

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Editor: Harini Fajar Ningrum

Ismi Darmastuti
Ismail Nasar | Darus Altin
Yosep Belen Keban
Iwan Henri Kusnadi
Frankie Jan Salean | Rosmawati
Muhammad Rifqi Baihaqi
Adrian Radiansyah | Afrizal
Hamdan | Suhardi

BUNGA RAMPAI

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

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).

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Ismi Darmastuti
Ismail Nasar
Darus Altin
Yosep Belen Keban
Iwan Henri Kusnadi
Frankie Jan Salean
Rosmawati
Muhammad Rifqi Baihaqi
Adrian Radiansyah
Afrizal
Hamdan
Suhardi

Editor:
Harini Fajar Ningrum

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Ismi Darmastuti
Ismail Nasar
Darus Altin
Yosep Belen Keban
Iwan Henri Kusnadi
Frankie Jan Salean
Rosmawati
Muhammad Rifqi Baihaqi
Adrian Radiansyah
Afrizal
Hamdan
Suhardi

Editor :
Harini Fajar Ningrum

Tata Letak :
Mega Restiana Zendrato

Desain Cover :
Syahrul Nugraha

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
iv, 227

ISBN :
978-623-362-768-9

Terbit Pada :
November 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.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan YME, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Kehadiran Buku Organisasi dan Manajemen ini disusun oleh para akademisi dan praktisi dalam bentuk buku kolaborasi. Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, tetapi kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi atau bahan bacaan dalam menambah khasanah keilmuan khususnya mengenai Organisasi dan Manajemen.

Sistematika penulisan buku ini diuraikan dalam duabelas bab yang memuat tentang Konsep Manajemen dan Organisasi, Teori Organisasi, Struktur Organisasi, Perilaku Organisasi, Budaya Organisasi, Dinamika dan Konflik dalam Organisasi, Komunikasi, Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Organisasi, Manajemen Sumber daya Manusia, dan bab terakhir yaitu Evaluasi dan Pengendalian dalam Organisasi.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam seluruh rangkaian penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator bunga rampai ini. Buku ini tentunya masih banyak kekurangan dan keterbatasan, saran dari pembaca sekalian sangat berarti demi perbaikan karya selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

September, 2022

Editor.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 KONSEP MANAJEMEN DAN ORGANISASI.....	1
Pendahuluan	1
Manajemen Organisasi Berkelanjutan	2
Mengelola Keberlanjutan Melalui Sistem Manajemen Terintegrasi (IMS) atau Mandiri.....	5
Kebutuhan akan Manajemen Organisasi Berkelanjutan	11
2 TEORI ORGANISASI.....	17
Pengertian Organisasi.....	17
Teori Organisasi.....	20
Teori Klasik.....	22
Teori Neo Klasik.....	27
Aliran Moderen	32
Teori Kontigensi.....	36
3 STRUKTUR ORGANISASI	41
Pendahuluan	41
Definisi Struktur Organisasi	42
Elemen-Elemen Struktur Organisasi	43
Perbedaan Struktur Organisasi.....	46
Jenis-Jenis Struktur Organisasi Perusahaan.....	48
Pengembangan Struktur Organisasi	52
Desain dan Struktur Organisasi Global	54
4 PERILAKU ORGANISASI	57
Pengantar	57

	Gambaran Singkat Sejarah Perilaku Organisasi ...	58
	Konsep Perilaku Organisasi	60
	Karakteristik Perilaku Organisasi	62
	Tujuan Perilaku Organisasi	64
	Manfaat Perilaku Organisasi	66
	Perlunya Perilaku Organisasi	67
	Model Perilaku Organisasi	69
	Kesimpulan.....	71
5	BUDAYA ORGANISASI	75
	Pentingnya Budaya Organisasi	75
	Pengertian, Asas-Asas, Fungsi dan Karakter Budaya Organisasi	76
	Sumber dan Perilaku Budaya Organisasi.....	83
	Sosialisasi Budaya Organisasi.....	84
	Peran Pemimpin dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi.....	86
	Kesimpulan.....	91
6	DINAMIKA DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI ..	95
	Konflik dalam Organisasi	95
	Dinamika Kelompok dan Konflik dalam Organisasi	97
	Jenis Konflik dalam Organisasi.....	98
	Faktor Penyebab Konflik dalam Organisasi.....	100
	Pandangan Teoritis Mengenai Konflik	103
	Upaya Mencegah dan Penyelesaian Konflik Organisasi.....	105
	Model Penyelesaian Konflik.....	108
	Penutup.....	113

