat mungkin dipengaruhi oleh subjektifitas dan objektifitas.
- d. Sikap yang muncul selalu didasarkan pada perasaan sebagai pendorong, hal ini yang membedakan sikap dengan kecakapan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang.

Dalam Notoatmodjo (2007) menjelaskan bahwa sikap belum dinyatakan sebagai suatu tindakan, melainkan dinyatakan sebagai predisposisi sebuah aktivitas atau perilaku. Sehingga dapat dikatakan bahwa sikap merupakan kesiapan untuk bertindak terhadap objek dilingkungan dan situasi tertentu sebagai suatu penghayatan terhadap objek. Sikap juga dapat dibagi ke dalam beberapa tingkatan, antara lain:

- a. Penerimaan (*receiving*)
Pada posisi ini karyawan sebagai subjek dengan sukarela bersedia dan memperhatikan stimulus yang diberikan oleh objek.
- b. Respon (*responding*)
Tahap ini dapat sebagai respon yang diberikan, baik berupa jawaban atas pertanyaan yang diberikan atau dapat juga berupa penyelesaian tugas-tugas yang diberikan.

- c. Menghargai (*valuating*)
Selanjutnya ditingkatan ini, ditunjukkan dengan mengajak karyawan lainnya untuk ikut berpartisipasi, berdiskusi, dan berperan aktif disetiap tugas yang diberikan.
- d. Bertanggung jawab (*responsible*)
Bertanggung jawab adalah bentuk pengambilan risiko atas segala sesuatu yang telah dipilih atau yang dibebankan. Sehingga hal yang ada dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan kaidah yang berlaku.

Melihat bagaimana sikap terbentuk, sehingga banyak asumsi yang muncul terkait dengan faktor-faktor yang menentukan mempengaruhi sikap seseorang. Menurut Sunaryo (2004) mengungkapkan bahwa ada dua faktor yang menentukan kenapa sikap itu terbentuk dan kenapa terjadi perubahan sikap. Adapun faktor yang dimaksud adalah faktor internal dan faktor eksternal.

- a. Faktor internal
Seperti kita ketahui bersama faktor internal itu merupakan faktor yang muncul dari dalam diri individu itu sendiri. individu akan melakukan proses penerimaan, kemudian dilanjutkan dengan mengolah dan bagaimana mereka akan memilih segala sesuatu yang muncul atau datang dari luar. Dari rangkaian ini kemudian mereka akan menentukan mana yang akan diterima dan mana yang akan ditolak. Sehingga keputusan akan selalu ada ditangan individu dalam pembentukan sikap. Faktor internal dapat dilihat dari faktor alasan (motif) setiap individu, faktor psikologis dan fisiologis.
- b. Faktor eksternal
Untuk faktor eksternal merupakan faktor yang datang dari luar individu, faktor ini dapat berupa stimulus yang dapat mengubah sikap seseorang. Biasanya stimulus tersebut memiliki sifat langsung dan tidak langsung. Adapun yang menjadi faktor eksternal adalah faktor pengalaman, situasi, norma, hambatan dan dorongan.

Disisi lain, Azwar (2004) menyatakan ada faktor lain yang menentukan sikap kerja karyawan, antara lain:

a. Pengalaman pribadi

Jika pekerjaan yang berbeda tersedia dalam jumlah yang cukup banyak, biasanya orang akan memilih pekerjaan pada organisasi/perusahaan yang sudah ternama, hal tersebut dikarenakan:

- 1) Banyak informasi yang dimiliki dan tersedia tentang hal-hal yang dibutuhkan selama masa kerja atau perjalanan karir mereka.
- 2) Kemampuan perusahaan dalam memberikan kesempatan untuk seorang pekerja agar dapat menerapkan pengetahuan yang dimiliki selama mereka melakukan pekerjaannya.

Pengalaman pribadi seseorang adalah tentang apa yang mereka ketahui baik yang sudah ada ataupun yang sedang dialami akan menentukan pembentukan dan mempengaruhi penghayatan pekerja dalam memilih pekerjaan atau berperilaku ditempat kerja mereka.

b. Pengaruh orang lain

Individu biasanya memiliki orang yang dianggap penting serta berperan dalam menentukan perilaku mereka. Adapun orang lain yang dianggap penting adalah keluarga, orang yang memiliki status sosial yang lebih tinggi, teman dekat (rekan kerja), dan lain sebagainya. Biasanya orang-orang ini memiliki pengaruh yang kuat bagi seorang pekerja untuk menentukan sikap. Selain itu, pada umumnya orang-orang yang dapat mempengaruhi sikap individu adalah mereka yang memiliki kecenderungan sikap yang searah.

c. Pengaruh budaya

Seorang pekerja pastinya berasal dari suatu wilayah yang memiliki kebiasaan hidup, dan kebiasaan-kebiasaan ini secara tidak langsung melekat dalam diri seseorang. Hal ini tanpa disengaja akan dibawa ke dalam pekerjaan mereka dan hal ini pula akan mempengaruhi seorang pekerja dalam menentukan sikap kerja atau bagaimana

mereka beradaptasi di lingkungan kerja mereka. Sehingga sangat penting diperhatikan bagaimana organisasi dapat memberikan suatu treatment yang berbeda dalam melakukan pendekatan untuk mempengaruhi sikap para pekerja.

Komponen Sikap

Sikap terbentuk dari bermacam-macam komponen yang membentuk struktur sikap. Menurut Azwar (2009) pada umumnya, sikap mengandung 3 komponen dasar, antara lain

- a. Komponen kognitif atau komponen perseptual
Komponen tersebut berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan (terkait dengan perhal bagaimana orang mempersepsi objek sikap).
- b. Komponen afektif atau komponen emosional
Komponen tersebut berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap objek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang merupakan hal yang negatif. Komponen ini menunjukkan arah sikap, yang positif atau negative.
- c. Komponen konatif atau komponen perilaku (action component)

Komponen tersebut berkaitan dengan kecenderungan untuk berperilaku terhadap objek sikap. Komponen ini menunjukkan intensitas sikap, yaitu menunjukkan besar-kecilnya kecenderungan bertindak atau berperilaku seseorang terhadap objek sikap.

Kepuasan Kerja

Seperti halnya sikap, kepuasan merupakan sesuatu yang bersifat individual serta setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan harapan yang dimiliki. Namun, seringkali sulit bagi organisasi untuk memenuhi ekspektasi dari karyawan agar kepuasan karyawan dapat terjaga. Mengingat tolak ukur dari kepuasan itu sendiri bergantung pada persepsi dari masing-masing karyawan. Lebih lanjut, kepuasan karyawan satu dengan yang lain terkadang memiliki perbedaan yang signifikan. Misalkan karyawan yang ada di *bottom level management* masing-masing karyawan akan memiliki tolak ukur yang berbeda, perbedaan kepuasan akan semakin mencolok saat diukur pada

tingkat manajemen yang berbeda, pastinya akan memiliki indikator atau tolok ukur yang semakin kompleks. Berdasarkan hal ini para ahli telah mencoba mengembangkan atau mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan yang dimiliki selama berkerja.

Seperti Ganyang (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah perasaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Namun pastinya kepuasan akan selalu dilihat dari seberapa menyenangkannya pekerjaan yang dilakukan. Menurut Hamali (2016) kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan yang selalu dikaitkan dengan dengan situasi kerja ditempat kerja, kerjasama yang terbangun dengan rekan kerja atau karyawan yang lain, kompensasi yang diterima selama bekerja dan hal-hal lain yang menyangkut fisik dan psikologis. Sedangkan Hasibuan (2013) didefinisikan sebagai cerminan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh mental kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Hal ini merupakan sikap positif perkerja selama melakukan pekerjaannya serta dapat memberikan dampak yang baik kepada lingkungan kerjanya. Melihat pentingnya kepuasan kerja dalam organisasi/perusahaan mengharuskan perusahaan harus mampu medeteksi hal tersebut, meskipun tingkat kepuasan masing-masing karyawan itu berbeda.

Untuk mengetahui penyebab karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, maka teori kepuasan kerja mencoba mengungkapnya. Toeri kepuasan kerja dilandasi tentang beberapa teori, Rivai (2010) menyebutkan dasar-dasar teori kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)
Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diharapkan, maka karyawan akan menjadi lebih puas lagi, berbeda

saat terjadi ketidak sesuaian. Namun ketidaksesuaian yang dirasakan masih wajar atau positif selama seseorang mampu menerima keadaan. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dengan suatu situasi, khususnya situasi kerja. Teori keadilan memiliki komponen utama yaitu: input, output, adil atau tidak adil. Setiap karyawan akan membandingkan rasio input dan output dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, begitu juga sebaliknya bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Sehingga hal yang termaktub didalamnya dapat menjadi faktor kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja.

Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan banyak hal yang perlu diperhatikan, menurut Wijono (2020)

ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain:

a. Faktor Pribadi

Faktor pribadi merupakan segala hal ini yang melekat pada dalam dirinya, adapun diantaranya kepribadian, pendidikan, kemampuan, usia status perkawinan dan orientasi kerja.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial tidak kalah penting dalam menentukan kepuasan kerja, seperti hubungan dengan rekan kerja, apabila hubungan kerja tidak terjalin dengan baik maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan. Selain itu, norma-norma yang berlaku pada lingkungan sosial juga memiliki peran secara implisit mempengaruhi kepuasan kerja.

c. Faktor Budaya

Berbagai kebiasaan yang ada dan dilakoni oleh pekerja secara tidak langsung akan dibawa pada saat mereka menapaki dunia kerja, sehingga kepercayaan dan nilai-nilai yang telah melekat juga mempengaruhi kepuasan kerja.

d. Faktor Organisasi

Selanjutnya yang tidak kalah penting adalah faktor organisasi, faktor ini sangat menentukan kepuasan kerja diantaranya ukuran dan sifat organisasi, bagaimana struktur formal yang berlaku, kebijakan dan prosedur yang diterapkan terhadap karyawan, relasasi karyawan dan sifat pekerjaan yang diberikan.

e. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan merupakan faktor yang tak kalah penting karena menjadi barometer dari setiap kepuasan kerja karyawan. Seperti sosial ekonomi dan pengaruh peran pemerintah dalam menetapkan kebijakan yang berlaku.

Kepuasan kerja secara langsung memang memberikan dampak yang signifikan terhadap hal-hal positif yang berlaku di dalam organisasi. Beberapa studi yang dilakukan menunjukkan kepuasan kerja sangat ditentukan oleh peran pemimpin/manajer (Aristana et al., 2021) setiap kebijakan yang berlaku didalam organisasi.

Baik buruknya sebuah kebijakan akan menentukan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan, sehingga untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan diperlukan kepemimpinan yang mampu merumuskan kebijakan yang memiliki kecenderungan berpihak terhadap karyawan. Selain itu dibutuhkan komunikasi yang baik, terkadang sebagian besar orang tidak menerapkan komunikasi yang baik pada saat bekerja. Hal ini disebabkan karena tingkat beban kerja dan stress kerja menyebabkan karyawan lupa untuk bagaimana berkomunikasi yang baik. Pada dasarnya komunikasi menjadi kunci tentang bagaimana kepuasan itu dapat dicapai oleh karyawan. Pada studi ini juga membuktikan bahwa komunikasi dapat meningkatkan peran seorang pemimpin dalam usahanya meningkatkan kepuasan karyawan.

Pada studi berikutnya menunjukkan bahwa juga menemukan hal yang sama (Aristana et al., 2022) studi membahas tentang bagaimana kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan. Kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan secara langsung dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Artinya dengan meningkatnya tingkat loyalitas yang ditunjukkan karyawan akan dapat mendorong organisasi untuk mencapai setiap tujuan yang telah ditetapkan. Kembali lagi untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka pemimpin dapat mendukung dengan penerapan kebijakan yang mengarah pada kepercayaan. Terkadang kepercayaan yang diberikan karyawan pemimpin ke karyawannya dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya merupakan hal yang sama-sama penting. Sehingga kepercayaan merupakan hal yang harus dijaga, terutama kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Segala bentuk kepercayaan yang diberikan dalam hal ini karyawan percaya bahwa pemimpinnya akan memperhatikan nasib karyawannya baik secara finansial dan nonfinansial akan menimbulkan kesan yang baik dan akhir karyawan akan merasa puas dengan hal tersebut. Menurut Riggio (2005) kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan beberapa cara antara lain:

- a. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (job rotation), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan job description). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (job enlargement), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
- b. Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (skill-based pay), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (merit pay), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah Gainsharing atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- c. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. Compressed work week (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu

(Flextime), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya

Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; health center, profit sharing, dan employee sponsored child care. Berdasarkan uraian di atas.

Daftar Pustaka

- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E. and Rustiarini, N. W. (2022) 'Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter?', *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), pp. 228–243.
- Aristana, I. N., Junipisa, N. M. E. and Dwitrayani, M. C. (2021) 'Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja: Mediasi Komunikasi Leadership', *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 7(2), pp. 167–178.
- Azwar, Syaifuddin. 2004. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Azwar, Syaifuddin. 2009. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ganyang, Machmed Tun. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep dan Realita)*. Bogor: IN MEDIA.
- Gunlu, E., Aksarayli, M. and Şahin Perçin, N. (2010) 'Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), pp. 693–717.
- Hamali, Arif. Yusuf. 2016. *Pemahaman manajemen sumberdaya mausia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: BumiAksara.
- Kotler dan Keller. 2014. *Buku Prinsip Prinsip Pemasaran* By Philip Kotler Gary Armstrong Edisi 12 Jilid I&2. Edisi Ke 13. Jakarta: Erlangga.
- Moorhead, G. dan R.W. Griffin. 2013. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Terjemahan D. Angelica. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Notoatmodjo S. 2007. Promosi kesehatan dan ilmu perilaku. Rineka cipta : Jakarta.
- Rahman, A., Fathorrahman and Karnawati, T. A. (2020) 'Pengaruh Kepuasan Kerja, Praktik Sumber Daya Manusia dan Pasar Tenaga Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan', *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, 6(2), pp. 164–178.
- Riggio, R.E. 2005 *Introduction to Industrial/ Organization Psychology*. USA: Scott Foresman & amp.Co.
- Rivai, Veithzal 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Sudiarditha, I. K. R., Waspodo, A. A. and Triani, N. A. 2017 'Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Direktorat Umum Lembaga Pelayanan Publik Televisi Republik Indonesia', *Jurnal Manajemen*, 20(2), p. 278.
- Sunaryo. 2004. Psikologi Untuk Pendidikan. Jakarta: EGC.
- Sunyoto, Danang. 2013. Perilaku Konsumen. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service (APS).
- Wijono, S. (2010). Psikologi Industri & Organisasi. Kencana.

Profil Penulis



I Nengah Aristana, Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2000 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Kejuruan di SMK N 1 Semarapura, Klungkung-Bali dengan memilih Jurusan Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 2003. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen di Universitas Panji Sakti-Singaraja pada tahun 2007. Satu tahun kemudian, penulis melanjutkan studi S2 di prodi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya pada tahun 2010 dan penulis menyelesaikan studi S3 di Prodi Ilmu Manajemen Universitas Udayana-Bali pada tahun 2019.

Penulis saat ini menekuni bidang manajemen sumber daya manusia dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain melakukan penelitian, penulis juga pernah menulis buku monograf hasil penelitian yang dilakukan, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Email Penulis: aristana@unmas.ac.id

KOMITMEN ORGANISASIONAL

Dr. Darwin Lie, S.E., M.M

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan idaman setiap organisasi terutama yang bermotif profit. Teori Resource Based View memfokuskan keunggulan bersaing melalui pengelolaan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan. Jika dikaitkan dengan pengelolaan sumber daya manusia, maka sumber daya manusia yang memiliki kompetensi bernilai dan langka merupakan keunggulan bagi organisasi untuk mampu bersaing secara berkelanjutan (Dutta & Thornhill, 2008). Dalam situasi kehidupan organisasi sekarang yang penuh gejolak, ketidakpastian, kompleks dan ambiguitas berdampak pada perubahan pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan situasi yang dihadapi. Tulisan ini bertujuan untuk membahas esensi dan proses pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada era society 5.0. Jika sumber daya manusia dikelola dengan baik, maka akan terbentuk hubungan kerja jangka panjang dengan didukung oleh karyawan yang bahagia dan trampil. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang baik, bahagia, trampil dan bertahan dalam jangka panjang akan menjadi karyawan efektif yang mampu memberikan pelayanan terbaik (Muliana et al., 2020).

Tujuan utama pengelolaan SDM dalam suatu organisasi adalah untuk mendapatkan SDM unggul dalam jumlah

dan kualitas yang tepat agar dapat berkontribusi optimal dalam pencapaian tujuan organisasi (Silalahi et al., 2020). Dalam mengelola sumber daya manusia tersebut diperlukan serangkaian kegiatan yang merupakan suatu siklus proses kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam suatu organisasi. Kegiatan atau proses yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia disebut fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Setiap manajemen dari suatu organisasi pasti dituntut untuk menaikkan pertumbuhan dan kemajuan yang lebih baik dari waktu ke waktu yang berorientasi pada komitmen organisasional (Dewi & Riana, 2019). Dalam organisasi layanan seperti sekolah pada dasarnya membutuhkan guru yang memiliki komitmen terhadap pencapaian visi dan misi sekolah. Komitmen menjadi peranan penting dalam sekolah, dikarenakan guru yang memiliki komitmen menjadi faktor penunjang dalam menjalankan komitmen organisasi yang berkelanjutan (Zeinabadia, 2010). MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang khusus mempelajari bagaimana mengelola SDM. Karenanya, kegiatan dalam mengelola SDM harus secara simultan melakukan fungsi manajerial dan fungsi operasional (Hartini et al., 2021). Fungsi manajerial yang dimaksud adalah serangkaian kegiatan dalam mengelola sumber daya secara umum yang dilakukan oleh semua manajer. Fungsi manajerial tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*) dan pengendalian (*controlling*). Sedangkan fungsi operasional MSDM adalah kegiatan khusus yang dijalankan dalam mengelola SDM. Dalam setiap menjalankan fungsi operasional MSDM tersebut harus pula melekat fungsi manajerial. Artinya dalam setiap menjalankan fungsi operasional MSDM harus diawali dengan perencanaan hingga pengendalian (Pakpahan et al., 2019).

Menurut (Greenberg, 2011), individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah individu yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan

karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya (Steers, 1977). Dengan memiliki komitmen, setiap guru cenderung untuk bekerja lebih keras dalam pencapaian tujuan perusahaan serta menunjukkan prestasi yang lebih baik dengan orientasi *organizational citizenship behavior* yang tinggi (Sahyoni & Supartha, 2020). Untuk mendukung pencapaian *organizational citizenship behavior* tidak hanya membutuhkan kewajiban dan tanggung jawab guru tetapi juga harus mempunyai komitmen. Sehingga untuk mempunyai komitmen harus mempunyai kompetensi, sesuatu yang harus disampaikan kepada anak didik. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi (Nurjannah & Hamzah, 2018).

Pengertian Komitmen Organisasional

Peningkatan daya saing yang dialami organisasi dalam beberapa tahun terakhir memaksakan kebutuhan akan partisipasi, keterlibatan, dan upaya efektif dari para pekerja, sehingga membutuhkan komitmen yang tinggi untuk proses implementasi kebijakan dan perencanaan strategis perusahaan (Lizote et al., 2017). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif, memiliki kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi (Choiriyah et al., 2019). Salah satu konsep dalam organisasi maupun perusahaan yang paling krusial adalah memiliki komitmen organisasi yang kuat atas dasar perencanaan dan penetapan visi dan misi (Wahyuni et al., 2014). Disebut krusial karena dalam beberapa literatur manajerial konsep komitmen organisasi memiliki signifikansi bagi kinerja organisasi dan efektivitas (Djajasinga et al., 2021). Lebih lanjut, komitmen akan teruji ketika setiap karyawan memiliki rasa loyalitas yang tinggi kepada perusahaan dan tetap teguh menjalankan segala aturan yang berlaku di perusahaan (Nath Gangai & Agrawal, 2015).

Jika penerapan komitmen dari organisasi tidak diterapkan dengan optimal, maka hal ini akan berdampak dengan harapan dan kebutuhan para pekerja yang tidak optimal juga (Efendi et al., 2022). Kondisi ini akan menjadi penghambat guna mendorong peningkatan kualitas pekerjaan yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap besaran kepuasan kerja yang diperoleh. Komitmen organisasi memberikan pemenuhan kebutuhan secara bertahap, seperti yang ditujukan keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab para pekerja terhadap perusahaan (Efendi et al., 2021). Representatif kepuasan kerja di sisi lain berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan instan seperti kondisi kerja, pendapatan, hubungan dengan rekan kerja dan manajer, dan promosi peluang (Cherian et al., 2018). Dalam pekerjaan yang bertekanan tinggi dan tidak stabil, pemenuhan kebutuhan mendesak mempengaruhi kinerja pekerjaan yang tidak stabil dan implikasinya menghambat pemenuhan kebutuhan pekerja secara bertahap (Loan, 2020). Hal inilah yang menjadi permasalahan dari komitmen organisasional untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja yang optimal.

Sebuah organisasi yang sukses tergantung pada seberapa tinggi kinerja karyawan dapat memenuhi tujuan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Sudirman et al., 2021). Prestasi kerja dalam organisasi adalah sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: dukungan organisasi, kemampuan atau efektivitas komitmen organisasional dan prestasi kerja setiap individu yang bekerja setiap unit (Babalola, 2016). Karyawan merupakan salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Banyak faktor mempengaruhi perilaku karyawan dalam sebuah organisasi yang melibatkan keinginan organisasi untuk terus kompetitif, yang salah satunya disebut dengan komitmen organisasional (Cherian et al., 2018). Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep organisasi yang paling penting bagi organisasi untuk mendorong produktivitas kinerja dan efektivitas kerja (Gunlu et al., 2010). Tingkat komitmen organisasi karyawan telah lama dianggap sebagai elemen fundamental untuk mencapai

kinerja yang lebih baik bagi perusahaan (Lizote et al., 2017). Seorang karyawan dengan komitmen berkelanjutan merasa sulit untuk melepaskan organisasinya karena peluang untuk memperoleh kenyamanan dalam bekerja tentunya tidak mudah diperoleh di organisasi lain (Nath Gangai & Agrawal, 2015)

Analisis Komitmen Organisasional SDM

Wawasan tentang karyawan dan tenaga kerja merupakan keunggulan kompetitif utama bagi organisasi yang bekerja di lingkungan yang sangat dinamis. SDM, dalam konteks Industri 5.0 telah bergerak ke arah preskriptif dan prediktif dari pendekatan deskriptif dan diagnostik tradisional. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kompleksitas HR Analytics. Sebelumnya, organisasi menggunakan data yang tersedia tentang karyawan mereka untuk memahami dan memvisualisasikan situasi yang tepat yang berlaku di dalam organisasi (Analisis Deskriptif) dan mendiagnosis alasan di balik semua situasi dan peristiwa yang berbeda ini (Analitik Diagnostik). Karakteristik kompetensi, pengembangan kepribadian dan kecerdasan emosional merupakan salah satu indikator profesional seseorang yang mencerminkan identitas profesionalnya (Mustaffa et al., 2013). Seseorang yang dapat mengontrol emosinya dengan bijaksana dan baik tentunya akan berimplikasi pada peningkatan kinerja yang baik pula. Dewasa ini, setiap orang perlu untuk melakukan pengembangan kepribadian diri seperti kemampuan beradaptasi dengan lingkungan, kejujuran, inisiatif, dan kecerdasan hati

Namun saat ini, data yang sama digunakan lebih lanjut untuk memprediksi tindakan di masa depan, ketidakpastian dan kejadian dengan menganalisis pola dan tren sebelumnya (Analisis prediktif) dan juga, menggunakan wawasan dari studi sebelumnya untuk menyusun strategi terbaik untuk membuat perusahaan menghindari kejadian yang tidak menguntungkan dan menjadi lebih banyak bukti di masa depan (*Prescriptive Analytics*). Analisis SDM semakin banyak digunakan di bidang-bidang seperti pengembangan pengetahuan untuk

kebutuhan industri masa depan. Studi menunjukkan bahwa sebagian besar manajer SDM berpikir bahwa investasi dalam analitik SDM bermanfaat di tahun-tahun mendatang dan analitik SDM adalah inisiatif utama berikutnya untuk mempertahankan praktik SDM terbaik.

Dengan penekanan yang lebih besar diberikan kepada HR Analytics, ada tantangan yang meningkat dalam mengadaptasi HR Analytics dalam organisasi dalam hal volume tinggi data tidak terstruktur dan mentah yang tersedia untuk dipelajari, kurangnya keahlian pada model yang tersedia untuk mempelajari dan menganalisis data ini, perangkat lunak dan kecanggihan teknologi yang tersedia untuk analisis dan juga manusia yang kompleks alam. Faktor-faktor ini ditemukan membawa kesulitan dalam konseptualisasi analitik SDM (San-Martín et al., 2019). Hasil dari studi menunjukkan bahwa kurangnya pengetahuan dan keterampilan tentang analitik yang dikombinasikan dengan pemahaman bisnis, ketersediaan kualitas data yang buruk untuk analisis, ketidakmampuan untuk menafsirkan hasil dan kesalahpahaman hasil merupakan tantangan lebih lanjut bagi peran mitra bisnis strategis profesional SDM dalam organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya Profesional SDM untuk menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan mereka pada faktor internal organisasi maupun eksternal seperti faktor politik, hukum, ekonomi, sosial dan teknologi (Basoeky et al., 2021)

Strategi Peningkatan Komitmen Organisasional SDM

Semua organisasi pasti didirikan dengan tujuan untuk bisa maju, berkembang, serta memberikan manfaat baik bagi anggota organisasi maupun bagi pihak-pihak di luar organisasi yang memiliki keterkaitan dan relevansi dengan organisasi tersebut. Untuk dapat mencapai tujuan ini maka organisasi perlu mempunyai SDM yang berkinerja unggul. Sumber daya manusia bisa memiliki hal ini jika SDM mempunyai dan mengaplikasikan apa yang dinamakan sebagai komitmen. Secara umum definisi komitmen di organisasi merujuk pada pengertian keseriusan atau keuletan karyawan dengan pekerjaannya. Berikut ini pembahasan lebih mendalam mengenai kompetensi. Pengembangan karyawan yang berbasis komitmen harus dimulai dari pembentukan pondasi yang kuat. Pondasi yang kuat ini dapat dibentuk dengan cara menemukan komitmen inti yang sesuai dengan keunikan bidang usaha atau bisnis sehingga dapat digunakan sebagai sumber keunggulan organisasi. Komitmen inti ini harus disesuaikan dengan visi, misi dan budaya organisasi karena kompetensi inti akan menjadi corak yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sehingga komitmen inti harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi.

Setelah perusahaan menemukan komitmen inti, langkah selanjutnya adalah membangun komitmen khusus yang unik dimiliki oleh masing-masing departemen atau divisi. Agar komitmen khusus ini bisa efektif maka komitmen ini perlu dilandasi kerangka kuat yang menjadi dasar bagi setiap pemangku jabatan yang akan melaksanakan pekerjaannya (Silalahi et al., 2022). Kerangka tersebut merupakan persyaratan teknis yang harus dipenuhi oleh setiap jabatan. Agar pondasi kompetensi menjadi kuat maka dari itu komitmen yang menjadi dasar pondasi organisasi harus dibudayakan sehingga menjadi nilai yang menyatu dengan karakter individu setiap anggota organisasi. Menciptakan lingkungan kerja yang positif akan dapat mendorong karyawan untuk bisa mengatasi hambatan yang ditemuinya di organisasi (Sherly et al.,

2022). Agar bisa menciptakan lingkungan seperti itu maka dibutuhkan pengelolaan emosional sedemikian rupa dari diri karyawan. Pengelolaan ini merupakan komitmen yang perlu ada dalam diri setiap karyawan.

Saat ini adaptasi perusahaan dan organisasi sangat diperlukan untuk mengantisipasi dinamika perubahan kecepatan akses teknologi informasi. Langkah-langkah telah banyak dilakukan beberapa perusahaan dan organisasi untuk mendorong sumber daya internal dapat berkembang mengikuti dinamika tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu instrumen penting bagi perusahaan dan organisasi karena memiliki kemampuan sebagai pendorong berkembangnya suatu perusahaan dan organisasi (Setyaningrum et al., 2016). Setiap perusahaan dan organisasi saat ini berupaya untuk meningkatkan performa kinerja karyawan dan pegawainya. Banyak langkah telah dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut sebagai dasar untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Kinerja yang baik tentu bukan terjadi begitu saja melainkan ada faktor yang mempengaruhinya, yakni pengaturan diri yang baik. Prakarsa seseorang dalam berinteraksi dapat dilihat bagaimana proses komunikasi yang terjalin dengan pengaturan emosional yang stabil. Aspek kecerdasan emosional memiliki peranan yang strategis sebagai instrumen dalam mengelola komunikasi yang efektif.

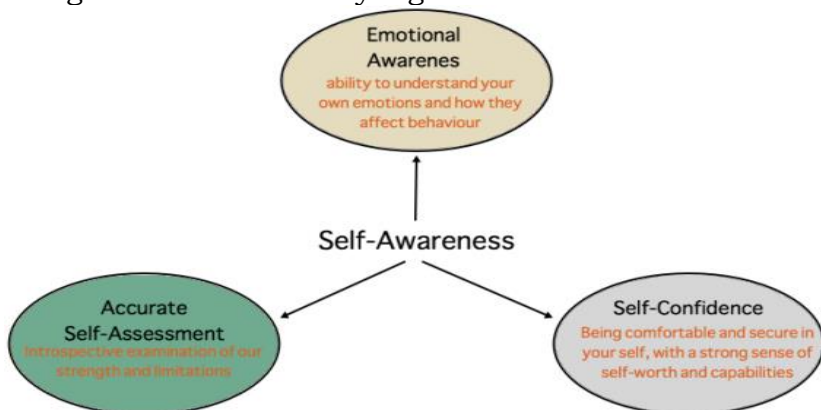
Hubungan Kecerdasan Emosional dengan Komitmen Organisasional

Kecerdasan emosional dalam kepemimpinan merupakan suatu gambaran mengenai kapasitas atau kemampuan untuk mengevaluasi dan mengelola emosi kita, mengendalikan keterampilan dan emosi antarpribadi dalam budaya pribadi atau pekerjaan. Dalam organisasi atau perusahaan, setiap individu tentunya pernah mengalami keadaan di bawah tekanan tinggi, dimana kondisi tersebut mengakibatkan seseorang cenderung bereaksi secara instan sesuai dengan situasi. Kondisi ini justru ditangkap oleh orang-orang di sekitar kita dan

membuat mereka terpengaruh juga, sehingga keadaan ini membuat komentar tentang perilaku atas tindakan yang diperbuat. Untuk seorang pemimpin yang sukses, kecerdasan emosional dalam kepemimpinan memiliki peranan penting untuk mengambil keputusan pada keadaan yang terdesak atau sulit untuk menunggu waktu yang lebih lama. Seorang pemimpin tim yang mengevaluasi situasi ini menyelesaikan daripada menunjukkan satu stres paling keras berteriak kepada anggota tim. Beberapa orang secara emosional cerdas dan kebutuhan lain untuk mengembangkan kecerdasan emosi mereka. Seleksi orang dalam tim dapat diketahui dengan melakukan tes kecerdasan emosional. Seorang psikolog Amerika, Daniel telah menganalisis kecerdasan emosi menjadi lima bagian struktur utama, yakni *self awareness*, *self regulation*, *motivation (impossible to possible)*, *empathy* dan *social skills*.

1. *Self Awareness*

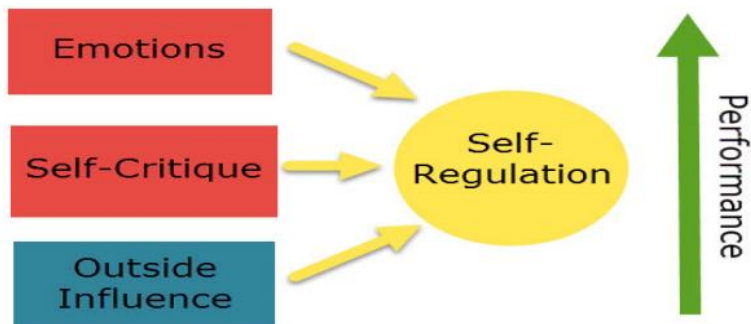
Kesadaran diri merupakan bentuk reaksi ketika seseorang menyadari situasi dan bereaksi secara instan dapat mempengaruhi orang lain dan menunjukkan kekuatan dan kelemahan seseorang dan secara keseluruhan lebih menunjukkan arah sifat perilaku seseorang. Mengetahui, jika seorang memimpin tim dan ketika seseorang menjadi emosi masalahnya tidak akan diselesaikan dan kondisi ini mengakibatkan situasi yang bahkan lebih lebih buruk.



Gambar 8.1 Struktur Utama Kesadaran Diri
Sumber: (www.educba.com, 2020)

2. *Self Regulation*

Kondisi yang menggambarkan perasaan manusia yang paling mendasar, ketika seseorang kehilangan kesabarannya, seseorang akan menjadi tidak terkendali, emosinya, perilakunya, dan pikirannya menjadi terganggu. Dengan kondisi tersebut diperlukan perilaku untuk mengemudikan dan mengelola ini dengan cara yang terkendali yang disebut dengan pengaturan diri. Seorang manajer yang bekerja dalam suatu proyek membuat keputusan emosional dan beberapa lainnya adalah stereotip untuk mencegah emosional yang berkelanjutan.



Gambar 8.2 Proses Pengaturan Diri

Sumber: (www.educba.com, 2020)

3. *Motivation*

Motivasi adalah mode yang digerakkan oleh keberhasilan, yang bertindak sebagai katalis menuju kesuksesan atau gerakan tindakan yang positif. Ini membantu seseorang untuk merangsang tujuan atau tindakan mereka untuk mencapai. Ketika seseorang pingsan, malas atau stres, motivasi membantu meningkatkan fokusnya dan mendorongnya untuk menjadi positif. Setiap pemimpin motivasi membuat timnya menuju kesuksesan. Ini membuat lingkungan

yang baik dan tempat kerja yang baik dan lainnya untuk bekerja dengan tantangan optimis.

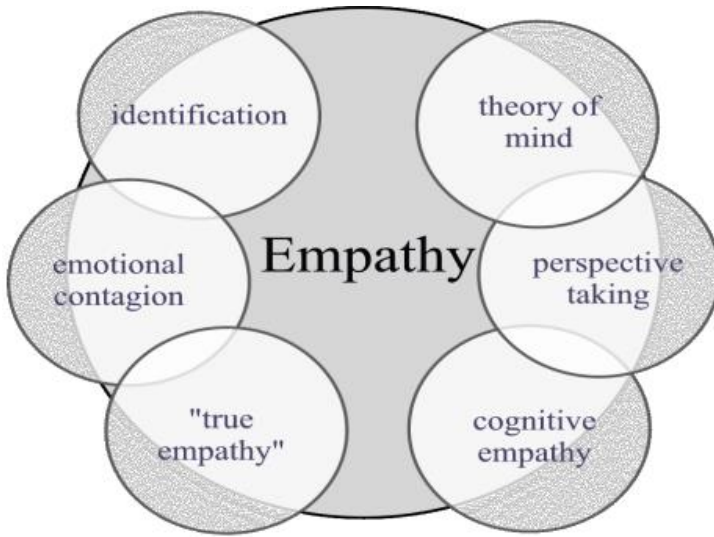


Gambar 8.3 Gambaran Implikasi Motivasi

Sumber: (www.educba.com, 2020)

4. Empathy

Empati merupakan sesuatu yang seseorang dukung dengan memahami situasi orang lain dan berbagi perasaan atau pertukaran perasaan mereka. Untuk meningkatkan kesetiaan dan rasa hormat di antara para pemimpin tim, maka rasa empati harus ditunjukkan. Ini membuat pemahaman dan pandangan persepsional yang lebih baik dari tim dan memberi mereka panduan yang lebih baik. Menurut Rashid et al., (2018) empati diartikan sebagai suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami dan berbagi perasaan orang lain.



Gambar 8.4 Bagian dari Empati

Sumber: (www.educba.com, 2020)

5. Social Skill

Keterampilan sosial adalah keterampilan yang digunakan untuk berinteraksi sosial dengan orang lain dan digunakan sebagai media untuk berbudaya. Dalam kegiatan keterampilan sosial perlu dilakukan pertukaran informasi dan proses pemikiran terlebih dahulu. Pemimpin dengan keterampilan sosial yang baik adalah seorang komunikator yang menyampaikan pesan kepada komunikan dengan bijaksana.

Daftar Pustaka

- Babalola, S. S. (2016). The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935–946.
<https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667>
- Basoeky, U., Panggabean, S., Manu, G. A., Wardhana, A., Hoeronis, I., Adnan, Y., Maisarah, & Sudirman, A. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Media Sains Indonesia.
- Cherian, S., Alkhatib, A. J., & Aggarwal, M. (2018). Relationship Between Organizational Commitment and Job satisfaction of Nurses in Dubai Hospital. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 4(1), 36373–36400.
<https://doi.org/10.15520/jassh41276>
- Choiriyah, Wibowo, Riyadi, H., & Umar, H. (2019). The Influence of Competence and Organizational Commitment on Work Satisfaction and Their Impact on Performance Employee (Study in PT. KAI Divre III, South Sumatera). *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 174.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14037>
- Dewi, C. K. D., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 203–214.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i08.p15>
- Djajasinga, N. D., Sulastris, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, 560(Acbleti 2020), 113–117.

- Dutta, D. K., & Thornhill, S. (2008). The Evolution Of Growth Intentions: Toward A Cognition-Based Model. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 307–332. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.02.003>
- Efendi, E., Butarbutar, M., Wakhyuni, E., Romy, E., & Sudirman, A. (2022). Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), 213–224. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i1.202217>
- Efendi, E., Harini, S., Simatupang, S., Silalahi, M., & Sudirman, A. (2021). Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance? *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), 136. <https://doi.org/10.23887/jere.v5i1.31712>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Pearson Education.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Percin, N. S. (2010). Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Hotel Managers In Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693–717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. Do. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil Servants. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947–967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Loan, L. T. M. (2020). The Influence Of Organizational Commitment On Employees' Job Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S.,

- Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Mustaffa, S., Nasir, Z., Aziz, R., & Mahmood, M. N. (2013). Emotional Intelligence, Skills Competency and Personal Development among Counseling Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93(1995), 2219–2223.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.191>
- Nath Gangai, K., & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction And Organizational Commitment: Is It Important For Employee Performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269–278.
- Nurjannah, H., & Hamzah, Z. (2018). Peranan Spritualitas di Tempat Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Perilaku Kewargaorganisasian pada Dosen Universitas Islam Riau. *Jurnal Ekonomi KIAM*, 29(2), 42–49.
- Pakpahan, G. E., Nababan, S., Simanjuntak, J., & Sudirman, A. (2019). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sma swasta sultan agung pematangsiantar. *Jurnal Kinerja*, 16(2), 131–138.
<http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Sahyoni, N. K. T., & Supartha, I. W. G. (2020). The Effect Of Organizational Culture, Organizational Commitments And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behaviour. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(3), 425–432.
- San-Martín, P., Fernández-Laviada, A., Pérez, A., & Palazuelos, E. (2019). The teacher of entrepreneurship as a role model: Students' and teachers' perceptions. *International Journal of Management Education*, August, 100358.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100358>
- Setyaningrum, R., Utami, H., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh kecedasan emosional terhadap kinerja

- (studi pada karyawan PT. jasa raharja cabang jawa timur). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 36(1), 211–220.
- Sherly, S., Lie, D., Dharma, E., Betty, H. S. M., & Sudirman, A. (2022). How Teacher Performance Moderated by Teacher Competence to Improve Students' Achievement? *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 822–831.
<https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2>.
- Silalahi, M., Abdurohim, A., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763.
<https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202227>
- Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., & Purba, P. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
<https://doi.org/10.2307/2391745>
- Sudirman, A., Candra, V., Dharma, E., & Lie, D. (2021). Determinants of Teacher Performance : Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 54(1), 68–79.
- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82–96.
- www.educba.com, Available at:
<https://www.educba.com/importance-of-emotional-intelligence/> (Accessed: 09 Februari 2020).
- Zeinabadia, H. (2010). Job Satisfaction And Organizational

Commitment As Antecedents Of Organizational
Citizenship Behavior (OCB) Of Teachers. *Procedia -
Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>

Profil Penulis



Dr. Darwin Lie, S.E., M.M., Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung. Menjabat sebagai Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Pematangsiantar Periode 2019-2021. Berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis buku: Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik, Usaha Kecil & Kewirausahaan: Pola pikir, Pengetahuan, Keterampilan, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Email Penulis: liedarwin989@gmail.com

ORGANIZATIONAL JUSTICE

Dr. Hery Setiyo Nugroho, S.E., M.A.P.
Universitas PGRI Palembang

Mengelola Organisasi Dengan Keadilan Organisasi

Mengelola organisasi bisnis diperlukan pengelolaan atau manajemen serta orang yang bertanggung jawab yang disebut manajer. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan. Kegiatan yang ada dalam organisasi atau perusahaan antara lain meliputi kegiatan pemasaran, produksi, personalia, keuangan dan administrasi keuangan. Orang yang bertanggung jawab dalam kegiatan tersebut disebut manajer

Dalam mengelola Organisasi perlunya keadilan dalam berorganisasi supaya tujuan organisasi itu tercapai, dengan demikian dampak keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja diperiksa oleh lima dimensi, keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan temporal dan spasial keadilan. Persepsi karyawan diambil untuk mengevaluasi apakah keadilan berlaku dalam organisasi atau tidak dan selanjutnya apakah keadilan ini mempengaruhi tingkat kepuasan mereka pada pekerjaan.

Organisasi perlu manajer dan karyawan yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan, karena Organisasi tidak bisa sukses tanpa upaya abadi dan komitmen. Semangat

kerja karyawan dan kepuasan adalah dua variabel yang paling mendalam yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan perilaku yang individu di tempat kerja. Ini adalah kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka saat ini

Keadilan organisasi (Organizational Justice) adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan atau anggota organisasi mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, adil dan setara sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan di tempat kerja dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan.

Keadilan organisasi menekankan kepada keputusan manajer, persamaan yang dirasakan, efek keadilan dan hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya serta menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi.

Berikut definisi dan pengertian keadilan organisasi dari beberapa sumber buku:

- Menurut Greenberg dan Baron (2003), keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi hasil yang telah diterima oleh individu di tempat kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2015), keadilan organisasi adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja, yaitu sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan di dalam perusahaan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi.