7	KOMUNIKASI.....	117
	Proses Manajemen Komunikasi	117
	Fungsi Komunikasi Organisasi	120
8	KEPEMIMPINAN	139
	Kepemimpinan dalam Manajemen	139
	Definisi dan Ciri-Ciri Kepemimpinan	141
	Peran, Gaya dan Persyaratan Kepemimpinan	143
	Pendekatan Konsep Kepemimpinan	146
	Kesimpulan	151
9	MOTIVASI	155
	Pengertian Motivasi.....	155
	Jenis-Jenis Motivasi	156
	Teori-Teori Motivasi	156
10	KINERJA ORGANISASI	175
	Pendahuluan	175
	Manajemen Kinerja.....	176
	Kinerja Organisasi Vs Kinerja Pegawai.....	176
	Indikator Kinerja.....	178
	Komponen Manajemen Kinerja	180
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi	181
	Pengukuran Kinerja.....	183
	Alat Pengukuran Kinerja.....	184
	Penilaian Kinerja.....	185
	Metode Penilaian Kinerja	186
	Manfaat Penilaian Kinerja.....	189
	Penutup.....	190

11	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	195
	Pengertian Sumber Daya Manusia	195
	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	196
	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	198
	Kebijakan dan Kegiatan Manajemen SDM.....	201
	Perencanaan Sumber Daya Manusia	202
	Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.....	207
12	EVALUASI DAN PENGENDALIAN	
	DALAM ORGANISASI	213
	Pendahuluan	213
	Evaluasi dan Pengendalian	213
	Pentingnya Evaluasi dan Pengendalian	
	dalam Organisasi	214
	Elemen Evaluasi dan Pengendalian	
	dalam Organisasi	217
	Bentuk-Bentuk Evaluasi	
	dan Pengendalian dalam Organisasi	220
	Evaluasi dan Pengendalian Efektif	222
	Kesimpulan.....	224

KONSEP MANAJEMEN DAN ORGANISASI

Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

Universitas Diponegoro

Pendahuluan

Manajemen organisasi mengacu pada seni mengumpulkan orang-orang pada platform yang sama untuk membuat mereka bekerja menuju tujuan yang telah ditetapkan bersama. Manajemen organisasi memungkinkan penggunaan sumber daya secara optimal melalui perencanaan dan pengendalian yang cermat di tempat kerja. Manajemen organisasi memberikan rasa arah kepada karyawan. Individu sangat menyadari peran dan tanggung jawab mereka dan tahu apa yang seharusnya mereka lakukan dalam organisasi. Manajemen yang efektif memastikan profitabilitas bagi organisasi. Dalam bahasa awam, manajemen organisasi mengacu pada penanganan organisasi yang efisien serta karyawannya. Manajemen organisasi membantu untuk mengekstrak yang terbaik dari setiap karyawan sehingga mereka menyelesaikan tugas dalam kerangka waktu yang diberikan. Manajemen organisasi mengikat karyawan bersama-sama dan memberi mereka rasa loyalitas terhadap organisasi. Karyawan harus bekerja dalam koordinasi yang erat satu sama lain dan berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Sangat

penting untuk mengelola karyawan dengan baik agar mereka merasa sangat diperlukan untuk organisasi

Keberlanjutan organisasi terletak di jantung keseluruhan pembangunan berkelanjutan bangsa dan dunia sebagai pelembagaan dan pertumbuhan organisasi yang membawa kekayaan dan kemakmuran yang tak terukur dalam 200 tahun terakhir. Sayangnya, hal yang sama membawa banyak ancaman lingkungan dan sosial, itulah sebabnya perdebatan tentang pembangunan berkelanjutan bergema (Nawaz et al., 2018).

Sejumlah upaya telah dilakukan untuk mengatasi masalah ini melalui berbagai inisiatif dan inovasi di berbagai bidang seperti sains, teknologi, pembuatan kebijakan, dan manajemen bisnis. Namun, interpretasi keberlanjutan dalam konteks dari sistem manajemen berbeda. Beberapa pendapat mengatakan pengelolaan lingkungan cukup untuk pengelolaan yang efektif keberlanjutan, sementara beberapa yang lain berpendapat bahwa integrasi standar sistem manajemen yang ada diperlukan untuk memperhitungkan tantangan lingkungan, ekonomi, dan sosial (Sharma dan Ruud, 2003).