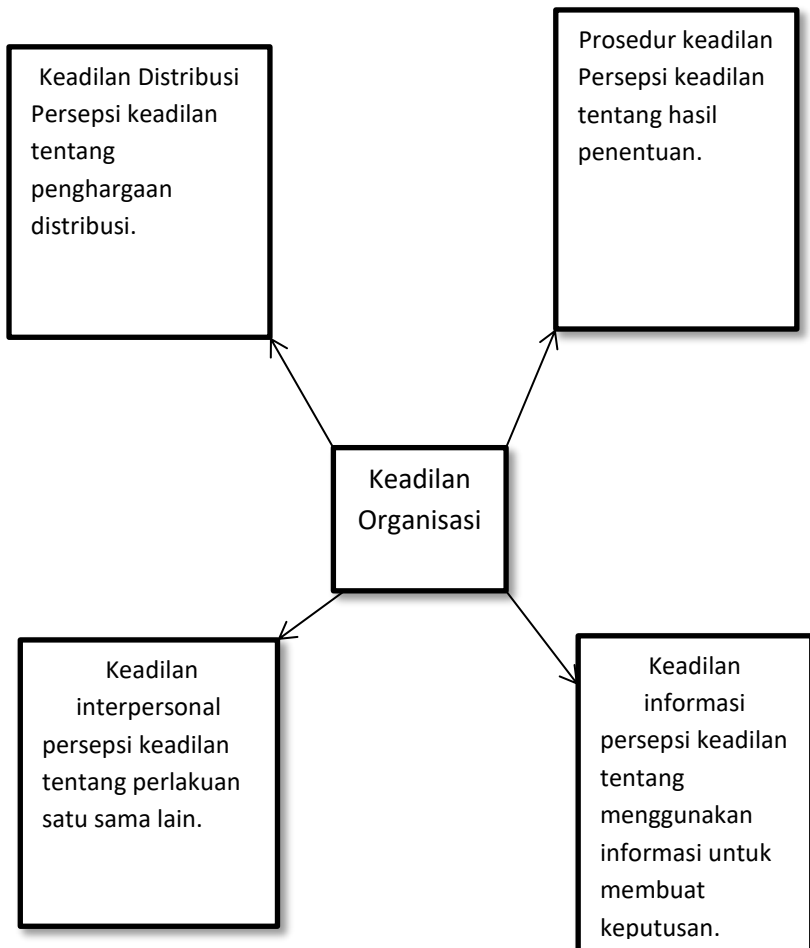
Aspek-aspek Keadilan Organisasi

Menurut Carlis (2011), terdapat tiga aspek yang dapat digunakan dalam menentukan atau mengukur keadilan organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.
2. Keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan.

Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan.

Dimensi Keadilan Organisasi



Gambar 9.1 Dimensi Keadilan Organisasi

Keadilan Distributive

Keadilan distribusi meliputi persepektif seseorang tentang keadilan dengan penghargaan dan nilai yang keluar dari distribusi yang ada didalam sebuah organisasi. Jelas sekali, terkait dengan nilai teori ekuitas pada motivasi. Keadilan distribusi mengambil pandangan lebih terhadap penghargaan distribusi dari perbandingan antara satu orang dengan lainnya. Sebagai contoh, kompensasi yang dibayarkan untuk manajer, untuk rekan-rekan kerja yang

sama di dalam sebuah organisasi, dan bahkan tingkat pemula untuk pekerja per-jam dapat dinilai dalam hal keadilan relative mereka di dalam sebuah organisasi. Persepsi pada efek kepuasan individu dengan beberapa pekerja dalam distribusi keadilan seperti, gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk dapat maju. Secara khusus, banyak orang hanya melihat bahwa mereka akan puas hanya dengan imbalan itu. Lebih lagi, beberapa orang merasa bahwa penghargaan yang tidak di distribusikan secara adil mungkin akan cenderung mengaitkan ketidakadilan tersebut pada penyalahgunaan kekuasaan dan atau agenda politik.

Prosedur Keadilan

Adalagi yang lebih penting pada keadilan organisasi yaitu prosedur keadilan, dimana persepsi individu pada suatu proses yang digunakan untuk membuat penentuan berbagai hasil dari keadilan. Contohnya, Kinerja karyawan di evaluasi oleh seseorang yang sudah sangat terbiasa dengan pekerjaan itu. Lebih lagi evaluator akan menjelaskan dengan jelas dasar dari evaluasi dan membahas bagaimana evaluasi tersebut akan diterjemahkan ke dalam hasil lain, seperti promosi dan tingkat pembayaran. Seseorang mungkin akan melihat ini sebagai serangkaian prosedur yang adil. Tapi, jika evaluasi ini dilakukan oleh seseorang yang tidak terbiasa dengan pekerjaan tersebut, maka seseorang tersebut tidak dapat menjelaskan bagaimana evaluasi tersebut dilakukan dan apa artinya, seseorang cenderung melihat bahwa proses itu kurang adil.

Saat seseorang merasakan tingkat tertinggi dari keadilan prosedur, mereka akan lebih termotivasi ikut dalam suatu kegiatan, untuk mengikuti aturan dan menerima hasil yang relevan sebagai suatu yang adil. Tetapi jika, pekerja menerima keadilan prosedur yang lebih, mereka menarik diri dari kesempatan untuk ikut, kurang memperhatikan aturan dan kebijakan, dan melihat hasil yang relevan sebagai tidak adil. Selain itu, persepsi pada keadilan prosedur mungkin menjadi di sertai dari interpretasi berdasarkan dari kekuatan dan perilaku politik.

Keadilan interpersonal dan Keadilan informasional

Interpersonal keadilan terkait dengan gelar pada keadilan seseorang dalam melihat bagaimana perlakuan mereka satu sama lain di dalam organisasi mereka. Sebagai contoh, seorang karyawan di perlakukan baik oleh atasannya dengan bermartabat dan terhormat. Atasannya selalu memberikan layanan informasi yang tepat waktu dan selalu terbuka dan jujur dalam berurusan dengan bawahannya. Bawahannya ini akan mengungkapkan tingkat keadilan interpersonal yang tinggi, tetapi jika atasan memperlakukan bawahannya dengan tidak manusiawi jelas tidak menghormati, menyembunyikan informasi penting dan sering merendahkan atau tidak jujur dengan bawahannya, maka dia akan mengalami lebih banyak ketidakadilan antarpribadi.

Persepsi pada interpersonal keadilan akan mempengaruhi bagaimana perasaan individu tentang orang-orang dengan siapa mereka berinteraksi dan berkomunikasi. Jika mereka mengalami keadilan interpersonal, mereka akan memperlakukan orang secara hormat dan terbuka. Tetapi, jika mereka tidak mengalami keadilan interpersonal, mereka mungkin akan kurang hormat dan cenderung kurang mengikuti arahan pemimpin mereka. Kekuasaan dan perilaku politik juga sekali lagi mungkin dilihat memainkan peran dalam keadilan interpersonal.

Keadilan Informasi

Terakhir, keadilan informasi mengacu pada keadilan yang dirasakan dari informasi yang digunakan untuk sampai pada keputusan. Jika, seseorang merasa bahwa manajer membuat sebuah keputusan dengan relative lengkap dan informasi yang akurat, jika informasi tersebut di proses dan dipertimbangkan dengan baik, maka orang tersebut kemungkinan akan mengalami keadilan informasi, bahkan jika dia tidak sepenuhnya setuju dengan keputusan tersebut. Tetapi, jika orang tersebut merasa bahwa keputusan itu berdasarkan informasi yang tidak lengkap dan tidak akurat atau informasi penting itu

diabaikan, maka individu tersebut mengalami keadilan informasi yang kurang.

Kekuasaan dan perilaku politik mungkin seperti memainkan peran yang sangat penting dalam persepsi keadilan informasi. Sebagai contoh, diskusi kita tentang control informasi sebagai taktik politik. Se jauh orang percaya bahwa keadilan informasi kurang, maka mereka mungkin akan sangat melihat kekuasaan dan perilaku politik memiliki peran utama dalam proses pengambilan keputusan.

Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Menurut Lambert dan Hogan (2008), faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keadilan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kesempatan promosi yang adil. Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasi.
2. Pengakuan kerja keras. Keadilan organisasi juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.
3. Prosedur penilaian kinerja yang adil. Hal tersebut dapat tercermin dari standar yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif.
4. Sikap atasan yang adil. Ketika atasan familier dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasi. Selain itu sikap kepemimpinan juga termasuk dalam salah satu faktor utama yang mempengaruhi keadilan organisasi.
5. Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya. Merujuk kepada Kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

6. Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan. Tercermin dari penghargaan yang adil berdasarkan pada tingkatan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan. Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab penghargaan yang adil juga dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan

Paradigma Keadilan Organisasi

Di Indonesia keadilan digambarkan dalam Pancasila sebagai dasar negara, yaitu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Dalam sila lima tersebut terkandung nilai-nilai yang merupakan tujuan dalam hidup bersama. Adapun keadilan tersebut didasari dan dijiwai oleh hakikat keadilan kemanusiaan yaitu keadilan dalam hubungannya manusia dengan dirinya sendiri, manusia dengan manusia lainnya. Manusia dengan masyarakat, bangsa, dan negara, serta hubungan manusia dengan Tuhannya. Nilai-nilai keadilan tersebut haruslah merupakan suatu dasar yang harus diwujudkan dalam hidup bersama kenegaraan untuk mewujudkan tujuan negara, yaitu mewujudkan kesejahteraan seluruh warganya dan seluruh wilayahnya, mencerdaskan seluruh warganya.

Keadilan Menurut Filsuf

1. Teori Keadilan Aristoteles

Aristoteles dalam karyanya yang berjudul Etika Nichomachea menjelaskan pemikiran pemikirannya tentang keadilan. Bagi Aristoteles, keutamaan, yaitu ketaatan terhadap hukum (hukum polis pada waktu itu, tertulis dan tidak tertulis) adalah keadilan. Dengan kata lain keadilan adalah keutamaan dan ini bersifat umum.

A. Struktore of Justice (Struktur Keadilan)

Macam-macam Struktore of Justice, yaitu:

1. Struktur Sentralisasi

Dalam sistem sentralisasi semacam ini, ciri-ciri pokok yang sangat menonjol adalah keharusan adanya uniformalitas (keseragaman) yang sempurna bagi seluruh daerah lingkungan di negara itu, sistem sentralisasi banyak mengandung keburukan-keburukan:

- Hal yang demikian cenderung kepada sifat-sifat otoriter.
- Terlalu banyak kekuasaan dan pengawasan sentral, Timbul penghalang-penghalang bagi inisiatif setempat, dan mengakibatkan uniformitasi yang mekanis dalam administrasi pendidikan, yang biasanya hanya mampu untuk sekedar membawa hasil-hasil pendidikan yang sedang atau sedikit saja.

2. Struktur Desentralisasi

Dengan struktur organisasi pendidikan yang dijalankan secara desentralisasi seperti ini, kepala sekolah tidak semata-mata merupakan seorang guru kepala, tetapi seorang pemimpin profesional dengan tanggung jawab yang luas dan langsung terhadap hasil-hasil yang dicapai oleh sekolahnya. Ia bertanggung jawab langsung terhadap pemerintah dan masyarakat setempat. Semua kegiatan sekolah dijalankannya mendapat pengawasan dan social-control yang langsung dari pemerintah dan masyarakat setempat.

1. Penyelenggaraan dan pembiayaan pendidikan yang diserahkan kepada daerah atau wilayah itu mungkin akan sangat memberatkan beban masyarakat setempat.

B. Presfektif Keadilan

Di Indonesia sesuai dengan amanat konstitusi negara, semua warga negara berhak memperoleh pendidikan bermutu. Pendidikan di Indonesia benar-benar

merupakan suatu keprihatinan (dengan tidak berarti tidak bangga atas berbagai prestasi yang telah dicapai). Demonstrasi guru, perilaku anarkis peserta didik, banyaknya anak putus sekolah, serta ditolaknya siswa di beberapa sekolah karena kebutuhan khusus yang dimiliki merupakan kondisi nyata yang menggambarkan kerapuhan dunia pendidikan di Indonesia. Hal ini secara tidak langsung telah berdampak terhadap krisis multi dimensional dalam segala aspek kehidupan.

Memang mencapai pendidikan bagi semua bukan semudah membalikkan telapak tangan. Untuk menyikapi kondisi tersebut dengan melakukan koreksi terhadap segala bentuk ketidakadilan sosial dalam setiap kebijakan publik.

Menurut Jhon Dewey untuk menciptakan masyarakat yang demokratis adalah dengan mendemokratisasikan pendidikan. Dengan demikian aspek pendidikan turut menentukan perubahan sosial yang terjadi pada individu maupun masyarakat. Dengan arti pendidikan terkait erat dan mempunyai hubungan yang sangat kompleks dengan pemerataan atau keadilan. Hakikat pendidikan adalah memadu peserta didik ke arah realitas sosial, artinya berintegrasi secara holistik dengan kondisi masyarakat yang heterogen serta tidak mengarahkan pada eksklusifitas.

Pendidikan merupakan bagian kebutuhan mendasar setiap warga negara serta merupakan bagian dari proses sosial. Peserta didik disebut sebagai pembawa perubahan. Oleh karena itu perubahan dapat terjadi ditentukan oleh model sistem pendidikan serta landasan ideologi dari pendidikan itu sendiri. Pendidikan merupakan tumpuan suatu bangsa mencapai masa depan yang di cita-citakan. Keberhasilan bidang pendidikan akan terkait dengan keberhasilan pembangunan bidang lainnya, termasuk ekonomi dan politik. Kehidupan bangsa yang cerdas dan kepekaan terhadap realitas sosial sebagai wujud hasil bidang pendidikan masih menuai kritik yang belum berujung. Oleh karena itu, sebagai upaya

untuk memperbaiki kondisi dunia pendidikan harus dilakukan pendekatan yang intergratif.

Dalam hal ini, fokus pada keadilan sosial yang ditawarkan sebagai kunci utama. Paradigma inklusi dalam setiap kebijakan publik akan mewujudkan tujuan pembangunan bangsa yang berkeadilan sosial dalam kebijakan pendidikan

Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Iklim

Organisasi

Dalam era globalisasi saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk semakin menunjukkan kinerja yang handal agar dapat mempertahankan eksistensinya. Kesuksesan perusahaan dalam hal ini berkaitan dengan sumber daya yang tersedia, terutama sumber daya manusia sebagai *intangible asset* perusahaan (Aylitalia, 2014). Efektifitas suatu perusahaan sangat ditentukan oleh perilaku para individu di dalamnya. Perilaku tersebut tidak hanya mencakup perilaku *in-role* saja, tetapi diharapkan dapat lebih memunculkan perilaku *extra-role* dari individu tersebut. Perilaku *extra-role* sering disebut pula sebagai *organizational citizenship behavior*. *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pegawai yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*), tetapi melebihi tugas formalnya (Suhertian, 2010).

Menurut Soegandhi, Sutanto dan Setiawan (2013), salah satu factor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu iklim organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu, ditemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak (Saleh 2015). Iklim organisasi itu sendiri adalah hasil dari tingkah laku anggota didalam organisasi sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang dipertahankan sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Karismawan, 2005). Selain iklim organisasi, terdapat factor lain yang dapat berpengaruh terhadap

organizational citizenship behavior. Menurut Jahangir, Akbar dan Haq (2004), keadilan organisasi sebagai salah satu factor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dari penelitian sebelumnya terkait dengan pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, ditemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Pasca, 2015). Keadilan organisasi diartikan sebagai suatu tingkat dimana seseorang individu merasa diperlakukan sama didalam organisasi tempat dia bekerja (Gibson et al, 2012). Menurut Ivancevich (2008), terdapat keadilan distributive yang berkaitan dengan alokasi imbalan yang berlaku di perusahaan, keadilan procedural terkait pelaksanaan kerja secara merata bagi seluruh pegawai. Keadilan interaksional diartikan sebagai tingkat kesamarataan persebaran informasi dan interaksi antar rekan kerja maupun antar tasan dan bawahan di perusahaan (Greenberg dan Baron, 2003).

Hubungan Antara Keadilan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Motivasi secara Bahasa berasal dari kata Motif yang berarti dorongan atau rangsangan atau daya penggerak yang ada dalam diri seseorang. Dalam kamus bahasa Indonesia diartikan : sebab sebab yang menjadi dorongan Tindakan seseorang: dasar fikiran dan pendapat : suatu yang menjadi pokok. Secara sederhana **Ishak Aref (2003)**, menyatakan, Motivasi adalah menciptakan semangat gairah kerja. Ada beberapa factor yang mempengaruhi keadilan organisasi Menurut **Lambert dan Hogan (2008)** :

1. **Kesempatan promosi yang adil** : Ketika karyawan diberi kesempatan untuk dipromosikan, mencerminkan keadilan.
2. **Pengakuan kerja keras**: keadilan juga tercermin dengan adanya pengakuan kerja keras untuk karyawan
3. **Prosedur penilaian kerja yang adil** : mengevaluasi dengan adil dan objektif

4. **Sikap atasan yang adil :** Perlakuan yang baik terhadap semua karyawan (familiar)
5. **Penilaian Kerja yang sesuai dengan yang seharusnya:** merujuk kepada kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.
6. **Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan Pendidikan :** dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan.

Dengan Keadilan Organisasi yang ditegakan dapat menjadi motivasi kerja, stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai atau pekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan memiliki rangsangan yang adil dari organisasi maka akan mengakibatkan perkembangan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi itu sendiri.

Keadilan Organisasi Dari Perspektif Organisasi Pendidikan

Keadilan Organisasi dari perspektif organisasi pendidikan menekankan kepada keputusan antara pimpinan dan bawahan memiliki persamaan yang dirasakan, efek keadilan dan hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya serta menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi. Keadilan organisasi di sekolah merupakan persepsi guru terhadap sekolah sejauh mana para pimpinannya dapat bersikap adil.

Budaya organisasi yang baik dalam sebuah institusi pendidikan dapat memberikan efek terhadap loyalitas guru yang ada di dalamnya. Loyalitas guru sebagai anggota organisasi dapat terbentuk dengan berbagai macam cara, salah satunya adalah dengan penyebaran nilai untuk membentuk budaya organisasi yang baik. Hal tersebut sejalan dengan yang dituliskan Mcshane bahwa, “companies build loyalty through justice and support,

shared values, trust, organizational comprehension, and employee involvement. Dari penjelasan yang dipaparkan oleh Mcshane dapat diartikan bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan dapat membangun loyalitas guru melalui keadilan dan dukungan, penyebaran nilai, kepercayaan, pengertian organisasi dan pengembangan karyawan. Oleh karena itu penguatan budaya organisasi akan memberikan dampak positif terhadap loyalitas guru. Kesetiaan guru, komitmen, dan rasa keadilan muncul dari struktur dan perkembangan yang menjadi bagian dari dunia kerja guru. Tiga faktor tersebut adalah hal penting bagi perkembangan sekolah sehingga satu sama lain saling berkaitan. Keadilan yang ditegakan di sekolah akan meningkatkan kepercayaan guru terhadap sekolah, kenyamanan, dan merasa dihargai pekerjaannya, sehingga komitmen dan loyalitas pun mulai terbangun pada guru. Keadilan organisasi memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi.

Ketika persepsi guru terhadap pimpinan dinilai adil maka, hal tersebut dapat meningkatkan kebiasaan-kebiasaan baik guru sebagai bagian dari budaya organisasi. Keteladanan pimpinan dalam menularkan budaya organisasi yang baik dapat menularkan sikap pada guru. Keadilan organisasi merupakan persepsi guru yang berkaitan tentang keadilan pada organisasi, secara signifikan hal itu dapat mempengaruhi motivasi, sikap, dan perilaku guru. Keadilan yang diciptakan oleh pimpinan dalam memperlakukan guru dapat menjadi nilai organisasi karena bersifat positif dan merata sehingga guru termotivasi dengan nilai yang telah tercipta dari organisasi tersebut.

Daftar Pustaka

- Al-Zu'bi, H.A. 2010. *A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction*. International Journal of Business and Management, Vol 5, No.12.
- Aref, Ishak, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo
- Carlis, Y. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional pada RSUD Kabupaten Aceh Tamiang*. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara.
- Daromes, F.E. 2006. *Keadilan Organisasional dan Intentitas Turnover Auditor Kantor Akuntan Publik di Indonesia*. Jurnal Maksi, Vol.6, No.2.
- Damahuri Fattah, Teori keadilan menurut John Rowls, terdapat dalam <http://ejournal.radenintan.oc.id/index.php/TAP/s/article/view/1989>, Diakses terakhir tanggal 12 September 2018.
- Greenberg, J., dan Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hyronimus Rhih, Filsafat Hukum Edisi lengkap, ctk kelima, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta, 2015, hlm 241.
- M. Agus Santoso, Hukum, Moral dan Keadilan sebuah kajian filsafat hokum, ctk kedua, kencana, Jakarta, 2014 hlm 85-87.
- Lambert, E, dan Hogan, N. 2008. *The Infortance of Job Satisfaction in Shaping Turnove Intent A Test of a Causal Model*. Crima
- Lambert, E., dan Hogan, N. 2008. *The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent A Test of a Causal Model*. Criminal Justice Review.
- Rejeki, A.T., & Wulansari, N.A. 2015. *Pengaruh Keadilan Organisasi pada Komitmen Organisasional dengan*

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.
Management Analysis Journal.

Robbins , S.P., dan Judge T.A. 2015. *Prilaku Organisasi*.
Jakarta ; Salemba Empat.

Muhammad Syukri Albani Nasution, Hukum dalam
pendekatan filsafat, ctk kedua, kencana,
Jakarta, 2017, hlm. 217-218.

[https://www.kajianpustaka.com/2020/11/keadilan-
organisasi.html](https://www.kajianpustaka.com/2020/11/keadilan-organisasi.html)

[https://www.academia.edu/57630224/Pengaruh_Iklm_
Organisasi Dan Keadilan Organis
asi Terhadap Organizational Citizenship Behavior](https://www.academia.edu/57630224/Pengaruh_Iklm_Organisasi_Dan_Keadilan_Organisasi_Terhadap_Organizational_Citizenship_Behavior)

[https://eprints.uns.ac.id/12828/1/Publikasi_Jurnal_\(36
\)pdf](https://eprints.uns.ac.id/12828/1/Publikasi_Jurnal_(36).pdf)

Profil Penulis



Hery Setiyo Nugroho, Merupakan seorang Kolonel, penulis memiliki ketertarikan mengenai hal-hal Organisasi dan Kepemimpinan dikarenakan latar belakang Kemiliteran yang dimiliki penulis. Hal tersebut membuat penulis bergerak untuk melakukan penulisan mengenai Keadilan dalam berorganisasi. Penulis telah menempuh Pendidikan militer sejak 27 juli 1996 sampai dengan 08 Oktober 2019 sehingga berhasil meraih pangkat Kolonel, selain itu beliau juga berhasil mempuh Pendidikan Akdemis sarjannya di S1 Universitas Diponogoro Semarang dengan mengambil jurusan Ekonomi, karena semangatnya dalam menuntut ilmu penulis terus melanjutkan jenjang Pendidikan akademisnya sampai ke tahap Doktor di Universitas Islam Negeri Jakarta dengan bidang keahlian Ilmu Manajemen.

Penulis memiliki kepakaran di bidang kemiliteran dan kepemimpinan serta bidang keilmuan Manajemen. Sehingga melalui keahlian yang dimiliki penulis dibidang kemiliteran penulis meraih banyak tanda jasa diantaranya SL. Adhy Makayas, SL. Kesetian VIII, SL. Dharma Nusa dan lain sebagainya.

Email Penulis: harinugroho1995@gmail.com

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran,
Universitas Udayana

Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Agar organisasi bisa mengalami perubahan dan kemajuan maka organisasi membutuhkan kinerja karyawan yang tidak hanya sesuai dengan perannya saja (*in-role*) melainkan cenderung kepada perilaku kerja yang melebihi perannya (*extra-role*). Perilaku kerja yang sesuai dengan perannya yaitu perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan melakukan pekerjaan hanya sesuai dengan tugas yang ada dalam deskripsi kerja, sedangkan perilaku kerja yang melebihi perannya yaitu karyawan yang memberikan sesuatu lebih dari standar formal kerja dan dinamakan sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (William & Anderson, 1991; Lovell, 1999).

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku yang dilakukan karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukan dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukan serta tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan karyawan. Dasar dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu adanya kecenderungan karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh dalam bekerja (Luthans, 2006; Organ & Konovsky, 1989). *Organizational Citizenship Behavior* merujuk pada

tindakan karyawan yang melampaui peran dan yang disyaratkan organisasi sehingga tindakan tersebut memajukan organisasi (Lovell, 1999; Greenberg & Baron, 2003).

Organizational Citizenship Behavior yaitu perilaku karyawan di luar tugasnya. Misalnya seperti mengusulkan pendapat yang dapat membangun departemen tempatnya bekerja, saran untuk peningkatan, memberi pelatihan kepada karyawan baru, kepedulian terhadap properti organisasi dan kehadiran diatas standar (Kreitner & Kinicki, 2001). *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang memberikan kontribusi untuk memelihara dan memperbaiki situasi sosial dan psikologis organisasi serta mendukung kinerja karyawan (Farh, Zhong, & Organ, 2003). Dari semua penjelasan diatas maka kesimpulannya dari pengertian *Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku karyawan yang melampaui tugas yang diberikan, memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi dan tidak secara langsung dikaitkan dengan sistem pemberian imbalan secara formal.

Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Terbentuknya dimensi *Organizational Citizenship Behavior* melalui beberapa tahap. Pada tahap yang pertama, Smith, Organ, & Near (1983) mengajukan dua dimensi *Organizational Citizenship Behavior*:

- 1) *Altruism* yaitu perilaku seperti bersedia memberikan pertolongan kepada rekan kerja.
- 2) *Conscientiousness* yaitu suatu bentuk perilaku yang hati-hati, seperti setia terhadap peraturan prosedur kerja.

Pada tahap yang kedua, Organ (1988) kemudian mengemukakan tambahan dimensi *Organizational Citizenship Behavior*:

- 1) *Courtesy* yaitu kesediaan menyelesaikan masalah di tempat kerja.

- 2) *Sportsmanship* yaitu kesediaan menanggung beban dan kesusahan tanpa mengeluh.
- 3) *Civic Virtue* yaitu tanggung jawab untuk ikut terlibat dalam kegiatan organisasi.

Maka berikut ini adalah dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* selengkapnya menurut Organ (1988), Gibson, Ivancevich, & Donnely (2003), Organ & Ryan (1995), Greenberg & Baron (2003) serta Luthans (2006):

- 1) *Altruism*

Perilaku karyawan yang menunjukkan adanya sifat mementingkan kepentingan orang lain. Sifat ini tampak dalam kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, menolong karyawan baru dalam menyesuaikan diri, menggantikan tugas rekan kerja jika rekan kerja sedang berhalangan, adanya kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain yang merupakan perilaku sukarela dan bukan bagian dari kontrak kerja, dimana semua hal ini memberikan keuntungan bagi organisasi (Smith, Organ, & Near, 1983; Truckenbrodt, 2000). Inti dari altruisme yaitu perilaku menolong orang lain terkait dengan tugas di organisasi.

- 2) *Conscientiousness*

Perilaku karyawan yang selalu bekerja dengan tepat waktu, tidak malas bekerja, tidak membuang waktu pada saat menelepon orang lain, mengerjakan tugas yang diberikan, mematuhi peraturan dan memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyaratkan (Truckenbrodt, 2000). Inti dari mendengarkan kata hati yaitu perilaku yang melebihi apa yang disyaratkan organisasi.

- 3) *Civic Virtue*

Perilaku karyawan yang tampak pada kesediaan untuk menghadiri rapat secara sukarela, mau ikut terlibat dalam aktivitas organisasi, memiliki kepedulian terhadap organisasi dan tidak ketinggalan informasi tentang berbagai kejadian dan perubahan dalam organisasi (Graham, 1986). Contoh dari hal ini

yaitu perilaku asertif dan mandiri (Farrel & Finkelstein, 2007). Inti dari hal ini yaitu perilaku yang mengindikasikan bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi.

4) *Sportsmanship*

Perilaku karyawan yang bertindak dengan sportif, tidak pernah mengeluh atas tugas yang diberikan, kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar dan tidak membesar-besarkan masalah. Inti dari hal ini yaitu kemauan untuk toleran terhadap situasi yang tidak diinginkan dan tidak mengeluh.

5) *Courtesy*

Perilaku karyawan dalam bertindak dengan sopan, tidak ditemukan kesalahan pada tugas yang diberikan, tidak membuat masalah dengan rekan kerja serta berbuat baik dan hormat kepada orang lain. Kesimpulannya bahwa hal ini merupakan perilaku yang bertujuan mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja yang terkait dengan pekerjaan.

Adapun dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) yang berjumlah tujuh dimensi:

1) *Helping Behavior*

Karyawan secara sukarela membantu karyawan lain dalam menyelesaikan suatu masalah dan mampu melakukan manajemen konflik dengan baik.

2) *Sportsmanship*

Karyawan menjaga sikap positif dalam menghadapi suatu tantangan atau masalah, mampu menoleransi ketidaknyamanan, dan mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi.

3) *Organizational Loyalty*

Karyawan mempromosikan organisasi kepada pihak luar, melindungi organisasi dari ancaman luar, dan berkomitmen kepada organisasi.

4) *Organizational Compliance*

Karyawan menerima dan mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi serta tidak membuang-buang waktu saat bekerja.

5) *Individual Initiative*

Karyawan secara sukarela mengambil tanggung jawab lebih, kreatif dan inovatif dalam membantu pekerjaan karyawan lain untuk melakukan yang terbaik, dan mampu melampaui panggilan tugas.

6) *Civic Virtue*

Karyawan berpartisipasi dalam membuat tata kelola organisasi, memperhatikan organisasi (seperti mematikan lampu untuk menghemat energi, melaporkan jika ada ancaman), dan perhatian dengan kegiatan organisasi.

7) *Self Development*

Karyawan secara sukarela bekerja untuk meningkatkan pengetahuan serta mempelajari keahlian baru yang dapat membantu organisasi

Bentuk-Bentuk Organizational Citizenship Behavior

Bentuk *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perwujudan dari terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* yang dapat dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yaitu berupa (Munir, 2020):

1) Kepatuhan

Kepatuhan merupakan sikap yang menunjukkan patuh pada seluruh peraturan organisasi termasuk kebijakan kepegawaian. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi berupa ketepatan masuk kerja dan penyelesaian tugas.

2) Loyalitas

Loyalitas menunjukkan kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh termasuk usaha

mempertahankan organisasi dan melakukan pelayanan.

3) Partisipasi

Partisipasi merupakan turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatan dalam keseluruhan proses organisasi. Partisipasi merupakan hal yang penting dalam organisasi berdasarkan standar ideal dari suatu pekerjaan.

Komponen-Komponen Organizational Citizenship Behavior

Komponen-komponen *Organizational Citizenship Behavior* yaitu (Munir, 2020):

- 1) Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang merupakan perilaku *in-role*. Sedangkan perilaku yang melebihi deskripsi pekerjaan merupakan perilaku *extra-role*. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku *extra-role* dalam organisasi.
- 2) Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* bersifat alamiah. Artinya karyawan melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Untuk melakukan pekerjaan *extra-role*, karyawan tidak perlu mempunyai keahlian khusus karena pekerjaan tersebut dapat dilakukan dengan mudah seperti rutinitas.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi. Artinya organisasi tidak memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berperilaku *extra-role*. Sebab karyawan merasa memang perlu melakukan perilaku tersebut.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Menurut Farh, Zhong, & Organ (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, kepemimpinan dan pertukaran yang terjadi di organisasi. Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2003) juga mengutarakan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu kepemimpinan yang diterima oleh karyawan dari pimpinan, kepercayaan antara seorang karyawan dan seorang pimpinan dan gaya manajemen yang mendorong berkembangnya keahlian memimpin diantara karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ & Konovsky (1989) yaitu budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Muchinsky (2003) yaitu faktor disposisional yaitu kepribadian dan komitmen organisasi dan faktor situasional yaitu kepuasan kerja sebagai bentuk dari sikap kerja karyawan. Maka secara menyeluruh, faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu budaya organisasi, dukungan organisasional, iklim organisasi, jenis kelamin, karakteristik individu, karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, kepercayaan, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja, dan suasana hati.

Manfaat Organizational Citizenship Behavior Pada Organisasi

Beberapa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut (Podsakoff, MacKenzie,

Paine, & Bachrach, 2000; Elfina & Seniati, 2007; Titisari, 2014):

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a) Karyawan yang menolong rekan kerja akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya sehingga meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.
 - b) Perilaku membantu rekan kerja yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan praktek terbaik ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas manajer
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b) Karyawan yang *courtesy* akan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja sehingga akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a) Jika karyawan saling menolong dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer maka konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain.
 - b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

- d) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer untuk tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan kecil karyawan.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
 - a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu secara percuma untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen semakin efisien.
- 5) *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan kelompok kerja.
 - a) Karyawan yang menampilkan *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan *courtesy* (seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan banyak waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- 6) *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
 - a) Perilaku menolong karyawan dapat meningkatkan semangat dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

- b) Karyawan yang memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (seperti tidak mengeluh karena permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- 7) *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
 - a) Karyawan yang membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b) Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- 8) *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
 - a) Karyawan yang mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan kerja dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
 - b) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - c) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (seperti kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Implikasi Organizational Citizenship Behavior

Berikut ini beberapa penelitian yang dilakukan dengan menghubungkan antara *Organizational Citizenship*

Behavior dengan beberapa aspek lain dalam organisasi (Munir, 2020):

- 1) Keterkaitan *Organizational Citizenship Behavior* dengan kepuasan konsumen. Dalam penelitian tersebut dikemukakan bahwa organisasi yang tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behavior*nya di kalangan karyawan maka tergolong rendah dalam menerima komplain dari konsumen.
- 2) Keterkaitan *Organizational Citizenship Behavior* dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif.
- 3) Keterkaitan *Organizational Citizenship Behavior* dengan *turnover*. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi.

Daftar Pustaka

- Elfina, D.P. & Seniati, A.N.L. (2007). Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Makara, Sosial Humaniora*, 8(3), 105-11.
- Farh, J.L., Zhong, C.B. & Organ, D.W. (2003). *Organizational Citizenship Behavior In People's Republic of China*. Paper presented at Annual Meeting in Academic of Management and Published in Best Paper Proceedings.
- Farrel, S.K. & Finkelstein, L.M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1), 81-96.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely, Jr.H. & Konopaske, R. (2003). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Higher Education. R. R. Donnelley & Sons Company.
- Graham, J.W. (1986). *Organizational Citizenship Informed by Political Theory*. Paper presented at Academy of Management Meetings. Chicago, IL.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lovell, S.E. (1999). *Does Gender Affect The Link Between Organizational Citizenship Behavior And Performance Evaluation?* <http://www.findarticles.com>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology Applied to Work*. Belmont, USA: Thomson Wadsworth.

- Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat*. Purwokerto: Penerbit CV Pena Persada.
- Organ, D.W. & Konovsky, M.A. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal And Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Smith, C.A., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4). 653-663.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Truckenbrodt, Y.B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*. 233-244
- William, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-role Behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617

Profil Penulis



Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Penulis lahir di Yogyakarta pada tanggal 24 September 1979. Ia adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Pada tahun 1998, ia kuliah S1 di Universitas Sanata Dharma pada jurusan Psikologi. Kemudian pada tahun 2006, ia kuliah S2 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi Industri Organisasi. Lalu pada tahun 2015, ia kuliah S3 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi. Tema riset yang ia minati adalah di bidang Psikologi Organisasi termasuk juga Psikologi Budaya, Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan, Psikologi Positif, Psikologi Perkembangan, dan Psikologi Klinis, baik dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Ia pernah mendapatkan penghargaan the best paper pada *International Conference on Advances Social Sciences and Community Development* pada tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta. Ia juga sebagai peninjau pada Jurnal Psikologi Udayana (Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana) dan Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus). Ia juga menulis bab dalam buku (*book chapter*) yang berjudul Bunga Rampai Psikologi Positif, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Era Society 5.0, Bunga Rampai Isu-isu Kontemporer Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan *Human Resource Management* 5.0. Email: nicholas@unud.ac.id

ORGANIZATIONAL CLIMATE

**Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., GraDip.Comm,
M.Comm**

Universitas Prasetiya Mulya

Pengertian dan Teori Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan motivasi dan kepuasan kerja karyawan atau anggota organisasi. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya menjadi pendorong keberhasilan sebuah organisasi. Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an ketika ia mencoba menghubungkan perilaku manusia dengan lingkungannya. Didalam studi Lewin terkait dengan iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh Tagiuri dan Litwin (1968) dan mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul : lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behavior setting*), dan kondisi (*conditions*). Mereka menyebutkan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Iklm organisasi sesuai definisi yang dikemukakan oleh Keith Davis (1985) adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan Owens (1995), iklim organisasi merupakan studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya. iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Kesimpulan dari definisi-definisi tersebut adalah bagaimana persepsi individu di dalam organisasi mengenai lingkungan kerjanya. Iklim organisasi bergerak mengikuti perkembangan sebuah organisasi. Semakin besar organisasi, iklimnya pun akan menjadi lebih kompleks. Bahkan, jumlah iklim organisasi bisa lebih banyak dibanding organisasi itu sendiri; Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku pekerja di dalamnya . Setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola sumber daya manusianya. Berikut ini beberapa Teori Iklim Organisasi :

1. Teori Steers

Steers (1977) mengemukakan hubungan antara sebagian faktor penentu iklim, hasil individu dengan efektivitas organisasi dimana faktor penentu iklim organisasi adalah kebijakan dan praktek manajemen, struktur organisasi, teknologi dan lingkungan luar.

2. Teori Miles

Sergiovanni (1983) mengemukakan bahwa terdapat sepuluh indikator untuk mengetahui sehat atau kurang sehatnya iklim organisasi, yaitu: tujuan (*goal focus*), komunikasi (*communication adequacy*), optimalisasi kekuasaan (*optimal power equalization*), pemanfaatan sumber daya (*resource utilization*), kohesifitas (*cohesiveness*), moral (*moral*), inovatif

(*innovativeness*), otonomi (*autonomy*), adaptasi (*adaptation*), pemecahan masalah (*problem solving adequacy*).

3. Teori Likert

Likert (1967) mengembangkan sebuah instrumen yang memuat pada kondisi perilaku dan gaya-gaya manajemen yang digunakan. Karakteristik yang dicakup oleh skala Likert adalah perilaku pemimpin, motivasi, komunikasi, proses pengaruh interaksi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, dan control.

4. Teori Litwin dan Stringer

Litwin dan Stringer (1968) menggunakan teori tiga kebutuhan (berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa) dari McClelland sebagai tipe utama motivasi, ditemukan bahwa ketiga kebutuhan tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Stringer mengemukakan indikator iklim organisasi yaitu: struktur, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, komitmen. Sementara itu bersama Litwin, Stringer mengemukakan enam faktor iklim organisasi atau indikator iklim organisasi yang baik yaitu:

- 1) Struktur yang derajat dan aturan-aturan yang dikenakan terhadap pekerjaan adanya penekanan dan perbatasan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi.
- 2) *Responsibility* yaitu tanggung jawab dari anggota organisasi untuk berprestasi karena adanya tantangan, tuntutan, serta kesempatan untuk merasakan prestasi.
- 3) *Warmth and Support* yaitu dukungan yang lebih bersifat positif dari pada hukuman situasi kerja sehingga menumbuhkan rasa tentram dalam bekerja.
- 4) *Rewards* yaitu hadiah dan hukuman dalam situasi kerja, hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap perilaku dan perbuatan, sedangkan hukuman menunjukkan penolakan perilaku dan perbuatannya.

- 5) *Conflict* yaitu suasana persaingan antar individu maupun bagian dalam organisasi dalam suasana menang sendiri.
- 6) *Organizational identity* yaitu loyalitas kelompok dari anggota organisasi sehingga menumbuhkan loyalitas kelompok.

Dari definisi dan teori yang dikemukakan tersebut jelas bahwa iklim organisasi berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi organisasi dan perilaku anggota organisasi. Orang-orang yang menjadi anggota suatu organisasi hidup dalam lingkup organisasi dan berinteraksi membentuk sistem sosial yang dalam perkembangannya tidak lepas dari pengaruh lingkungan baik lingkungan eksternalnya maupun lingkungan internalnya. Artinya selain harus hidup dengan perubahan lingkungan yang terkadang susah diprediksi, anggota organisasi juga harus menghadapi perubahan yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Tiap organisasi mempunyai kondisi psikologis yang berbeda. Suatu organisasi cenderung menciptakan kondisi yang dinamis serta menarik bagi karyawannya. Sementara organisasi lain memberikan nuansa yang lamban dan tidak produktif. Beberapa organisasi bisa terlihat sibuk dan efisien, dan yang lain tampak santai, atau sebagian lainnya cukup manusiawi, tetapi sebagian lainnya justru terlihat kaku dan dingin. Nuansa psikologis inilah yang merefleksikan iklim dalam organisasi.

Sifat Iklim Organisasi

Sifat iklim organisasi yaitu :

1. Iklim baik secara organisasi, individu maupun grup, secara keseluruhan bersifat psikologis dan perseptual yaitu persepsi yang diperoleh oleh seluruh anggota dari sebuah unit sosial.
2. Semua iklim adalah abstrak, orang-orang biasanya memanfaatkan informasi tentang orang lain dan berbagai kegiatan yang terjadi dalam organisasi tersebut untuk membentuk suatu rangkuman

persepsi mengenai iklim. Setelah itu akan digabungkan hasil dari pengamatan mereka dan pengalaman pribadi orang-orang lain untuk dibuat peta kognitif dari organisasi tersebut.

3. Iklim bersifat abstrak dan perseptual maka mereka memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan persepsi seperti konsep psikologis yang lainnya. Ketika prinsip ini digunakan dalam pengamatan lingkungan kerja maka sebuah diskripsi yang bersifat multidimensi akan dihasilkan.
4. Iklim itu sendiri disadari lebih bersifat deskriptif daripada evaluatif. Jadi para peneliti lebih banyak menanyakan apa yang mereka lihat di dalam lingkungan kerja mereka pada seseorang dibandingkan menanyakan kepada mereka untuk menyatakan apakah itu bagus atau tidak.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini yaitu membuat para anggota organisasinya/karyawan menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-ide nya. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

- a. Struktur organisasi
Bukti-bukti yang ada bahwa makin tinggi penstrukturan suatu organisasi, lingkungannya akan terasa penuh ancaman.
- b. Ukuran (besarnya) dan posisi kerja seseorang dalam organisasi.
Organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang terbuka, saling mempercayai dan saling

bergantungan. Sedangkan organisasi yang besar dianggap sebaliknya.

c. Teknologi kerja

Teknologi cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah. Teknologi yang lebih dinamis atau berubah-ubah sebaliknya akan menjurus pada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreatifitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian tugas.

d. Kebijakan dan praktek kerja

Para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok.

e. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja yang baik untuk karyawan

f. Lingkungan eksternal.

Banyak faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi iklim. Contohnya; bidang ekonomi dengan tingginya inflasi. Semua itu akan menjadi perhatian dari karyawan dan mengakibatkan terjadinya keputusan karyawan. Atau ketidakpastian dalam pasar ekonomi yang dapat berakibat ancaman bagi keterbukaan yang terasa pada iklim organisasi. Penilaian iklim dan perumusan dari strategi manajemen yang didasarkan pada penilaian bukanlah proses satu cara kerja. Hal ini melibatkan beberapa langkah atau tingkatan antara lain :

1. Menyusun strategi
2. Menyusun rencana sesuai dengan tujuan
3. Pelaksanaan dari rencana tujuan
4. Peninjauan secara berkala

Industri/lembaga yang memiliki iklim organisasi yang sama, misalnya iklim organisasi yang terdapat dalam

UMKM, maka pada UMKM lain juga akan memiliki iklim kerja yang sama, meskipun tidak sepenuhnya sama

Jenis-Jenis Iklim Organisasi

Organisasi bisa dikatakan mempunyai iklim yang baik bila karyawannya dapat merasakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Bila iklim organisasi dirasakan secara baik oleh karyawan, maka akan tercipta iklim organisasi yang baik dan pada akhirnya menimbulkan penilaian yang positif pada perusahaan itu sendiri. Iklim organisasi terbentuk tergantung pada beberapa faktor, dimana hal ini terjadi melalui proses memahami informasi akan lingkungan organisasi yang dirasakan karyawan. Bentuk iklim organisasi menjadi dua macam yaitu iklim terbuka dan iklim tertutup.