Beberapa studi mencatat bahwa standar sistem manajemen yang ada, atau integrasi standar sistem manajemen, mungkin tidak cukup untuk mencapai tujuan keberlanjutan (Karapetrovic, 2002). Selain perbedaan pendapat ini, implementasi model manajemen keberlanjutan teoretis tetap menjadi tantangan yang hanya bisa dilawan jika alat praktis ditanamkan dalam model teoretis.

Manajemen Organisasi Berkelanjutan

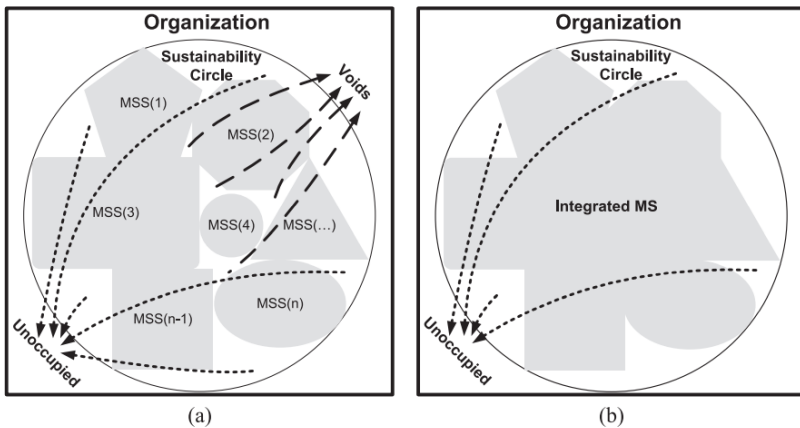
Sebuah survei global yang dilakukan oleh McKinsey & Company menunjukkan bahwa meskipun organisasi mengakui pentingnya keberlanjutan, sebagian besar dari

mereka tidak praktis terlibat dalam. Alasannya terutama karena pemahaman yang samar tentang dasar-dasar Keberlanjutan dan ketidakpastiandurasi pengembalian investasi. Survei yang dilakukan oleh United Nations Global Compact untuk melaporkan pendapat lebih dari 1000 CEO tentang kemampuan mempertahankan bisnis. Survei tersebut melaporkan 84% CEO dengan pendapat bahwa bisnis harus memimpin dari depan dan mengaturcontoh untuk mencapai tujuan yang berkelanjutan. Namun, hanya 33% dari CEO dilaporkan berpendapat bahwa bisnis melakukan upaya yang memuaskan untuk mengatasi tantangan keberlanjutan global. Persentase jauh lebih rendah daripada yang pertama - menyiratkan bahwa sementara bisnis mengakui pentingnya keberlanjutan, bisnis model di tingkat operasional cenderung mengabaikan keberlanjutan.

Tidak ada metode tunggal yang kuat untuk mengelola keberlanjutan, agak berbagai teknik ada yang telah disesuaikan secara kontekstual oleh organisasi untuk menggabungkan berbagai aspek terisolasi dari keberlanjutan. Misalnya, Balanced Scorecard telah digunakan oleh Dupont, General Electric, Hewlett-Packard, Unilever, Coca-Cola dan Shell Kanada, sedangkan The Commercial Group, Halcrow, dan Boots UK upaya untuk mengelola keberlanjutan melalui Sistem Pengendalian Manajemen (Moon et al., 2011). Organisasi umumnya berjuang untuk menerima manfaat atau nilai yang dijanjikan penciptaan. Itu terjadi terutama karena teknik ini mengabaikan beberapa fitur penting dari manajemen keberlanjutan. Sebagai contoh, BSC telah dikritik secara luas karena pendekatannya yang statis dan berorientasi pada pemegang saham yang berfokus sepenuhnya pada hasil akhir daripada keseluruhan proses (Rillo, 2004). Oleh karena itu, masalah yang sama terus muncul dari organisasi ke organisasi yaitu,

bagaimana mengembangkan model keberlanjutan yang sistematis, dinamis dan holistik di alam (Naude, 2011).

Integrasi tujuan multidisiplin dapat menjadi hal yang alami langkah pertama menuju pengelolaan keberlanjutan, namun, seperti yang disorot oleh Naude (2011), integrasi standar system manajemen yang ada untuk mengelola keberlanjutan mungkin tidak cukup. Bahkan, upaya semacam itu dapat menimbulkan sejumlah kekhawatiran saat ini tidak diketahui. Argumen ini lebih lanjut dapat dijelaskan melalui Gambar. 1.



Gambar 1 Mengelola Keberlanjutan Organisasi melalui Standar Sistem Manajemen

Sumber: Esquer-Peralta et al. (2008)

Keberlanjutan organisasi dapat dianggap sebagai lingkaran besar yang melingkupi tujuan ekonomi, lingkungan dan sosial dari sebuah organisasi. Sejumlah tujuan organisasi dapat dicapai melalui penerapan standar sistem manajemen yang sudah ada. Namun, standar sistem manajemen ini berbeda satu sama lain dalam ruang lingkup dan desain (Karapetrovic, 2002), dan karena itu tidak akan pernah bisa menutupi lingkaran keberlanjutan yang sempurna. Jika standar sistem manajemen yang ada diterapkan secara individual akan

selalu ada beberapa 'kekosongan' tersisa, di samping area kosong yang tidak terisi. Mengelilingi cluster sistem (Gambar 1(a)). Jika, pada sisi lain, standar sistem manajemen ini terintegrasi, rongga dapat dihindari.

Namun, karena cakupan standar yang ada terbatas, akan ada tetap masalah keberlanjutan yang belum tertangani bahkan setelah integrasi penuh (Gambar. 1(b)), yang jarang mungkin terjadi dalam praktik (Esquer-Peralta et al., 2008).

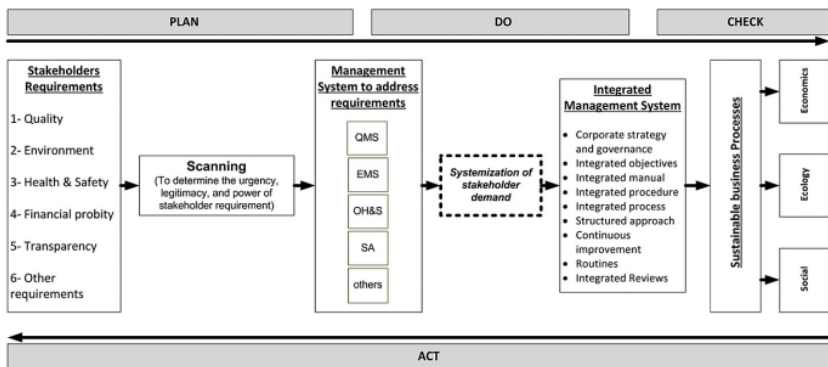
Mengelola Keberlanjutan Melalui Sistem Manajemen Terintegrasi (IMS) atau Mandiri

Manajer di banyak perusahaan berada di bawah tekanan yang meningkat untuk mengatasi masalah keberlanjutan. Dari perspektif perusahaan, keberlanjutan mencakup isu-isu ekonomi, lingkungan dan sosial yang memiliki implikasi bisnis. Keberlanjutan perusahaan memiliki akar teoretisnya dalam teori pemangku kepentingan. Teori pemangku kepentingan mengakui bahwa organisasi memiliki kewajiban tidak hanya kepada pemegang saham, tetapi juga kepada kelompok kepentingan lain seperti pelanggan, pemasok, karyawan, dan masyarakat luas, di antara banyak lainnya. Memenuhi tuntutan para pemangku kepentingan ini adalah diperlukan untuk berbagai alasan, termasuk mempertahankan pasokan sumber daya yang berkelanjutan dan untuk alasan legitimasi. Oleh karena itu, pendekatan apa pun terhadap keberlanjutan perusahaan harus memiliki fokus eksplisit pada persyaratan pemangku kepentingan.

Integrasi keberlanjutan ke dalam proses bisnis dapat difasilitasi melalui pendekatan sistem manajemen terintegrasi (IMS). Pendekatan semacam itu memberikan fleksibilitas dan kejelasan yang dibutuhkan untuk mengatasi banyak masalah yang terkait dengan manajemen, pengukuran, dan penilaian keberlanjutan

perusahaan. Membangun premis itu, konseptual kerangka kerja untuk keberlanjutan perusahaan melalui integrasi MS ditampilkan dalam Gambar 2.