1) Iklim Terbuka

Iklim terbuka adalah percaya pada bawahannya, terbuka dalam komunikasi, kepemimpinan yang menolong dan menghargai, pemecahan masalah secara kelompok, otonomi pekerjaan, berbagai informasi, menciptakan tujuan hasil yang tinggi. Pada bentuk iklim organisasi terbuka adanya kepercayaan, dimana pemimpin memberi kepercayaan pada orang lain dan memiliki kemampuan untuk memberikan kepercayaan pada orang lain dan memiliki kemampuan untuk menyakinkan orang lain dalam membangun organisasi. bahwa bawahan dapat mengeluarkan keluhan secara terbuka dan pimpinan bisa mengemukakan apa yang diharapkan oleh bawahan. Lembaga memiliki kepercayaan pada diri sendiri dan memberikan kepercayaan kepada bawahan bahwa mereka memiliki kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Kepemimpinan yang menolong dan menghargai merupakan pemimpin yang mau menerima perbedaan, pada dasarnya menghargai perbedaan merupakan suatu tindakan yang paling sulit dilakukan oleh seorang pemimpin. Didasari bahwa tidak semua kemauan pemimpin benar, Oleh karena

itu, pendapat bawahan adalah penting untuk didengarkan. Dengan mendengar berarti pemimpin memiliki perhatian yang konstruktif mengenai masalah yang dihadapi oleh bawahan. Dengan demikian akan tercipta rasa aman dan nyaman sehingga lebih mau terbuka terhadap saransaran yang diberikan.

Memecahkan masalah secara kelompok dengan melibatkan bawahan yang mempengaruhi keputusan bersama, karna keterlibatan bawahan adalah kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Keterlibatan bawahan penting untuk diperhatikan karna ada keterlibatan bawahan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun bekerja dengan sesama teman kerja. Seorang pemimpin selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh pegawai meskipun ia mungkin tidak dapat menolong, akan tetapi sudah memberikan kepercayaan kepada pegawai bahwa pemimpin mereka benar-benar menjadi tempat berlidung dan membimbing mereka.

2) Iklim Tertutup

Iklim tertutup adalah lebih mengutamakan pribadi dari pada kerja sama, kepemimpinan yang otokrasi dan paksaan, para bawahan bekerja sesuai dengan apa yang diperintahkan saja atau perilaku pekerja ditentukan oleh peraturan dan prosedur sentralisasi pengambilan keputusan, ketidakpuasan. Dalam iklim ini lebih lebih besar kekakuan fungsinya dapat terlihat dalam rantai komando, lebih menekankan pada pribadi masing-masing daripada kerja sama. Oleh sebab itu iklim tertutup dapat menimbulkan ketidakdisiplinan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Pemimpin otokratis melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Dalam kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugasnya. Dalam suatu organisasi, apabila para pegawai apabila pegawai merasa cocok dengan iklim

yang ada pada lingkungan kerjanya, maka akan membuat para pegawai memiliki karakter yang lebih terbuka dan bersifat membantu. Seorang pemimpin perlu memberikan perhatian dan menghargai kepada bawahan atas apa yang telah dikerjakannya karena mempunyai dampak positif pada tingkat kedisiplinan pegawai dalam melakukan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, baik dan buruknya iklim ditentukan berdasarkan penilaian bawahan terhadap pimpinan..

Dampak Iklim Organisasi

Iklim organisasi terbentuk sebagai pengalaman seseorang atas lingkungan kerjanya, dengan kata lain, lingkungan akan memberikan stimulus-stimulus yang akan dipersepsikan oleh karyawan dan akan mempengaruhi tingkah laku karyawan terhadap organisasi dimana ia bekerja. Berikut dampak dari iklim organisasi :

a. Disiplin kerja

Iklim organisasi yang kondusif akan sangat membantu dalam upaya peningkatan kedisiplinan kerja karyawan. Saat sesama karyawan mengikuti aturan perusahaan, maka karyawan yang lain juga akan mengikuti aturan perusahaan karena termotivasi oleh rekan kerjanya yang taat pada aturan, sehingga akan menciptakan suatu tingkat kinerja yang tinggi serta mampu memaksimalkan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Semangat kerja

Iklim kerja merupakan hal yang dapat memacu semangat kerja karyawan untuk dapat meluangkan seluruh tenaga dan pikirannya dalam melakukan pekerjaan. Karyawan yang berada dalam iklim organisasi yang baik, akan merasa bersemangat dalam bekerja, karena karyawan merasa suasana kerja yang positif, sehingga dapat menciptakan inisiatif untuk mau melakukan sesuatu kegiatan dan pekerjaan yang menjadi kewajiban.

c. *Kepuasan kerja*

Dalam bekerja, individu membawa nilai-nilai, tujuan, kebutuhan dan harapan yang akan berinteraksi dengan iklim organisasi dimana individu tersebut bekerja. Apabila iklim organisasi yang ada dirasakan sesuai dengan nilai, tujuan, kebutuhan dan harapan dirinya, maka iklim organisasi akan di rasa menyenangkan, sehingga individu akan dapat merasakan kepuasan dalam bekerja.

d. *Motivasi kerja*

Iklim organisasi (kondisi atau iklim kerja) merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan atau sebagai salah satu faktor yang membuat karyawan merasa puas atau merasa tidak puas dalam bekerja. Dengan terbentuknya iklim organisasi yang kondusif, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga menumbuhkan motivasinya dalam bekerja.

e. *Prestasi Kerja*

Iklim organisasi yang baik akan dapat menumbuhkan kemauan dan keinginan dari setiap karyawan agar melakukan perubahan yang menyangkut sikap dan perilakunya dalam bekerja. iklim organisasi yang kondusif (baik) akan membentuk suasana kerja yang harmonis dan dapat mendorong semangat serta kegairahan kerja, sehingga pada gilirannya akan memacu peningkatan prestasi kerja karyawan itu sendiri.

f. *Kinerja*

Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan. Dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam perusahaan, maka para karyawan akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

g. Produktivitas Kerja

Dengan memiliki iklim organisasi (kepemimpinan, komunikasi, pengendalian organisasi) yang baik dan kondusif, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan mampu mengembangkan potensi-potensinya dalam bekerja, sehingga karyawan akan bekerja dengan lebih efisien dan efektif, yang mana menimbulkan efek positif pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan.

h. Komitmen organisasi

Iklim organisasi yang baik akan membuat karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa nyaman dengan suasana organisasi serta tidak terbebani, sehingga karyawan mampu untuk loyal terhadap perusahaan, menerima tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan ikut memperhatikan nasib organisasi mereka.

i. Stres Kerja

Perusahaan yang memiliki iklim kerja yang kondusif (sehat) akan cenderung berdampak pada tingkat stres kerja yang rendah dan memiliki hasil kerja karyawan yang baik. Karyawan yang bekerja dalam iklim organisasi tertutup dan tidak sehat, akan cenderung memiliki perasaan dan emosi yang negatif terhadap pekerjaannya. Dengan adanya perasaan dan emosi yang negatif tersebut, akan mengakibatkan tekanan psikologis, melalaikan pekerjaan, ketidakpuasan yang akhirnya akan menyebabkan karyawan menghindari pekerjaan yang mengarah ke stres kerja.

Manfaat Iklim Organisasi

Iklim organisasi berhubungan erat dengan orang-orang yang melaksanakan tugas organisasi guna tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi juga berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap lingkungan sosial organisasi yang mempengaruhi organisasi dan perilaku

anggota organisasi. Jadi dapat disimpulkan kembali bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasinya. Iklim organisasi memang sangat penting karena iklim organisasi menunjukkan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik. Iklim organisasi penting diciptakan karena untuk mengatasi hubungan keorganisasian. Iklim organisasi yang berbeda-beda tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang berada didalam organisasi. Perilaku karyawan di dalam organisasi bermacam-macam seperti motivasi kerja, keterlibatan kerja, komitmen kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, stres kerja, sikap kerja, moral karyawan serta perilaku konflik.

Iklim organisasi menjadi sangat penting karena kebutuhan organisasi memastikan bahwa individu yang berada didalam organisasi memiliki nilai tambah dan tetap ingin berada didalam organisasi dan ingin terus melimpahkan karyanya pada pekerjaan mereka untuk kepentingan organisasi. Selain itu mereka juga mengemukakan bahwa organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi. Kinerja tinggi bergantung pada komitmen tinggi, dimana iklim organisasi yang menekankan pada kebanggaan karyawan, loyalitas personal, dan pencapaian tujuan menciptakan iklim yang diperlukan untuk kontinuitas dan kesuksesan. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila karyawan memiliki komitmen untuk menjalankan strategi pencapaian tujuan. Komitmen karyawan tercipta dikarenakan adanya rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya maupun

lingkungan kerja. Agar kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka perusahaan harus selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya dan lingkungan kerja yang kondusif sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Berdasarkan hal tersebut diatas, berikut ini manfaat iklim organisasi (*organizational*

climate) yang baik bagi organisasi atau perusahaan :

- 1) Iklim organisasi menjadi 'jembatan' yang menghubungkan manajemen dengan perilaku karyawan dalam mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Iklim organisasi juga berperan sebagai suatu alat agar para pekerja dapat mengerti tatanan yang berlaku dalam lingkungan kerja, pun memberi petunjuk pada mereka untuk mengupayakan penyesuaian diri dalam organisasi.
- 3) Iklim organisasi yang kondusif juga sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- 4) Iklim organisasi pun dapat berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Iklim yang baik akan menghasilkan perilaku yang baik pula sehingga tingkat kepuasan, motivasi, dan komitmen karyawan juga dapat ditingkatkan.
- 5) Iklim organisasi dapat dijadikan sebagai titik tolak atau variabel kunci untuk melihat kesuksesan organisasi.

Daftar Pusaka

- Adenike, A. 2011. *Organizational Climate as A Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University*. Business Intelligent Journal. 4:151-165.
- Davis, Keith.. John W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, New York : McGraw-Hill.
- Ekvall, G. 1996. *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. European Journal Work and Organizational Psychology 5:105-123.
- Gibson, James L., John M. Ivancovich, James H. Donely, JR. *Organizations : Structure, Processes, Behavior*, Dallas : Business Publications, Inc, 1973.
- Greenberg. 2005. *Managing Behavior in Organizations*. USA: Prentice Hall, h. 156.
- Gul H. 2008. *Organizational Climate and Academic Staff's Perseption on Climate Factor*. Humanity and Social Sciences Journal. 3:37-48.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Dua. Cetakan kelima belas. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke Lima. Jakarta.
- Kreitner, R., Kinicki., A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Suandi. Jakarta: Salemba Empat, h. 84.
- Koys, Daniel J, DeCottis,Thomas A. 1991. *Inductive Measures of Psychological Climate*. Human Realtions 44: 265-285. Likert, Rensis. 1967. *The Human Organization*. New York: McGraw Hill.
- Litwin GH, Stringer RA Jr. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10, Yogyakarta.
- Muhammad, A. 2007. *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) h. 82 8.

- Owens, Robert G. 1995. *Organizational Behavior in Education*, Boston : Allyn and Bacon.
- Pidarta, M. 1995. *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*,. Grafindo, Jakarta, h. 176.
- Robins Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke 9. Jakarta: PT. Indeks.
- Schein. Edger H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Fansisco: Jossey Bass.
- Seniati L. 2006. *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia*. Makara Sosial Humaniora Journal. 10: 88- 97.
- Siagian, S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, R.M. 1977. *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly. 22: 46- 56.
- Stinger, R. 2002. *Leadership an Organization Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Susanty, E. 2013. *Iklim Organisasi : Manfaatnya Organisasi*. Semnas Fekon: Optimisme
- Ekonomi Indonesia, Antara Peluang dan Tantangan. Universitas Terbuka.
- Tagiuri R, Litwin G. 1968. *Organizational Climate: Expectation of a Concept*. Boston: Harvard University Press.
- Watkin C, Hubbard B. 2003. *Leadership Motivation and the Drivers of Share Price: The Busuness Case for Meansuring Organizational Climate*. Leaderships and Organization Development Journal. 24:380-386.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Ed.1. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis



Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm, M.Comm

Selain menyelesaikan Sarjana Ekonomi Universitas Trisakti pada tahun 1994, penulis juga bergelar Gradip.Comm dan M.Comm dari University of South Australia, Adelaide tahun 1997.

Penulis berpengalaman sebagai Sales Supervisor untuk pasar Amerika Serikat dari sebuah perusahaan tekstil terbesar di Indonesia. Selain itu, penulis selama 14 tahun pernah sebagai *banker* di Bank Duta sebelum merger dengan Bank Danamon dan terakhir sebagai Pimpinan Cabang di Bank Sumut Jakarta dan mengundurkan diri pada tahun 2014. Selama 5 tahun penulis pernah menjabat sebagai Direktur Utama sebuah *broker* Asuransi dan berhenti pada tahun 2019.

Penulis saat ini adalah seorang pengajar paruh waktu di Universitas Prasetya Mulya. Penulis juga managing partner di suatu perusahaan konsultan manajemen dan bisnis, serta managing partner di perusahaan travel. Penulis meminati dunia Pendidikan dan konsultasi serta juga bertindak sebagai trainer dan motivator. Usaha waralaba atau *franchise* dan UMKM menjadi fokus perhatiannya. Penulis sangat menyukai *traveling* dan mempelajari budaya baru.

INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si., CHCM., CIQnR
Universitas Jambi

Pendahuluan

Berbagai perubahan era yang kita alami, sejak dari perubahan era revolusi industri 4.0 kemudian berlanjut ke era society 5.0 yang dibarengi pula dengan era pandemic covid-19 dan sekarang era new normal, telah membawa banyak perubahan pada cara hidup, bekerja dan cara berhubungan satu sama lain di seluruh dunia. Digitalisasi pada hampir semua kegiatan ekonomi telah menyebabkan banyak tugas karyawan tergantikan oleh mesin.

Berdasarkan The Future of Jobs Report (World Economic Forum, 2018), otomatisasi dan digitalisasi menyebabkan tuntutan terhadap persyaratan keterampilan karyawanpun ikut berubah. Di antara tuntutan keterampilan yang diperlukan adalah kemampuan berfikir analitis dan inovasi, pemecahan masalah kompleks, *social skill*, *process skill*, *system skill* dan *cognitive abilities*. Singkatnya, diperlukan karyawan *multi skill* yang inovatif. Tanpa berinovasi, maka suatu organisasi akan tertinggal oleh para pesaing dalam kecepatan memenuhi permintaan pelanggan.

Inovasi pada level individu akan terwujud pada perilaku inovatif mereka dalam bekerja yang disebut dengan perilaku kerja inovatif (*Innovative work behavior*). Pentingnya *innovative work behavior* telah banyak diungkapkan dalam berbagai hasil penelitian. Namun

faktor-faktor yang mempengaruhi dan model peningkatan *innovative work behavior* masih menjadi perdebatan yang menarik para akademisi dan praktisi. Bab ini akan membahas tentang pengertian dan faktor-faktor pendorong perilaku inovatif.

Pengertian Innovative Work Behavior

“Inovasi” merupakan suatu kata kunci yang diyakini dapat menjadi strategi untuk mempertahankan keberlangsungan hidup suatu organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang bergejolak, tidak dapat diprediksi, kompleks dan ambigu. Karenanya, banyak akademisi maupun praktisi mendiskusikan tentang inovasi melalui berbagai penelitian maupun pertemuan-pertemuan ilmiah. Penelitian-penelitian tentang inovasipun mulai banyak dilakukan (Bani-Melhem, Zeffane & Albaity, 2018; Hakimian, Farid, Ismail & Nair, 2016)

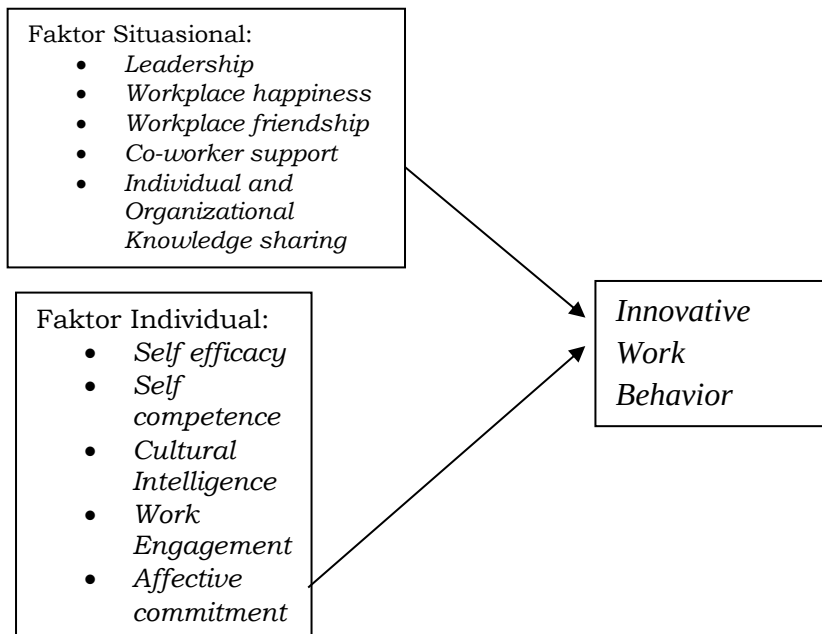
Inovasi itu sendiri dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dengan melakukan pengenalan dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan (De Jong & Kemp, 2003). Perilaku inovatif bukan hanya sekedar penciptaan ide-ide, tetapi juga mentransformasikan ide-ide tersebut menjadi inovasi kongkrit (Devloo et al., 2015). Pengembangan, pengadopsian dan pengimplementasian ide-ide baru untuk produk, teknologi dan metode kerja oleh karyawan juga merupakan perilaku inovatif (Yuan & Woodman, 2010). Singkatnya, *innovative work behavior* merupakan suatu bentuk inovasi pada tingkat individu (Waenink, 2012).

Ada 3 (tiga) fase dalam melakukan proses inovasi (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Fase pertama, penciptaan ide. Ini merupakan fase munculnya sebuah ide baru. Fase kedua, promosi ide. Fase ini ditandai dengan melibatkan sekumpulan orang untuk mengumpulkan ide-ide yang telah ada dan melakukan evaluasi terhadap ide-ide tersebut. Fase ketiga adalah pengembangan dan pengimplementasian ide. Pada fase

ketiga ini, ide-ide yang telah terkumpul dikembangkan dan selanjutnya diimplementasikan. Dengan demikian, jika ide-ide belum diimplikasikan, maka belum dapat dikatakan berperilaku inovatif.

Output akhir jika karyawan berperilaku inovatif tentu saja akan menguntungkan organisasi, seperti cepat dan tanggap dalam melayani konsumen, melakukan perubahan-perubahan positif dalam mengatasi masalah, memiliki ide-ide baru maupun metode baru dalam bekerja yang kesemuanya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi/Lembaga. Sayangnya, tidak semua karyawan memiliki perilaku inovatif. Oleh karena itu organisasi/lembaga haruslah menstimulasinya melalui berbagai upaya dengan berfokus kepada faktor-faktor yang menjadi pemicu timbulnya perilaku inovatif tersebut

Faktor-Faktor Pendorong Timbulnya Innovative Work Behavior



Sumber: berbagai artikel jurnal

Dari berbagai hasil penelitian terdahulu tentang faktor-faktor pendorong timbulnya perilaku inovatif, dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif berasal dari interaksi antara karakteristik situasional dan pribadi. Perilaku tersebut akan memiliki hubungan positif antara dukungan pimpinan dan kreativitas yang dimiliki oleh individu itu sendiri (Shalley et al., 2004). Organisasi tidak bisa hanya mengharap karyawannya berperilaku inovatif tanpa menyediakan berbagai sarana dan prasarana yang akan menstimulasi kreativitas dan inovasi mereka.

Perilaku inovatif dalam bekerja sering muncul manakala seorang karyawan menghadapi tantangan dalam pekerjaannya dan mendapat kewenangan yang luas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Organisasi juga harus menyadari bahwa iklim yang mendukung aktifitas individu dapat mendorong untuk berinovasi. Berikut penjelasan dari masing-masing faktor pendorong timbulnya perilaku inovatif.

Workplace Happiness (Kebahagiaan Tempat Kerja)

Konsep *happiness* dalam bentuk kesejahteraan, sikap positif, suasana hati yang menyenangkan dan emosi terbukti mampu mendorong keterlibatan karyawan dan membentuk perilaku yang mendukung peningkatan kinerja organisasi (Chia & Chu, 2016). Kebahagiaan di tempat kerja terjadi jika karyawan merasa happy bekerja, dan merasakan lingkungan kerja mereka sebagai sesuatu yang menyenangkan (Salas-Vallina, *et al.*, 2016) sehingga aktivitas bekerja tidak hanya memuaskan tetapi juga menyenangkan. Kebahagiaan di tempat kerja dapat merangsang kreativitas, memaksimalkan kinerja, dan memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi mereka (Pryce-Jones, 2011). Dengan kata lain, jika karyawan merasa bahagia, akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan santai dalam arti tidak stress. Situasi ini akan mendorong kreativitasnya dan berperilaku inovatif dalam bekerja. Bani-Melhem et al. (2018) membuktikan bahwa karyawan yang bahagia cenderung secara signifikan lebih produktif, memiliki ide-

ide kreatif dan berperilaku inovatif dalam menghadapi berbagai persoalan kerjanya.