Dalam upaya mengelola keberlanjutan melalui integrasi sistem yang ada, Asif et al. (2011) telah mengusulkan kerangka kerja komprehensif berdasarkan siklus proses roda Deming, yaitu **plan do-check-act (PDCA)**, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Kerja Sistem Manajemen Terintegrasi untuk Keberlanjutan

Sumber: Asif et al. (2011)

Keterangan:

MS : *management system(s)*;

QMS : *quality MS*;

EMS : *environmental MS*;

OH&S : *occupational health and safety*;

SA : *social accountability*;

CI : *continuous improvement*

Persyaratan sistem manajemen terintegrasi harus berasal dari pemangku kepentingan dan harus diprioritaskan. Gambar 2 menggambarkan tipologi pemangku

kepentingan dalam kaitannya dengan persyaratan. Choo (1996) yang menguraikan tentang pemindaian lingkungan untuk memberikan pemahaman tentang lingkungan di mana organisasi beroperasi; dan menyoroti berbagai tingkat integrasi dan bagaimana integrasi mengubah aktivitas di setiap tingkat organisasi. Kerangka kerja ini juga dibangun dengan mempertimbangkan berbagai perspektif tentang perusahaan integrasi keberlanjutan.

Seperti yang ditunjukkan Gambar 2, proses mengintegrasikan keberlanjutan dimulai dengan identifikasi pemangku kepentingan utama dan kebutuhan mereka. Tidak dapat disangkal, organisasi berada di bawah tekanan dari berbagai pemangku kepentingan primer dan sekunder. Sebuah pemindaian lingkungan yang terperinci, termasuk penilaian kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta analisis pemangku kepentingan, dapat membantu seorang manajer dalam menentukan apa yang penting, apa yang tidak, dan tingkat urgensi dan prioritas untuk diberikan pada berbagai masalah. Sangat penting untuk mengidentifikasi legitimasi dan urgensi dari tuntutan pemangku kepentingan, serta kekuatan relatif (dan potensi konflik) dari pemangku kepentingan yang berbeda untuk mempengaruhi bisnis, mengingat bahwa mereka (legitimasi, urgensi, dan kekuatan pemangku kepentingan) berubah dari waktu ke waktu. Pemindaian lingkungan, dengan demikian, merupakan mekanisme untuk mengidentifikasi tuntutan pemangku kepentingan utama dan memprioritaskannya dalam kerangka sumber daya terbatas. Membangun pemindaian lingkungan, organisasi memahami lingkungan mereka dan juga mengembangkan konteks yang sesuai untuk adaptasi dan respon (Choo, 1996).

Gambar 2 juga menunjukkan bahwa organisasi dapat menggunakan sejumlah sistem manajemen yang berbeda untuk memenuhi persyaratan pemangku kepentingan utama. sistem manajemen ini memandu perilaku sistem dan dengan demikian menyediakan cara sistematis untuk menjalankan fungsi secara konsisten selama periode waktu tertentu. Di antara standar sistem manajemen yang paling menonjol adalah standar ISO untuk kualitas manajemen (ISO 9001), manajemen lingkungan (ISO 14001), kepuasan pelanggan dan sistem keluhan (ISO 10001, 10002, 10003), dan kualitas dan audit lingkungan (ISO 19011). Manajer dapat memilih implementasi dan eksternal, independen sertifikasi sistem manajemen internal tergantung pada tuntutan pemangku kepentingan. Namun, satu konsekuensi potensial dari penerapan sejumlah sistem manajemen individu adalah bahwa hal itu dapat memberikan menimbulkan prioritas yang bersaing, kebingungan, dan ketidakcocokan timbal balik (Salomo, 2008). Ini menyoroti kebutuhan dan manfaat integrasi untuk membawa sistem manajemen yang berbeda ke dalam proses bisnis arus utama.

Fitur penting dari sistem manajemen terintegrasi adalah bahwa sistem ini mengembangkan sistem terintegrasi untuk memenuhi tuntutan pemangku kepentingan secara sistematis. Sistem ini diberi label sebagai "sistemisasi tuntutan pemangku kepentingan". Integrasi mengubah organisasi melalui sejumlah perubahan mendasar pada tingkat strategis, taktis, dan operasional. Misalnya, pada tingkat strategis, itu menyediakan mekanisme untuk meningkatkan interaksi dengan pemangku kepentingan dan, dengan demikian, jalan untuk mengatasi tuntutan mereka melalui penyaluran sumber daya organisasi. Pada tingkat taktis, ini berfokus pada desain manual manajemen terpadu, prosedur, dan proses, dan pada pengembangan kriteria dan norma yang dengannya integrasi dapat dievaluasi. Pada tataran operasional,

instruksi kerja dan aktivitas kerja adalah terintegrasi. Kegiatan penunjang seperti audit dan administrasi umum juga dirancang sesuai untuk meningkatkan efisiensi, menghemat sumber daya, dan mengurangi kebingungan di antara karyawan di tingkat operasional.

Gambar 2 juga menunjukkan bahwa pembelajaran dan inovasi di sepanjang berbagai dimensi keberlanjutan diperlukan untuk perbaikan terus-menerus. Pada intinya, ada kebutuhan untuk mengkonsolidasikan pengalaman keberlanjutan ke dalam proses organisasi. Pengetahuan baru perlu diintegrasikan dengan pengetahuan eksplisit dan tacit perusahaan. Integrasi dengan pengetahuan eksplisit akan fokus pada manual, prosedur, database, instruksi kerja, dan dokumen penting lainnya. Integrasi dengan pengetahuan *tacit* akan fokus pada pengalaman dan keterampilan karyawan. Integrasi pengetahuan baru dan pengalaman baru akan membantu mempersiapkan organisasi dengan lebih baik untuk mengatasi hal-hal yang diantisipasi dan tantangan tak terduga terkait dengan keberlanjutan perusahaan.

Gambar 2 menunjukkan bahwa sistem manajemen terintegrasi menyediakan struktur dan rutinitas untuk proses bisnis yang berkelanjutan. Untuk membawa dan memelihara terus menerus perbaikan, proses dirancang di sekitar siklus *PDCA – Plan, Do, Check Act* (Deming, 1994) yang, dasarnya, menyediakan meta-rutin untuk perbaikan terus-menerus sepanjang berbagai dimensi keberlanjutan perusahaan. Tinjauan manajemen terintegrasi disediakan oleh sistem manajemen terintegrasi adalah sarana penting untuk memfasilitasi fokus yang lebih luas pada lingkungan, aspek sosial, dan ekonomi – yang merupakan inti dari keberlanjutan perusahaan. Sistem manajemen terintegrasi membantu membangun kasus yang kuat untuk keberlanjutan perusahaan.

Kerangka kerja pada Gambar 2 menunjukkan gambaran umum tentang bagaimana mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam proses bisnis. Tujuan utamanya adalah untuk menyusun pemikiran tentang bagaimana mengatur integrasi keberlanjutan dalam konteks spesifik organisasi. Ini memusatkan perhatian pada esensi keberlanjutan perusahaan dan memberikan titik awal untuk mengintegrasikan keberlanjutan dengan imperatif organisasi lainnya.

Mengidentifikasi tuntutan pemangku kepentingan dan kemudian memasukkannya ke dalam proses bisnis membutuhkan pendekatan sistematis yang ditandai dengan perencanaan, pengelolaan sumber daya, merancang proses, dan perbaikan terus-menerus. Ini membutuhkan pendekatan meta-manajemen untuk pembangunan berkelanjutan perusahaan. Meta-manajemen menyiratkan manajemen seluruh perusahaan (Foley, 2005). Penggunaan pendekatan meta-manajemen dianjurkan di sini untuk dua alasan. Pertama, menghindari konotasi kosakata yang terkait dengan penggunaan istilah "sistem" (seperti dalam "pendekatan sistem" atau "sistem" untuk manajemen kualitas, lingkungan, dll.). Kedua, secara eksplisit mengacu pada pengelolaan seluruh perusahaan daripada pengelolaan sub-sistem individu, yang biasanya diberi label sebagai sistem manajemen (standar). Meta-manajemen, dengan demikian, pengelolaan berbagai sub-sistem pada tingkat yang lebih tinggi dari abstraksi, logika, dan investigatif.