Workplace Friendship (Persahabatan Tempat Kerja)

Workplace friendship merupakan hubungan antar pribadi informal di tempat kerja yang menunjukkan hubungan keakraban antar karyawan. Hubungan akrab ini akan terbentuk karena ada kesamaan nilai, komitmen dan kepercayaan dalam persahabatan sehingga dapat mempengaruhi semangat tim untuk bekerja sama, saling membantu baik dalam pekerjaan maupun berbagi ilmu dan pengalaman. Dengan terciptanya workplace friendship akan terjadi interaksi yang harmonis, komunikasi yang lancar dalam menyelesaikan masalah kerja yang dihadapi sehingga menimbulkan ide-ide kreatif yang dapat segera diwujudkan dalam menghasilkan inovasi baru dalam metode kerja, layanan baru maupun menghasilkan produk baru. Penelitian yang dilakukan oleh Cao dan Zhang (2020) membuktikan keterkaitan positif antara workplace friendship dan perilaku inovatif karyawan..

Co-Worker Support (Dukungan Rekan Kerja)

Dukungan rekan kerja merupakan dukungan sosial yang akan membentuk kolaborasi dan hubungan jangka panjang dengan rekan kerja (Li & Liu, 2017). Dukungan rekan kerja akan memberikan kesiapan dan keinginan untuk membantu terkait pekerjaan dan juga memberikan dukungan sosial emosional seperti rasa cinta, kasih sayang, perhatian dan empati. Karyawan dapat juga saling berbagi pengetahuan dan keahlian ketika mereka berhadapan dengan tugas yang kompleks dan baru (Rousseau *et al.*, 2009). Dukungan saling membantu pekerjaan ini akan memberikan kepercayaan diri terhadap kemampuan dalam menghadapi tantangan, menciptakan diskusi terbuka untuk menyelesaikan masalah hingga membentuk perilaku inovatif (Bani-Melhem *et al.*, 2018).

Individual and Organizational Knowledge Sharing

(Berbagi Pengetahuan Individual dan Organisasional)

Individual Knowledge sharing (IKS) merupakan perilaku individual karyawan yang memiliki keinginan untuk membantu berbagi pengetahuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. IKS akan mendukung penyelesaian tugas, memperoleh pengetahuan baru, meningkatkan pengetahuan baru dan memperbaiki struktur pengetahuan. *Organizational sharing knowledge* (OKS) merupakan perilaku berbagi pengetahuan yang bertujuan untuk mempromosikan kegiatan organisasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Melalui OKS, pengetahuan akan dikomunikasikan dalam konteks yang lebih luas sehingga karyawan dapat menyerap, mengidentifikasi peluang inovasi, mengembangkan ide-ide kreatif yang dapat diwujudkan bersama untuk menciptakan sebuah inovasi (He, 2011).

IKS dan OKS ini tidak terbentuk begitu saja, melainkan harus diciptakan oleh organisasi. Misalnya, kepada karyawan yang sudah mengikuti pelatihan di luar, diminta untuk presentasi di hadapan rekan-rekan kerjanya untuk berbagi pengetahuan dan pengalamannya. Ataupun pimpinan mengundang para karyawan untuk mengkomunikasikan rencana, tantangan maupun kemajuan yang telah dicapai organisasi sehingga karyawan memahami dan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang dapat menimbulkan ide-ide kreatif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pian et al. (2019) telah membuktikan bahwa IKS dan OKS berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan perilaku inovatif karyawan.

Self efficacy (Percaya Diri)

Individu yang memiliki self-efficacy akan memiliki keyakinan mencapai keberhasilan, mereka akan mengatur usaha-usaha mereka dan mampu bertahan apabila menghadapi kesulitan dan situasi stress dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian, self efficacy

merupakan motivasi yang memberi energi kepada karyawan untuk antusias mencapai tujuan (Salanova et al. 2011). Hanya dengan memiliki self efficacy yang tinggi maka karyawan akan berani mengambil resiko untuk berperilaku inovatif.

Self-competence (Kompetensi Diri)

Perilaku inovatif hanya dimiliki oleh orang yang memiliki kompetensi dan keberanian mengambil resiko. Orang yang memiliki kompetensi akan menimbulkan percaya diri terhadap kemampuan dan keberhasilan kerjanya. Percaya diri yang tinggi menumbulkan keberanian untuk mengambil resiko melakukan inovasi. Perilaku inovatif terkait dengan keberanian untuk mencoba hal-hal baru dalam menyelesaikan pekerjaannya yang tentu saja memiliki resiko berhasil atau gagal. Orang yang memiliki kompetensi akan yakin dengan kemampuan dirinya dan keyakinan akan berhasil merupakan dorongan untuk mencapai keberhasilan itu sendiri. (Amin et al., 2021).

Cultural Intelligence (Kecerdasan Budaya)

Terkait dengan kecerdasan, secara tradisional orang lebih memfokuskan pada kecerdasan akademik sebagai syarat untuk sukses dalam bekerja. Namun, seperti yang dijelaskan oleh Van Dyne et al. (2012) tentang teori berbagai kecerdasan (*multiple intelligence theory*), kecerdasan non akademik seperti kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, kecerdasan spiritual dan dalam arus globalisasi saat ini kecerdasan budaya juga diyakini berdampak positif signifikan terhadap pencapaian kinerja.

Kecerdasan budaya merupakan kemampuan seseorang untuk memahami lintas budaya dalam konteks sosial dan mampu beradaptasi terhadap lingkungan budaya baru yang tidak dikenalnya sebelumnya (Earley & Ang, 2003). Dengan memiliki kecerdasan budaya akan membuat orang memahami perbedaan dan mampu mengatasi kesalahfahaman dengan efektif (Presbitero, 2016).

Ang et al (2007) membagi komponen kecerdasan budaya menjadi metakognitif, kognitif, motivasional dan perilaku. Metakognitif merupakan kesadaran budaya dan memahami perbedaan budaya secara umum. Terkait situasi globalisasi saat ini yang tidak dapat menghindari dari interaksi lintas budaya, dengan memiliki metakognitif akan membantu untuk beradaptasi terhadap nilai-nilai budaya, norma dan keyakinan yang akan membuat orang menjadi proaktif dan fleksibel dalam mempelajari budaya baru dengan cepat tanpa tanpa dibatasi oleh pengetahuan budaya mereka sendiri sebelumnya (Lee et al., 2018).

Kognitif merupakan pengetahuan norma, praktek dan konvensi dalam budaya yang berbeda yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman pribadi. Dengan memiliki kognitif yang kuat, orang akan dapat mengidentifikasi persamaan dan perbedaan budaya (Ang et al., 2007). Motivasional merupakan minat individu dalam mempelajari situasi baru, budaya baru dan senang berinteraksi dengan berbagai orang. Sementara perilaku merupakan kemampuan individu dalam menggunakan bahasa verbal maupun non verbal yang tepat ketika berinteraksi dengan orang dari berbagai budaya (Ott & Michailova, 2018). Dengan memiliki kecerdasan budaya, akan mempermudah untuk membangun koalisi untuk mendapatkan dukungan baik dukungan moral, sumber daya dan kapabilitas dalam mewujudkan ide-ide kreatif menjadi sebuah inovasi (Afsar et al., 2020).

Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)

Employee engagement merupakan sinergi kognitif, emosional dan energi fisik yang diharapkan dapat mendorong perilaku inovatif (Shuck et al., 2016). Tiga tahapan dalam perilaku inovatif terkait erat dengan ketiga dimensi *work engagement*. Tahapan pertama penciptaan ide memerlukan proses kognitif untuk digunakan dalam pemecahan masalah dan mengambil tindakan. Tahap kedua, promosi ide memerlukan aktivitas sosio-psikologis untuk mengidentifikasi kolega, pendukung maupun sponsor yang memiliki potensi untuk membantu mewujudkan ide-ide kreatif. Sedangkan tahap ketiga

berupa realisasi ide memerlukan energi fisik dalam mengembangkan prototype secara terus menerus hingga terwujud produk, metode dan layanan baru. Dengan demikian, *work engagement* yang tinggi akan mendukung terciptanya perilaku inovatif. (Kwon & Kim, 2020).

Affective Commitment (Komitmen Afektif)

Affective commitment merupakan sikap karyawan yang ingin tetap bertahan dengan organisasi karena adanya ikatan emosional. Ikatan emosional tersebut terindikasi dengan adanya pemahaman mereka yang mendalam tentang organisasi, adanya rasa memiliki organisasi dan bersedia menjaga reputasi organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan memiliki perilaku lebih berdedikasi dan loyal terhadap organisasi sehingga lebih terlibat dalam kegiatan organisasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan semakin tinggi afektif komitmen karyawan, maka mereka akan bersedia memberikan waktu dan tenaga ekstra dalam bekerja dan menyelesaikan tugas dan masalah sehingga mendorong terciptanya kreativitas dan inovasi dalam penyelesaian tugasnya. Penelitian yang dilakukan oleh Xerri dan Brunetto (2013) telah membuktikan adanya hubungan positif signifikan antara afektif komitmen dan perilaku inovatif.

Dari penelusuran berbagai artikel penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif selain berasal dari faktor individual itu sendiri seperti memiliki kompetensi, percaya diri, kecerdasan budaya, keterikatan karyawan dan komitmen afektif juga harus didukung oleh faktor eksternal yang diciptakan oleh organisasi seperti gaya kepemimpinan yang dapat menstimulasi perilaku inovatif dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Hubungan antar variabel faktor penyebab dan perilaku inovatif tersebut, tidak harus selalu merupakan hubungan yang memberikan pengaruh langsung. Mekanisme terbentuknya perilaku inovatif dapat juga terbentuk dengan menggunakan variabel mediasi

maupun mediator di antara variabel internal maupun eksternal. Fenomena ini masih memberikan peluang besar bagi para peminat penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia maupun perilaku organisasi untuk membentuk model peningkatan perilaku inovatif.

Daftar Pustaka

- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A. 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 5, pp. 945-955.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. and Chandrasekar, N.A. (2007), "Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance", *Management and Organization Review*, Vol. 3 No. 3, pp. 335-371.
- Amalia, D.T., Handoyo, S. 2018. Peran Psychological Empowerment dalam Hubungan antara Empowering Leadership dengan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan* Vol. 9, No. 77-90 p-ISSN: 2087-1708; e-ISSN: 2597-9035
- Amin, S., Mukminin, A., Setiawati, R., & Fitriaty, F. (2021). Empowering leadership and human resources through stimulating innovative behaviors in higher education. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci*, 39(2), 381-399.
<https://doi.org/10.18045/zbefri.2021.2.381>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: A moderated-mediation model. *Chinese Management Studies*, 14(3), 661–676. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2019-0334>
- Chia, Y.M. and Chu, M.J. (2016), “Moderating effects of presenteeism on the stress-happiness relationship of hotel employees: A note”, *International Journal of Management*, Vol. 55 No. 4, pp. 52-56.
- Chow, I. H. S. (2017). *The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2016-0060>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees’ innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- De Jong, J.P., & Kemp, R. 2003. Determinants of co-workers’ innovation behaviour an investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management* Vol. 7, No. 2, June pp. 189–212
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491–504.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931326>

- Earley, P.C. and Ang, S. (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Palo Alto, CA.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. and Nair, P. (2016). Importance of commitment in encouraging employees' innovative behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8, 70–83.
- He, H.T. (2011), "The study of knowledge sharing effectiveness: the perspective of individuals-and Organization-Oriented", *Studies of Science of Science (China)*, Vol. 3, p. 13.
- Janssen, O. (2000) Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness, and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. <http://dx.doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Li, Y. and Liu, C. (2017), "The power of coworkers in service innovation: the moderating role of social interaction", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 No. 18, pp. 1-21.
- Ott, D.L. and Michailova, S. (2018), "Cultural intelligence: a review and new research avenues", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 1, pp. 99-119.
- Pian, Q. Y., Jin, H., & Li, H. (2019). Linking knowledge sharing to innovative behavior: the moderating role of

- collectivism. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1652-1672.
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0753>
- Presbitero, A. (2016), "Culture shock and reverse culture shock: the moderating role of cultural intelligence in international students' adaptation",
International Journal of Intercultural Relations, Vol. 53, pp. 28-38.
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C. and Morin, E.M. (2009), "Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy",
Psychology, Vol. 14 No. 3, pp. 305-317.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., and Fernández, R. (2016). "Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective", *The International journal of health management*, Vol. 32 No. 2, pp.e137-e159.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J. & Marti´nez, I.M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 2256-2266
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A patmodel of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>

- Shuck, Brad; Adelson, Jill L.; Reio, Thomas G. (2016). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, (), -. doi:10.1002/hrm.21811
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K.Y., Rockstuhl, T., Tan, M.L. and Koh, C. (2012), "Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence", *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 6 No. 4, pp. 295-313.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E., & Pearce, C.L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21 (3), 530-542. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.03.014
- Waenink, E. 2012. *Creating innovation in employees, the effect of competences on innovative work behavior and the moderating role of human resources practices*. (Master's Thesis). Universiteit Twente, Enschede
- World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report 2018. In *Centre for the New Economy and Society* (Vol. 31, Issue 2).
<http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/>
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (n.d.). *The International Journal of Human Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour*. October 2014, 37-41.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>

Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*, Eight Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Zhang, X., Bartol, K.M. 2010. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The influence of Psychological Empowerment, intrinsic motivation and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal* Vol. 53, No. 1, 107–128.

Profil Penulis



Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si., CHCM., CIQnR., Penulis lahir di Jambi pada tanggal 1 Maret 1966. Setelah menyelesaikan Program Strata 1 pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, Medan pada tahun 1989, penulis melamar menjadi dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi. Terhitung Mulai Tanggal Calon Pegawai Negeri Sipil pada tanggal 1 Maret 1990. Kemudian pada tahun 1995, penulis menyelesaikan studi Program Strata 2 pada Program Pasacasarjana bidang ilmu Manajemen Universitas Airlangga, Surabaya. Program doctoral diselesaikan dari Graduate School of Business Universiti Kebangsaan Malaysia dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Mata kuliah yang penulis asuh adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Perubahan, Manajemen Kinerja, Kepemimpinan, Perilaku Organisasi dan Metode Penelitian. Penulis juga aktif melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat dengan bidang kajian pada Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi. Luaran penelitian penulis telah diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional dengan ID author Sinta 6022304, ID google Scholar NSVaxtsAAAAJ dan ID Scopus 57196066402.

Email: shofiaamin@unja.ac.id

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Dr. Andi Rahman, M.Si., M.Pd
Universitas PGRI Palembang

Mengelola Perubahan Organisasi

Sebagai manajer dan pemimpin masa depan dari sebuah organisasi modern tidaklah mudah untuk keluar dari permasalahan yang kompleks dari sebuah kompetisi global dan perubahan yang sifatnya evolusi atau revolusi. Perubahan adalah sebuah kepastian dan sangat sering merontokan unit-unit organisasi yang tidak mampu menyiapkan dan mengantisipasi perubahan itu sendiri. Perubahan tidak hanya terjadi pada unit organisasi yang kecil namun juga bisa terjadi pada unit organisasi yang besar, bahkan pada sebuah unit organisasi yang sudah sangat mapan. Untuk itu, mengelola perubahan dalam sebuah organisasi menjadi sangat penting didalam mewujudkan tujuan organisasi sehingga mampu meningkatkan kualitas individu atau organisasi itu sendiri.

Seorang pemimpin atau manajer yang efektif dan efisien, serta futuristik, harus mampu memiliki visi, intuisi, indra ke-6, dalam mengelola perubahan secara terintegral, dengan kata lain para pemimpin masa depan harus mampu mengembangkan pendekatan-pendekatan inovasi dan adopsi kemungkinan-kemungkinan perubahan yang akan terjadi.

Dalam era kebangkitan globalisasi dan era new normal saat ini, peran teknologi serta perubahan demografi dan munculnya fenomena kemunculan new market harus di adaptasi dengan kemampuan individu tau pemimpin yang sangat mumpuni agar organisasi yang dipimpin mampu bertahan dan bersaing dalam merebutkan ceruk pasar dan peluang-peluang yang ada. Individu yang mampu beradaptasi dengan perubahan, maka dia akan mampu meningkatkan karirnya serta produktivitasnya yang akan membawanya berperan aktif di dalam persaingan global yang penuh ketidakpastian.

Setiap organisasi selalu membutuhkan suatu perubahan, perubahan tersebut sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan organisasi tersebut. Perubahan organisasi mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas di dalam suatu organisasi, sehingga menuju kepada suatu keadaan di dalam perusahaan tersebut yang dianggap lebih baik oleh pihak manajemen seiring dengan berjalannya waktu. Restrukturisasi organisasi adalah salah satu dari bentuk perubahan organisasi. Hage dan Aiken menyebutkan bahwa proses perubahan terdiri atas empat langkah, yaitu evaluasi, inisiasi, implementasi, rutinitas.

Mengelola Perubahan Melalui Re-education

Pendekatan jalan tengah bergantung pada *re-education* untuk dapat meningkatkan fungsi organisasi. *Re-education* menyiratkan serangkaian aktivitas tertentu yang mengakui bahwa tidak satu pun kekuatan non nalar dapat membawa perubahan yang diinginkan. Rangkain ini telah menjadi banyak subek penelitian dan aplikasi yang umumnya dipahami sebagai inti dari pengembangan organisasi.

Istilah dari pengembangan organisasi menyiratkan pada strategi normative *re-education* yang dimaksudkan adalah untu dapat mempengaruhi sistem keyakinan, nilai, dan sikap dalam organisasi sehingga dapat beradaptasi lebih baik dengan laju perubahan yang dipercepat dnegan teknologi , lingkungan industry kita dan masyarakat. Hal

ini juga mencakup rekruturisasi organisasi formal, yang sering di prakarsai, fasilitasi, dan diperkuat oleh perubahan normative dan perilaku. Faktanya bahwa pengembangan organisasi adalah sebuah proses yang membawa perubahan dalam sistem sosial memunculkan isu agen perubahan (individu atau kelompok yang menjadi katalisator perubahan). Perubahan organisasi melibatkan perubahan substansial dalam cara individu berfikir, percaya, dan bertindak, kita dapat mengahrgai perlunya seseorang memainkan peran sebagai agen perubahan.

Mempelajari prinsip prinsip dalam manajemen perubahan

Untuk lebih memahami bagaimana perubahan dapat terjadi pada individu, maka Manajer dapat merancang pendekatan perubahan yang baik secara teoritis. Kurt Lewin mengemukakan bahwa:

To unfreeze old learning artinya organisasi membutuhkan orang yang ingin belajar dan berfikir serta bertindak dengan cara-cara baru, orang-orang yang berpola old learning tidak menerima bahwa mereka harus memiliki skill tertentu dalam sebuah pekerjaan, orang-orang seperti ini tidak memiliki kompetensi dan cenderung tidak serius dalam bekerja, adalah tugas manajer untuk memberitahukan bahwa perubahan sangat penting agar mereka menyadari kekeliruannya,

movement to new learning, artinya organisasi membutuhkan agar mereka ikut pelatihan dan ditingkatkan kapasitasnya, pelatihan dapat diberikan kepada para staf baru untuk mendorong mereka memiliki kompetensi yang handal. Selain itu, mereka juga perlu melakukan pelatihan kerja yang berkelanjutan agar mampu mengantisipasi perubahan-perubahan dalam organisasi, baik internal maupun eksternal.

Freeze the new learning, artinya organisasi harus mempertahankan dan memberikan penghargaan yang tinggi terhadap mereka karena pola pemikiran yang visioner yang mampu meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen harus mempertahankan orang-orang ini karena keberadaan mereka mampu meningkatkan kinerja

organisasi menjadi lebih baik. Mereka juga akan mampu menularkan keahlian dan motivasinya terhadap individu-individu yang masih inferior dalam organisasi.

Agen Perubahan

Para Manajer cenderung mencari jawaban dalam solusi tradisional dan intervensi dari seorang sider. Intervensi atau agen perubahan membawa sebuah persepektif yang berbeda terhadap situasi dan menantang keberhasilan program perubahan. Dengan demikian, bentuk intervensi merupakan pertimbangan bagi departemen untuk tujuan membantu meningkatkan efektivitas.

1) Agen Perubahan External

Agen perubahan eksternal yang dimaksud adalah karyawan sementara seperti konsultan perubahan organisasi, karena mereka terlibat hanya selama proses perubahan. Mereka berasal dari berbagai organisasi, seperti universitas, perusahaan konsultan, dan lembaga pelatihan. Banyak organisasi besar memiliki individu yang ditempatkan di kantor pusat yang meangambil tugas sementara dengan unit yang mempertimbangkan perubahan organisasi. Setelah akhir program perubahan, agen perubahan sementara kembali ke markas. Contoh dari agen perubahan eksternal adalah seorang professor di universitas atau konsultan swasta yang memiliki pelatihan dan pengalaman dalam ilmu perilaku. Biasanya, agen perubahan akan mempunyai gelar sarjana dan pengalaman khusus yang berfokus pada perilaku individu dan kelompok dalam pengaturan organisasi.

2) Agen Perubahan Internal

Agen perubahan internal adalah individu yang bekerja untuk organisasi yang mengetahui beberapa hal tentang masalahnya. Agen perubahan internal yang biasa adalah manajer yang baru diangkat dari sebuah organisasi yang memiliki catatan kinerja buruk; seringkali, individu mengambil pekerjaan dengan harapan bahwa perubahan besar diperlukan.

Seberapa berhasil agen perubahan internal menjalankan peran mereka telah dipelajari secara ekstensif dalam beberapa tahun terakhir.