Integrasi keberlanjutan dengan kegiatan organisasi utama diperlukan di semua tingkatan, baik secara vertikal maupun horizontal. Integrasi vertikal diperlukan untuk memastikan bahwa elemen strategi organisasi mengalir ke semua tingkatan dan, dengan demikian, menciptakan kesesuaian antara tujuan, target, dan proses organisasi. Integrasi horizontal berkaitan dengan upaya manajemen

yang dimaksudkan untuk mengintegrasikan berbagai proses, rantai, departemen, dan posisi; dan juga mencakup struktur dan kompetensi Asif et al. (2011).

Kesesuaian antara tujuan dan aktivitas organisasi pada tingkat taktis dan operasional diperlukan, karena proses yang berdiri sendiri dan tidak terintegrasi menciptakan kebingungan bagi karyawan dan, selalu, penggunaan sumber daya yang tidak efektif dan tidak efisien. Proses seperti itu kemudian berisiko dibatalkan segera setelah implementasinya – sehingga membuat seluruh program gagal (Hayes dan Upton, 1998).

Integrasi keberlanjutan ke dalam proses bisnis membutuhkan interaksi berkelanjutan dengan pemangku kepentingan, dan cara-cara inovatif untuk merancang, meninjau, dan memperbarui proses bisnis. Sifatnya yang sangat dinamis membutuhkan pengembangan kompetensi internal dan pengetahuan kelembagaan untuk menghadapi isu-isu yang muncul dan dampaknya terhadap organisasi. Pendekatan ini dimulai dari dialog pemangku kepentingan untuk memastikan komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan; mempromosikan integrasi vertikal dan horizontal untuk memastikan kesesuaian di antara berbagai proses di tingkat organisasi yang berbeda; mengembangkan kompetensi dan pengetahuan kelembagaan untuk keberlanjutan; dan menyediakan meta-rutin untuk perbaikan berkelanjutan.

Kebutuhan akan Manajemen Organisasi Berkelanjutan

Manajemen organisasi memberikan rasa aman dan kesatuan kepada karyawan. Manajemen yang efektif diperlukan untuk koordinasi yang lebih baik di antara berbagai departemen. Karyawan menyelesaikan tugas dalam kerangka waktu yang ditentukan sebagai hasil dari manajemen organisasi yang efektif. Karyawan tetap setia

terhadap pekerjaan mereka dan tidak memperlakukan pekerjaan sebagai beban. Manajemen organisasi yang efektif mengarah pada suasana damai dan positif di tempat kerja.

Keberlanjutan perusahaan mencari pengembangan proses dan sistem organisasi yang akan memposisikan organisasi untuk mengantisipasi dan memenuhi tuntutan masa kini dan masa depan generasi pemangku kepentingan. Hal ini, pada gilirannya, memberikan penekanan pada kebutuhan untuk mengatasi aspek ekonomi, ekologi, dan sosial secara bersamaan dan terpadu.

Sistem manajemen terintegrasi menyediakan sarana penting untuk keberlanjutan perusahaan bila dilakukan secara sistematis. Sistem manajemen terintegrasi memfasilitasi integrasi keberlanjutan ke dalam proses bisnis dan, dengan demikian, standar ISO terpisah tidak diperlukan untuk perusahaan keberlanjutan. Tulisan ini memberikan dasar untuk penataan integrasi keberlanjutan ke dalam proses bisnis.

Daftar Pustaka

- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European business review*.
- Rillo, M. (2004, January). Limitations of balanced scorecard. In *Proceedings of the 2nd Scientific and Educational Conference, Business Administration: Business in a Globalizing Economy, Parnu* (Vol. 155, p. 161).
- Deming, W. E. (2018). *The new economics for industry, government, education*. MIT press.
- Esquer-Peralta, J., Velazquez, L., & Munguia, N. (2008). Perceptions of core elements for sustainability management systems (SMS). *Management Decision*, 46(7), 1027-1038.
- Foley, K. J. (2001). *Meta management: A stakeholder/quality management approach to whole-of-enterprise management*. Standards Australia.
- Hayes, R. H., & Upton, D. M. (1998). Operations-based strategy. *California Management Review*, 40(4), 8-25.
- Karapetrovic, S. (2002). Strategies for the integration of management systems and standards. *The TQM Magazine*.
- Moon, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Gond, J. P. (2011). Management control for sustainability strategy. *CIMA Research Executive Summary Series*, 7(12), 1-20.
- Naudé, M. (2011). Sustainable development in companies: Theoretical dream or implementable reality. *Corporate Ownership & Control*, 8(4), 352-364.
- Nawaz, W., & Koç, M. (2018). Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1255-1274.