3) Agen perubahan Internal Dan External

Beberapa organisasi ada yang menggunakan kombinasi tim perubah yautu eksternal dan internal untuk ikut campur dan mengembangkan program. Pendekatan ini mencoba untuk menggunakan sumber daya dan basis pengetahuan dari agen perubahan eksternal dan internal. Melibatkan individu atau kelompok kecil dalam organisasi untuk melayani dengan agen perubahan eksternal. Kelompok internal sering kali berasal dsri unit manajemn sumber daya manusia, tetapi bisa juga berasal dari manajer puncak. Agen perubahan eksternal akan secara aktif meminta dukungan dari manajer puncak sebagai cara untuk menekankan pentingnya upaya perubahan. Agen perubahan internal sering dipandang lebih erat dengan satu unit atau kelompok individu yang dirasakn ini menyebabkan penolakan terhadap perubahan oleh mereka yang tidak masuk dalam lingkaran teman dekat. Agen perubahan internal juga sering kali dapat menjadi juara untuk perubahan karena pemahaman yang tercerahkan tentang organisasi dan ketekunan pribadi. Dalam jenis intervensi, kombinasi eksternal dan internal adalah yang paling langka, tetapi terlihat memiliki peluang besar untuk sukses. Dalam jenis ini, objektivitas dan pengetahuan profesion pihak luar di campur dengan pengetahuan pihak dalam organisasi.

Penolakan Individu

Individu menolak perubahan karena mereka takut apa yang akan terjadi pada mereka. Sejumlah hambatan individu untuk berubah telah terungkap melalui penelitian yang dilakukan di lingkungan organisasi. Alasan penolakan adalah sebagai berikut:

1. Ancaman kehilangan posisi, kekuasaan, status, kualitas hidup, dan otoritas.

2. Ketidakamanan ekonomi mengenai mempertahankan pekerjaan atau tingkat kompensasi.
3. Kemungkinan perubahan persahabatan sosial dan interaktivitas. Desain ulang, pergeseran dalam proses kerja, dan pergerakan orang dianggap sebagai ancaman terhadap persahabatan, pola interaksi sosial di tempat kerja, dan rutinitas.
4. Ketakutan alami manusia akan hal yang tidak diketahui yang dibawa oleh perubahan. Ketidakmampuan untuk memprediksi dengan pasti bagaimana desain organisasi, manajer, atau sistem kompensasi yang baru akan bekerja menciptakan resistensi alami.
5. Kegagalan untuk mengenali atau diberitahu tentang perlunya perubahan.
6. Disonansi kognitif tercipta karena seseorang dihadapkan dengan orang, proses, sistem, teknologi, atau harapan baru. Disonansi atau ketidaknyamanan yang diciptakan oleh apa yang baru atau berbeda adalah proses psikologis sosial khas manusia lainnya.
7. Karyawan takut mereka tidak memiliki kompetensi untuk berubah. Orang jarang akan mengakui bahwa mereka kurang memiliki keterampilan untuk menjadi pemain yang baik jika terjadi perubahan.
8. Karyawan benar-benar percaya bahwa apa yang akan diubah adalah salah atau ide yang buruk.

Masing-masing dan titik perlawanan berorientasi ke individual lainnya dapat diatasi melalui peningkatan komunikasi, informasi, dan data. Pertemuan tatap muka, email, laporan, pidato, konferensi, dan metode komunikasi lainnya dapat mengarah pada pemahaman dan kepercayaan yang lebih baik tentang perubahan. Metode lain untuk menghadapi penolakan individu termasuk meminta orang berpartisipasi dalam seluruh proses perubahan, menggunakan pemimpin perubahan dari dalam kelompok untuk menjadi fasilitator, dan terlibat dalam negosiasi tentang jenis dan kecepatan perubahan. Pendekatan ini membutuhkan keterampilan manajemen dalam memimpin pendekatan perubahan.

Sayangnya, beberapa manajer menggunakan paksaan, ancaman, dan manipulasi untuk menerapkan perubahan. Kelemahan dari pendekatan langsung dan top-down ini termasuk kebencian, penarikan diri, memperlambat, kemarahan, sabotase terselubung, dan perilaku tidak etis. Metode ini memberikan beberapa manfaat jangka panjang yang membenarkan penerapannya. Kepercayaan, keyakinan, dan keyakinan dalam setiap program perubahan sangat penting. Robert Shapiro, ketika menjabat sebagai CEO Monsanto, menangkap esensi kepercayaan sebagai berikut: Anda tidak bisa mendapatkan moral yang baik dengan berbohong Anda tidak bisa mendapatkan inovasi dengan cara itu. Anda menemukan sejumlah besar waktu dan usaha berurusan dengan kepercayaan orang lain. Lihatlah semua inefisiensi dari kurangnya kepercayaan. Ini memberitahu Anda bahwa organisasi yang jujur akan jauh lebih efisien. Itu hanya masuk akal bisnis yang baik.

Faktor-faktor Penyebab Perubahan manajemen

Organisasi

1) Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang bersumber dalam internal organisasi itu sendiri. Seperti ;

- a. Perubahan ukuran dan struktur organisasi
- b. Perubahan dalam sistem administrasi
- c. Introduksi teknologi baru

2) Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar lembaga/organisasi, yaitu keseluruhan faktor yang berasal dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Seperti ;

- a. Lingkungan alam fisik yang ada di sekitar manusia
- b. Peperangan
- c. Pengaruh kebudayaan masyarakat lain..

Prinsip Mempelajari Manajemen Perubahan

Perubahan berarti bahwa kita harus berubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit. Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah, lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan, ada banyak faktor yang bisa membuat dibutuhkanannya tindakan perubahan. Disisi lain bagi organisasi secara internal merasakan adanya kebutuhan akan perubahan. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan.

Pakar perilaku di dalam perusahaan, Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2005) menyatakan bahwa ada dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam perusahaan yaitu:

1. Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti: karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat keterampilan, jenis kelamin, imigrasi, dan sebagainya), perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik.
2. Kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan, seperti: masalah-masalah/prospek Sumber Daya Manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidakpuasan kerja. Menurut Nickols, *change management* dapat dibagi menjadi tiga, diantaranya:

- a) *Change management* merupakan tugas pengelolaan perubahan yang akan dilakukan, baik itu perubahan yang direncanakan maupun perubahan yang tidak direncanakan.
- b) *Change management* merupakan praktek area profesional, dimana praktisi dalam bidang manajemen perubahan disebut dengan Agent of change.
- c) *Change management* merupakan suatu ilmu yang di dalamnya terdiri dari model, metode, teknik, alat, dan

keterampilan, yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam praktek perubahan organisasional.

Manajemen perubahan (*change management*) sering dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia karena yang menjadi objek utama perubahan adalah sumber daya manusia. *Change management* dalam suatu perusahaan umumnya dilakukan dengan perubahan kebijakan yang sederhana hingga kebijakan yang kompleks dan berpengaruh terhadap perubahan perusahaan. Ketika sebuah organisasi atau perusahaan melakukan perubahan, maka hal tersebut akan berdampak pada satu atau beberapa hal berikut:

- a) Proses kerja.
- b) Sistem.
- c) Struktur organisasi.
- d) Peran pekerjaan.

Sebagai makhluk yang dinamis, manusia tidak bisa berdiam diri dengan kondisi lingkungan yang terus bergerak, sehingga perubahan diperlukan untuk mengarahkan pergerakan manusia ke arah yang diinginkan demi mencapai tujuan bisnis atau perusahaan. *Change management* bisa diartikan secara lebih luas berdasarkan sudut pandang dan tujuannya. Namun, hampir semua manajemen perubahan bertujuan untuk mengelola bisnis atau perusahaan ke arah yang lebih baik demi mendapatkan lebih banyak keuntungan.

I. Strategi dalam memecahkan resistensi perubahan

Penolakan dalam sebuah organisasi melibatkan faktor-faktor negative bagi individu. Diantaranya keresahan, saling mencurigai, konflik, tidak saling mendukung, dan ketidakpastian lainnya. ada beberapa hal penting, dalam menganalisis perubahan dan strategi memecahkan penolakan dalam perubahan. Berikut ini, strategi dalam memecahkan resistensi perubahan :

1. Setiap individu, kelompok dan organisasi harus memiliki keyakinan untuk berubah. Keyakinan

dapat menjadi pondasi dan juga komitmen dalam memecahkan resistensi perubahan. Seorang pemimpin dalam organisasi harus memiliki keyakinan dan mampu menerapkannya ke dalam unit organisasi yang dipimpin.

2. Melibatkan anggota organisasi baik individu atau kelompok dari berbagai level pimpinan dalam system manajemen perubahan, diantaranya ikut merubah perencanaan, implementasi, monitoring, dan mengawasi kinerja organisasi menuju keberhasilan.
3. Meningkatkan komunikasi eksternal dan internal. Komunikasi adalah segalanya tanpa komunikasi kita tidak akan hasil yang maksimal, komunikasi selalu dibutuhkan dalam program perubahan yang sukses atau yang berhasil. Komunikasi juga dapat menyiapkan pegawai untuk mengurangi kecemasan, berfikir negative dan penolakan.
4. Meningkatkan keterlibatan para pendukung perubahan. Hal ini, menjadi penting karena para pendukung perubahan dapat mempengaruhi pegawai yang apatis dan tidak memiliki visi perubahan baru. Para pendukung perubahan dapat dijadikan role model atau printis perubahan terhadap pegawai-pegawai yang masih belum memiliki visi baru dalam organisasi. Selain itu, yang tidak kalah penting adalah dukungan para pegawai yang memiliki kapasitas dan idealism dalam mencapai tujuan organisasi menuju perubahan yang fundamental.

Adapun hal terpenting lain dalam strategi adalah pembelajaran organisasi diantaranya:

1. Dapat dilakukan dengan cara membuka diskusi dan akses terbuka terkait informasi dan data.
2. Menerangkan visi organisasi kepada semua individu dan kelompok serta para manajer tinggi dan menengah.

3. Meletakkan kejelasan tujuan dan konsep dalam peningkatan kinerja.
4. Komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan pribadi.
5. Output yang terukur berorientasi terhadap output yang terukur.

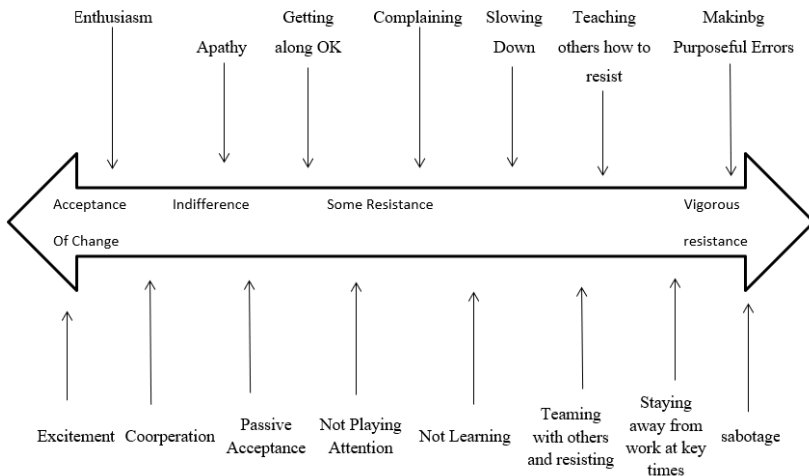
Keinginan tahaun yang tinggi dengan cara menggunakan cara-cara baru, dan melakukan observasi serta penelitian terhadap variabel-variabel penghalang keberhasilan.

Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan

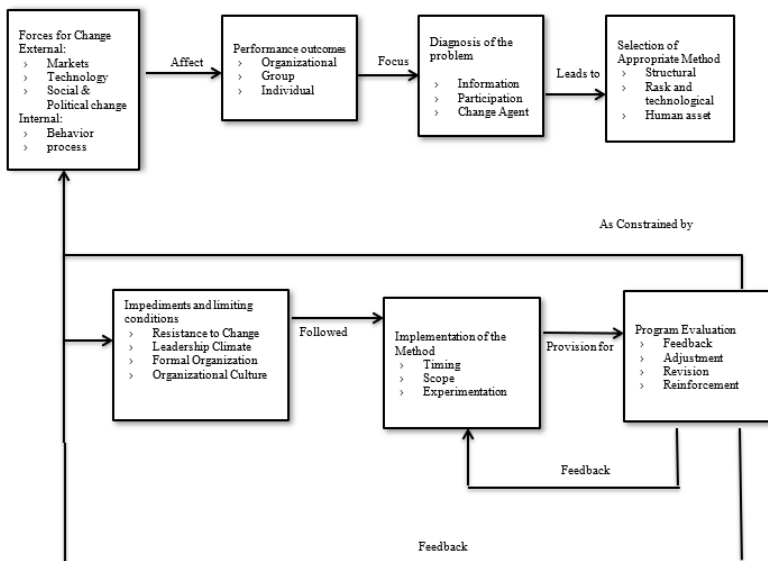
Haines (2005) mengatakan terdapat beberapa fase yang dapat ditempuh dalam melakukan manajemen perubahan, yaitu:

- 1) Fase A: Positioning Value (menentukan posisi strategis). Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.
- 2) Fase B: Measures Goals (mengukur tujuan). Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.
- 3) Fase C: Assessment Strategy (Strategi Asesmen). Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.
- 4) Fase D: Actions Level-level (aktivitas perubahan). Fase ini adalah fase penerapan dan penjelasan strategi yang selanjutnya akan diintegrasikan seluruh kegiatan, proses, hubungan dan perubahan yang diperlukan untuk bisa mengurangi kesenjangan atau untuk menerapkan tujuan yang sudah ditetapkan pada fase A.

- 5) Fase E: Environment Scan (identifikasi lingkungan eksternal). Fase ini akan melakukan seluruh identifikasi lingkungan eksternal yang mampu memengaruhi perubahan. Hasil dari identifikasi akan memberikan arah dan perubahan yang kelak akan dilakukan.



Gambar 13.1 Perilaku Penolakan Terhadap Perubahan



Gambar 13.2 Model Pengelolaan Perubahan Organisasi.

Daftar Pustaka

- Ibnu (October 26th, 2020) Categories. [Marketing & Manajemen](https://accurate.id/marketing-manajemen/manajemen-perubahan/). Diakses pada 4 Juni 2022. melalui <https://accurate.id/marketing-manajemen/manajemen-perubahan/>
- Rerung, R. R., Fauzan, M., & Hermawan, H. (2020). Website Quality Measurement of Higher Education Services Institution Region IV Using Webqual 4.0 Method. *International Journal of Advances in Data and Information Systems*, 1(2), 89-102.
- Stewart, D. & Simmons, M. (2010). *The Business Playground: Where Creativity and Commerce Collide*. Berkeley, AS: New Riders Press.
- <https://www.maxmanroe.com/vid/sosial/arti-intervensi-adalah.html>
- <https://accurate.id/marketing-manajemen/manajemen-perubahan/>
- <http://vid/pengertian.manajemen.perubahan.html>
- <https://accurate.id/marketing-manajemen/manajemen-perubahan/>
- <http://vid/pengertian.manajemen.perubahan.html>
- [https://sis binus.ac.id/20160809/ mengelola perubahan dalam suatu organisasi](https://sis.binus.ac.id/20160809/mengelola-perubahan-dalam-suatu-organisasi)
- <https://isoindonesiacenter.com/7-langkah-manajemen-perubahan-pada-iso-90012015/>

Profil Penulis



Dr. Andi Rahman, M. Pd, M.si, Merupakan Kepala Bidang Kemitraan Dalam dan Luar Negeri di Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia. Kecintaan penulis terhadap ilmu pengetahuan membawa penulis meraih gelar kehormatan tertinggi di bidang ilmu pengetahuan di Universitas Negeri Jakarta dengan mengambil konsentrasi Ilmu Manajemen. Semenjak belia penulis sudah meraih beberapa penghargaan dan salah satunya mendapat kesempatan melakukan pertukaran pelajaran di Canada serta menjadi duta pemuda dalam membangun masyarakat berkelanjutan. Saat ini penulis aktif diundang dalam banyak acara sebagai narasumber baik di dalam dan di luar negeri. Berkat kecintaan penulis terhadap ilmu pengetahuan penulis mendedikasikan diri dengan membuat banyak karya tulis seperti “pengaruh rencana strategis terhadap kualitas pengelolaan sampah di DKI Jakarta”, *“Lecturers' Performance In Increasing Of Learning Quality Through Self-Monitoring Evaluation”*, *“The Impact of Covid-19 Pandemic on Students' Learning Outcome in Higher Education* dalam jurnal pendidikan Al-Ishlah, dan karya tulis lainnya.

Email : andiplg25@gmail.com

IMPLEMENTASI TATA NILAI ORGANISASI DALAM KONSEP MANAJEMEN

Sebastianus Bambang Dwianto, S.E., M.M.
Universitas Bali Dwipa

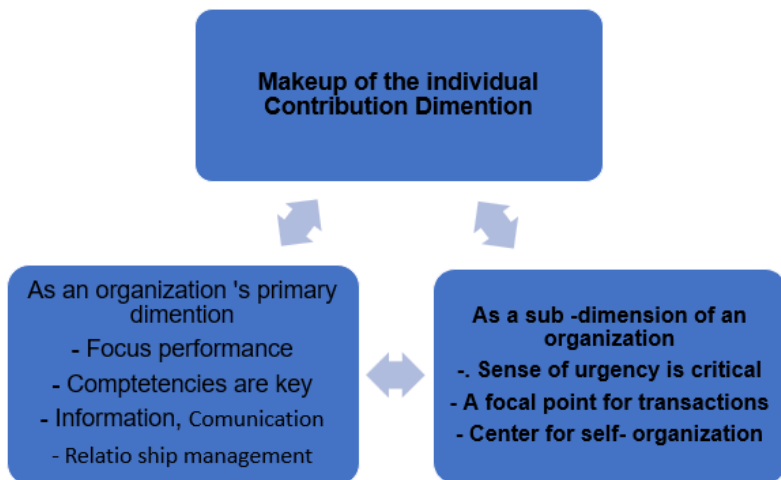
Pendahuluan

Organisasi atau perusahaan didirikan dapat berlangsung lama dan tetap eksis beroperasi serta dapat beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal adalah merupakan harapan dan tujuan pendirinya. Pada awal berdirinya sebuah organisasi atau perusahaan tentunya mempunyai visi dan misi sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan tersebut didirikan. Namun demikian kerap kali para inisiatornya kurang memperdulikan arah dan tujuan organisasinya, Oleh karena itu pentingnya penetapan dan tujuan organisasi/perusahaan perlu diputuskan agar supaya organisasi/ perusahaan dapat terarah dalam melaksanakan visi dan misi serta berkembang, berkelanjutan sesuai harap pendiri organisasi/perusahaan.

Implementasi nilai organisasi tidak lepas dari kultur budaya organisasi dalam tata kelola manajerialnya demi mewujudkan kinerja dan produktifitas organisasi dengan melibatkan keseluruhan sumberdaya yang dimiliki organisasi pada masing-masing bagian/departemen yaitu departemen Pemasaran. Produksi & operasi, keuangan dan sumberdaya manusia.. Dengan sinergitas antar

departemen dapat mampu mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi yaitu produktifitas karyawan, kinerja perusahaan serta kepuasan pemegang saham atas profitabilitas yang mampu diperoleh perusahaan.

Pendapat Dennis W Tafoya (2010) dalam bukunya berjudul *The effective organization* menulis bahwa sebuah organisasi mempunyai dan perlu dibentuk tim work dan tata kelola operasional dalam organisasi secara individu berkontribusi terhadap organisasi dengan pendekatan dimensi dasar dan sub dimensi organisasi.berbasis pada *Complexety theory and Ada Organizational design*. Adapun indikator-indikator kontribusi individual dapat dilihat pada gambar 14.1 tentang *Make of th individual Conribution Demension* dibawah ini:



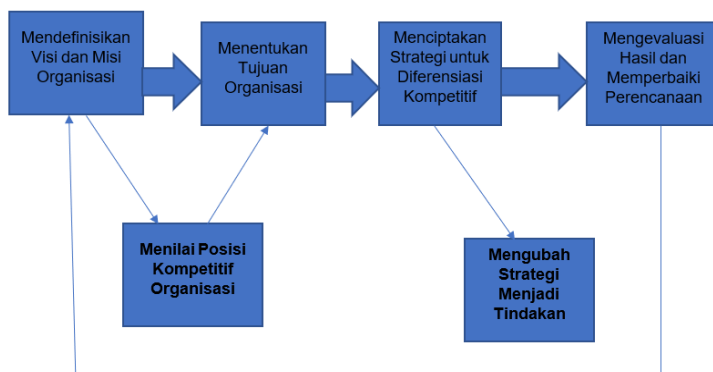
Gambar 14.1 *Makeup of the individual Contribution Dimension*

(Sumber: Tofoya, 2010)

Mencermati pada gambar 14.1 diatas menunjukkan kontribusi individu cukup besar perannya dalam mewujudkan dan melaksanakan penetapan dan tujuan organisasi berbasis pada kinerja, kompetensi, informasi dan komunikasi antar individu , hubungan baik antar orang-orang yang terlibat dalam organisasi/perusahaan serta memperhatikan pentingnya persoalan kritis yang timbul dalam organisasi/perusahaan , hubungan timbal

balik dalam organisasi/perusahaan menjadikan indikator-indikator tersebut dalam implementasi operasional tata kelolanya menuju suksesnya tujuan organisasi/perusahaan melakukan visi dan misi nya yang telah ditetapkan sejak organisasi/perusahaan didirikan.

Keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan dimulai dengan penetapan visi dan misi, dimana visi merupakan perencanaan global dari operasional organisasi/perusahaan, yang membantu mengarahkannya dalam meraih tujuan , peluang dan memperhatikan keunggulan diferensial kompetitif dimana dan misi memegang peranan penting bagi tercapainya tujuan serta keberhasilan organisasi/perusahaan. Visi membantu organisasi /perusahaan yang belum atau sudah mapan untuk mengintegrasikan berbagai departemen , memberikan kepuasan kepada pelanggan dan menjaga pertumbuhan yang berkelanjutan Sedangkan untuk mewujudkan visi dapat dirumuskan misi-misi organisasi/perusahaan dengan membuat perencanaan strategi, pelaksanaan dan implementasi dalam kegiatan operasionalnya di masing-masing divisi/departemen dalam organisasi/ perusahaan serta melakukan tindakan korektif dan evaluasi dalam pelaksanaannya. Menurut pendapat Boone and Kurt (2000 : hal 254) langkah-langkah dalam proses perencanaan strategis dapat diperhatikan pada gambar 1.2 dibawah ini :

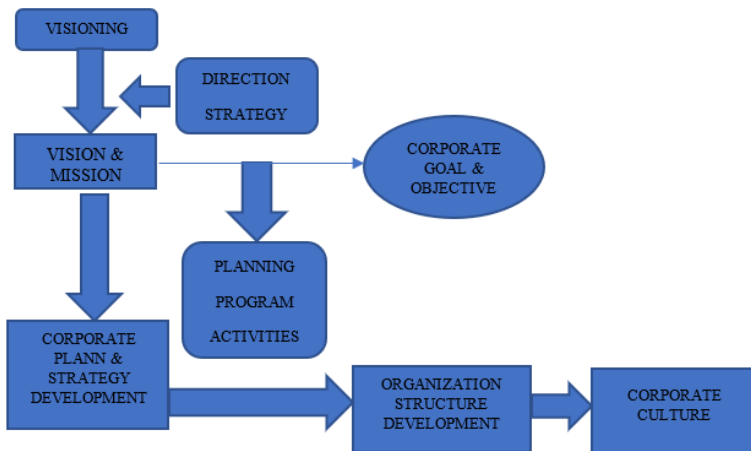


Gambar 14.2 Langkah – langkah dalam Proses Perencanaan Strategis

Sumber: (Boone and Kurt, 2000)

Pembahasan dan Implementasi

Pada dasarnya tata nilai organisasi terkait dengan budaya perusahaan dan budaya organisasi. Seringkali budaya perusahaan dan budaya organisasi digunakan secara bergantian karena tidak secara signifikan perbedaannya. Dalam kajian dan literatur manajemen istilah budaya organisasi lebih banyak digunakan karena maknanya lebih luas, sedangkan budaya perusahaan pada konteks lebih umum dan populer. Dengan demikian istilah yang dipergunakan apakah budaya organisasi atau budaya perusahaan tergantung pada konteks pembahasannya. Bahwa keberhasilan tata kelola organisasi tidak hanya ditentukan oleh factor-faktor yang bersifat riil (*hard side*) tetapi juga pada factor *soft side* (budaya organisasi). Menurut A.B Susanto (2008) Budaya adalah jiwa yang memberi hidup dan mendukung strategi dimana kesuksesan implemetasi strategi ditentukan oleh kesesuaian (*compatibility*) antara strategi dan budaya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa bagaimana posisi budaya organisasi (*Organization Cultura*) merupakan big picture pada sebuah organisasi dapat dilihat pada gambar 14.3 dibawah ini:



Gambar 14.3 The Big Picture for Organization

Sumber: (Susanto et al., 2008)

Memperhatikan gambar 1.3 diatas memperlihatkan proses penetapan visi dan misi dari stage holder dan proses perencanaan aktifitas program dalam penetapan strategi, pengembangan bagi perusahaan/organisasi membentuk struktur budaya organisasi melahirkan budaya organisasi dalam tata kelola menajemennya.

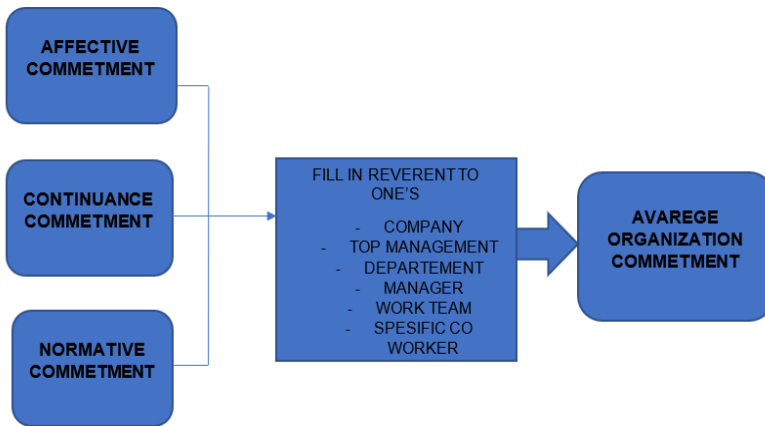
Penetapan dan Tujuan Organisasi/perusahaan dalam melaksanakan visi dan misi organisasi/perusahaan perlu terintegrasi berbagai departemen/divisi dalam organisasi/perusahaan agar supaya berjalan dengan baik dan sesuai yang diharapkan serta tepat sasaran. Masing-masing departemen/ devisi dalam organisasi atau perusahaan yaitu integrasi dan koordinasi antar departemen/ devisi seperti Pemasaran, Keuangan, Sumberdaya Manusia dan Produksi operasi merupakan bagian integral dalam proses implementasi manajemennya.

Landasan Organisasi/perusahaan agar tetap eksis bertumbuh berkembang, berkelanjutan dan dapat mencapai tujuannya serta mampu beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal maka diperlukan komitmen organisasi/perusahaan sejak awal didirikan, agar tidak melenceng dari penetapan dan tujuan semula. Pendapat Colquit, Lecino and Wesson (2009) dalam bukunya *Organization Behaviur*, "*Organization commitment is defineted as the design on the part of an employee to remain a member of organization*". Bahwa komitmen organisasi tenaga kerja/karyawan merupakan bagian integral organisasi sehingga karyawan merasa nyaman dan memilih serta setia kepada organisasi sehingga mampu mengurangi *turn over* karyawan dalam organisasi. Ada 3 faktor komitmen dalam organisasi yaitu:

1. Affective Commetment
2. Continue Commetment
3. Normative Comemetment

Ketiga faktor komitmen tersebut bersifat efektif, berkelanjutan dan normatif saling terkait dalam tata kelola dalam implementasi budaya organisasi. Flow cart

ketiga kometmen diatas dapat diperhatikan dalam gambar 14.4 dibawah ini:



Gambar 14.4 Driver of overall organization commetment

Sumber: (Colquite, Levine and Wesson, 2009)

Dalam proses penetapan dan tujuan organisasi/perusahaan ada beberapa tahapan yang secara struktural dalam pengorganisasiannya sebagai upaya mencapai tujuan, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Penentuan aktifitas program kegiatan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan rencana mencapai tujuan
2. Mengidentifikasi aktifitas program kerja yang logis dan terstruktur
3. Penempatan orang-orang sesuai dengan kompetensi dan pekerjaanya dengan prinsip *the right man on the right place*.
4. Pengelompokan aktifitas program individu dan kelompok yang berbeda-beda
5. Melakukan evaluasi terhadap hasil dalam proses pengorganisasian.

Menurut pendapat Boone and Kurt (2000) bahwa tugas seorang manager adalah menggabungkan sumber daya tehnis manual secara optimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Dengan demikian seorang manager atau pemimpin ibarat menjadi konduktor musik

dalam sebuah orchestra perusahaan, dengan menggunakan pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*) dalam menggerakkan sumberdaya yang dimiliki organisasi/perusahaan guna mencapai tujuannya. Lebih lanjut Boone & Kurt memaparkan bahwa seorang manager di pelbagai tingkatan dibutuhkan kemampuan teknis, kemampuan relationship kepada bawahan dan kemampuan konseptual yang berbeda-beda di setiap jenjang jabatan manager, dapat diperhatikan pada bagan dibawah ini :

TINGKAT MANAGER KEAHLIAN TEHNIS
RELATIONSHIP KONSEPTUAL

PUNCAK

TEHNIS	RELATIONSHIP	KONSEP
--------	--------------	--------

MADYA

TEHNIS	RELATIONSHIP	KONSEP
--------	--------------	--------

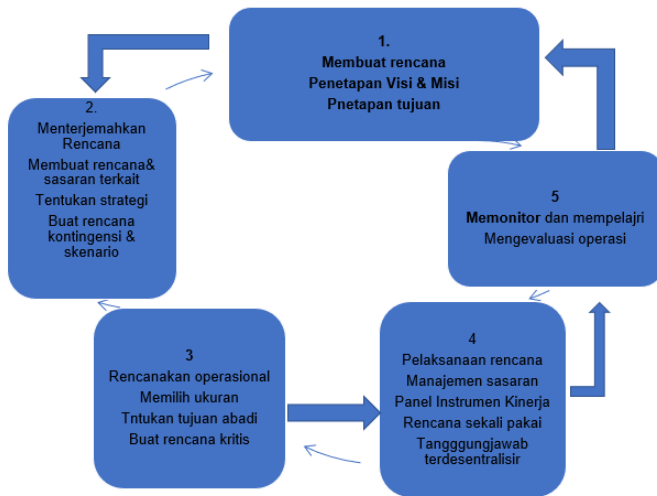
PERTAMA

TEHNIS	RELATIONSHIP	KONSEP
--------	--------------	--------

Gambar 14.5 Bobot keahlian managerial pada level manajer

Sumber: (Boone and Kurt, 2000)

Bahwa sirkulasi proses perencanaan organisasi/perusahaan perlu diperhatikan melalui beberapa tahapan yang dapat dijelaskan pada siklus berikut ini:



Gambar 14.6 Monitoring the Managemen system

Sumber: (Robert S Kaplan & David P Norton

Sedangkan dalam penetapan tujuan organisasi/perusahaan diperlukan integrasi antar departemen/divisi yaitu pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia dan produksi operasi. Dalam menetapkan tujuannya deperteman/ divisi pemasaran perlu memperhatikan kepuasan pelanggan, market share, strategi pemasaran, pertumbuhan penjualan, segmentasi pasar, *marketing mix* (bauran pemasaran), positioning oerganisasi/perusahaan dan lain –lain sesuai dengan penetapan dan tujuan organisasi/perusahaan. Departemen Keuangan perlu menetapkan kinerja keuangan seperti ROI (*Return on Invesment*), PER (*Price Earning Ratio*), EPS (*Earning Per Share*), ROA (*Return On Asset*), ROE (*Return On Commont Equity*), Arus Kas, Laporan Keuangan (Neraca dan Laba Rugi), Modal Usaha dan Invetasi dan lain sebagainya. Departemen Sumberdaya Manusia menetapkan tujuan terkait dengan kompensasi, *Job Description*, Pendidikan dan Pelatihan,, produk Jenjang karir, analisis jabatan, demosi dan promosi, produktifitas dan kinerja karyawan, penilaian

kinerja karyawan dan lain sebagainya. Sedangkan departemen/divisi produksi menetapkan tujuan terkait dengan produksi barang dan jasa, pengembangan produk barang dan jasa, persediaan dan kebijakan bahan baku, desain dan proses serta kapasitas produksi, pengendalian dan manajemen mutu produk barang dan jasa, strategi operasi barang dan jasa, perencanaan dan pemasaran barang dan lain sebagainya.

Dengan adanya paradigma baru sumberdaya manusia sebagai akibat perubahan eksternal maupun internal dengan pendekatan sebab akibat dalam proses penetapan dan tujuan strategis yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton dalam bukunya dengan konsep Balance Score Card maka dikembangkan dalam penetapan dan tujuan strategis departemen sumber daya manusia, munculnya metode *Human Resource Score Card*, menurut pendapat Becker, Huselid and Ulrich (2001) bahwa sistem pengukuran sumberdaya manusia yang efektif mempunyai 2 tujuan penting yaitu (1) memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi sumberdaya manusia. Gambar 14.7 berikut menggambarkan proses penetapan dan tujuan strategis sumberdaya manusia dapat dicermati dibawah ini :

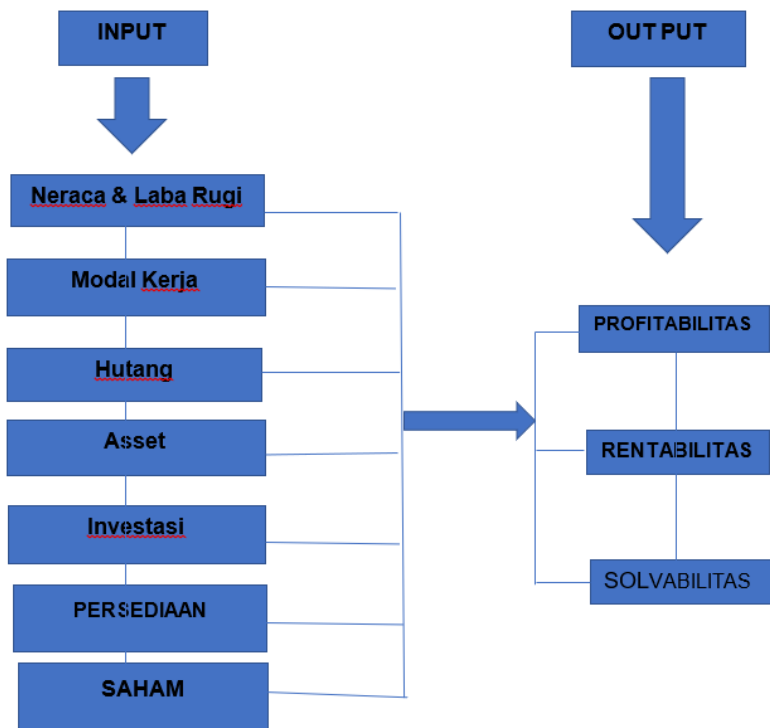


Gambar 14.7 Proses Penetapan dan Tujuan Strategi Sumberdaya Manusia

Sumber: (Becker, Husels and Ulrich, 2001)

Penetapan dan tujuan bidang finansial/keuangan sebagai pendukung utama operasional tata kelola organisasi/perusahaan perlu memperhatikan dan mengarah pada tujuan kinerja keuangan seperti profitabilitas, rentabilitas dan solvabilitasnya agar supaya

organisasi/perusahaan dapat tetap eksis bertumbuh berkembang dengan baik serta berkelanjutan. Kinerja keuangan dapat tercapai dengan baik jika didukung oleh produktifitas sumberdaya manusia yang baik pula. Secara garis besar penetapan dan tujuan organisasi pada departemen keuangan dapat dilihat pada gambar 14.8 sebagai berikut :

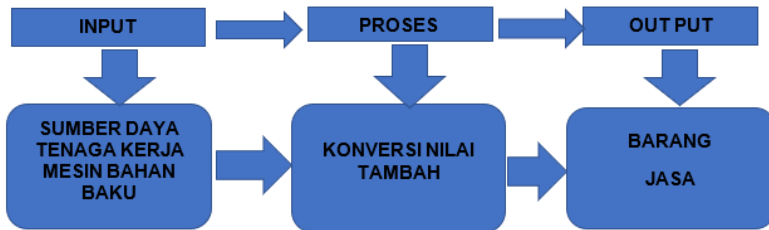


Gambar 14.8 Penetapan Tujuan dan Tujuan Departemen

Sumber: (Boone & Kurt, 2000)

Penetapan tujuan dan tujuan departemen produksi operasi merupakan departemen pendukung utama dalam mencapai tujuan organisasi dari departemen lainnya sehingga diperlukan sinergitas antar departemen/ divisi agar supaya visi dan misi organisasi/perusahaan dapat terwujud sesuai harapan. Pendapat Boone & Kurt, (2000) dalam buku Pengantar Bisnis mengemukakan bahwa proses produksi adalah mengubah input menjadi output sehingga ada value untuk kepentingan organisasi/

perusahaan maupun konsumen/pelanggan. Secara sederhana arur proses produksi dapat dilihat pada gambar 14.9 dibawah ini:



Gambar 14.9 Arus Proses Proses Produksi Mengubah Input – Output Sumber: (Boone & Kurt, 2000)

Bahwa organisasi/perusahaan beroperasi berharap ada nilai tambah dan memberikan kontribusi bagi masyarakat . Dengan memproduksi/menciptakan barang dan jasa organisasi/perusahaan mewujudkan tujuannya sesuai dengan visi dan misi nya. Barang dan jasa yang ditawarkan organisasi/perusahaan memenuhi 4 kebutuhan dasar yaitu waktu, tempat, kepemilikan dan kegunaan bentuk (*form utility*). Organisasi/perusahaan menciptakan kebutuhan bentuk dengan mengolaj bahan baku menjadi barang jadi (input – output). Adapun tugas seorang manager produksi dapat dijelaskan dan dicermati gambar 14.10 sebagai berikut :



Gambar14.10 Arus Proses Tugas Manager Produksi

Sumber: (Boone & Kurt, 2000)

Dengan pemaparan penetapan dan tujuan organisasi/perusahaan yang telah diuraikan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa diperlukan integrasi antar departemen/devisi agar visi dan misi organisasi/perusahaan dapat berjalan dengan optimal sesuai harapan stage holder. Terintegrasinya penetapan dan tujuan organisasi/perusahaan akan saling terkait sehingga jika salah satu departemen/divisi ada kendala atau permasalahan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi/perusahaan dalam menuju sasaran yang hendak dicapainya. Secara sederhana arus integrasi antar departemen/divisi dalam organisasi/perusahaan dapat dilihat pada gambar 14.11 dibawah ini:



Gambar 14.11 Arus Integrasi Penetapan dan Tujuan Organisasi antar Departemen/Divisi

Sumber: (Boone & Kurt, 2000)

Daftar Pustaka

- A.B Susanto dkk, (2008). A strategic Management Approach Corporate Culture & Organization Culture, The Jakarta Cocsulting Group, Jakarta
- Anne T Lawrence , James Webder and James E Post (2005), *Busness and Society*, McGrahill , Singapore
- Besher, Huselid & Urick (2001), *The Human Resouf es Scorde Card*, Linkderd Pdeople, Strategi and Performace, Boston Haward Business School Press
- Barry Ronder & Jay Heizer (2001), Prinsip=prinsip Manajemen Operasi , Salemba Empat , Jakarta
- Culquiiit, Lepino , Wessen (2009), *Organizational Behavior*, McGrohill International, New York
- Denis W Tofoya, (2010), *Organization The Effective*, By Routledge , 270 Madison Avenue , New York
- David G Collings and Geoffrey Wood, (2009), Chather Books, Human Resource Management a Critical approach, Routledge, London NewYork
- Gareth R Jones (2010), *Organzional Theory , Design and change* , Pearson Education. Inc Upper Saddlle River , New Jersey
- Gisey & Mary Mayernick (2000), *The Beyond Learning Organization*, New York Press Books
- Helen Dersgsky (2008), *International Management* , By Person Education Upper Sadlle Rever , New Jersay,
- Kast Kas Fremant E, Rpsenzalzig, James E, (2009), *Organizatioan and Management*, McGraw Hill, New York
- Kaplan & Norton (2002), *The Strategic Focused Organization*, Boston Haward Busdness School Press
- Louis E Boone and David L Kuntz (2002), Pengantar Manajemen, PT Penerbit Erlangga, Jakarta
- Nidjo Sandjojo, (2011), Analisis Jalur dan Aplikasi , Penerbit Pustaka Sinar Harapan, Jakarta

Richard, L. Daft (2010), Konsep Pengambilan Keputusan pada Sistem Informasi Manajemen, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Stephen P Robbin, Mary Curlter, (2010). *Management*. by Person Education Upper Saddle

River, New Jersey

Thomas L Wheeelen, J David Thnger (2012), *Management Information System, design and change* , Person Education inc Publishing Prentis hall , New Jersey

Profil Penulis



Sebastianus Bambang Dwianto, S.E., M.M. Lahir di Magetan 21 Januari 1967, mempunyai istri Gesang Ralita Maria dan dikaruniai 3 putr yaitu Emanulla Zagita Ananda Bages Pradana, Gabriella Bages Putri dan Jean Louis Bages Tri Pamungkas, menyelesaikan SDN 2 Sugihwaras Maospati Magetan tahun 1979, SLTPN 3 Maospati Magetan tahun 1982, SMAK St Bonaventura Madiun tahun 1985, Lulus Sarjana Ekonomi (S 1) Universitas Jember, Magister Manajemen (S 2) FEB Universitas Udayana tahun 2004. Pengalaman bekerja/praktisi PT. Penerbit Erlangga jabatan terakhir kepala Depo Bali, NTB dan NTT tahun 1992 - 2004, HRD PT Kali Djeruk Baru Surabaya tahun 2005 - 2006, Marketing Manager PT Kichen Innovation Solution Bali tahun 2007 - 2009, Usaha Mandiri UD Zagita tahun 2010- 2012, Direktur Marketing CV Protex Indo tahun 2012 – 2014, Direktur Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Singaraja Hotel School Bali Internasional 2022-sekarang dan sebagai akademisi dosen FEB Universitas Mahendradatta Bali tahun 2012 - 2021 dan Dosen Universitas Bali Dwipa tahun 2021 – Sekarang.

- 1 PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI
Dr. Titien Agustina, M.Si
- 2 EVOLUSI TEORI ORGANISASI
Hesti Umiyati, S.E., M.M
- 3 PERILAKU INDIVIDU DAN PENGARUHNIA TERHADAP ORGANISASI
Dr. Yeyen Komalasari, S.E., M.M., CHRA.
- 4 PERILAKU KELOMPOK DAN INTERPERSONAL
Albert Masli, S.E., M.M
- 5 STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI
Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM, CPLM., CHRMP.
- 6 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI
Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si.
- 7 SIKAP DAN KEPUASAN KERJA
Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M
- 8 KOMITMEN ORGANISASIONAL
Dr. Darwin Lie, S.E., M.M
- 9 ORGANIZATIONAL JUSTICE
Dr. Hery Setiyo Nugroho, S.E., M.A.P.
- 10 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
- 11 ORGANIZATIONAL CLIMATE
Susy Evita Satya Putri Pasaribu, S.E., Gradip.Comm., M.Comm.
- 12 INNOVATIVE WORK BEHAVIOR
Dr. Shofia Amin, S.E., M.Si., CHCM., CIQnR
- 13 MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI
Dr. Andi Rahman, M.Si., M.Pd
- 14 IMPLEMENTASI TATA NILAI ORGANISASI DALAM KONSEP MANAJEMEN
Sebastianus Bambang Dwianto, S.E., M.M.

Editor :

Acai Sudirman, S.E., M.M

Untuk akses Buku Digital,
Scan QR CODE



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