- Rillo, M. (2004, January). Limitations of balanced scorecard. In Proceedings of the 2nd Scientific and Educational Conference, Business Administration: Business in a Globalizing Economy, Parnu (Vol. 155, p. 161).
- Salomo, S., Talke, K., & Strecker, N. (2008). Innovation field orientation and its effect on innovativeness and firm performance. *Journal of product innovation management*, 25(6), 560-576.
- Sharma, S., & Ruud, A. (2003). On the path to sustainability: integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Business strategy and the Environment*, 12(4), 205-214.

Profil Penulis**Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.**

Penulis menyelesaikan studinya dari Program Studi S1 Manajemen, FEB Universitas Diponegoro. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan Strata 2 ke Program Pascasarjana Universitas Airlangga dengan mengambil Program Studi Ilmu Manajemen. Pendidikan Doktor Ekonomi diselesaikan penulis pada Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Diponegoro.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen, khususnya *HRM*, *Organizational Behavior* dan *Organizational Development*. Sebagai dosen, penulis juga aktif sebagai peneliti dibidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain aktif sebagai dosen dan peneliti, penulis juga aktif dalam bidang *assessment* SDM.

Email Penulis: ismidarmastuti@gmail.com

TEORI ORGANISASI

Ismail Nasar, M.Pd.

Unika Santu Paulus Ruteng

Pengertian Organisasi

Manusia dalam kehidupan sehari-hari tidak terlepas dari sebuah sistem organisasi. Sistem organisasi menentukan pola perilaku masyarakat dalam berinteraksi. Organisasi secara umum didefinisikan sebagai pola interaksi antara seseorang atau sekelompok orang yang saling mempengaruhi. Definisi tentang organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Berikut ini beberapa ahli yang mengemukakan pandangannya tentang organisasi diantaranya:

1. Stoner (Ambarwati, 2018:1) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
2. Max Weber (Agus, 2016:20) mengatakan bahwa organisasi adalah Suatu perhimpunan orang-orang yang membiasakan diri untuk memenuhi perintah para pimpinan dan yang mempunyai kepentingan pribadi dalam berlanjutnya dominasi berdasarkan partisipasi mereka sendiri dan keuntungan-keuntungan yang dihasilkan, telah “membagi” penggunaan fungsi-fungsi itu dikalangan mereka sendiri yang akan siap melayani pelaksanaannya

3. Dwight Waldo (Widyanti: 2019: 9) mendefinisikan Organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan wewenang formal dan kebiasaan-kebiasaan di dalam suatu sistem administrasi.
4. John M. Gaus (Adnan dan Hamim, 2013: 15) menjelaskan bahwa organisasi adalah tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan terciptanya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab.
5. Sondang P. Siagian (Sari, 2006: 1) mengungkapkan organisasi adalah bentuk persekutuan dari sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan serta terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki, di mana selalu terdapat hubungan antara sekelompok orang yang disebut dengan pimpinan dan sekelompok orang yang disebut sebagai staf
6. Stephen P Robbin (Yunus dan Nawawi, 2013: 6) menjelaskan bahwa organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama.
7. Herbert A. Simon (Adnan dan Hamim, 2013: 16) menjelaskan bahwa Organisasi adalah pola komunikasi yang kompleks dan hubungan lain di dalam suatu kelompok manusia

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa unsur dalam organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Pola komunikasi yaitu organisasi menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan serta bawahan dan bawahan;

2. Sekumpulan orang yaitu organisasi terdiri dari dua atau lebih orang yang memiliki tujuan yang ingin dicapai;
3. Tujuan yang sama yaitu hal hal yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi yang terdapat dalam visi misi organisasi;
4. Kerjasama yaitu setiap anggota organisasi bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi;
5. Wadah yaitu organisasi adalah tempat orang berkumpul, bekerjasama sama untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi dapat dibedakan dengan cara melihat ciri-ciri organisasi. Menurut Ambarwati, (2018:3-4) ciri organisasi yaitu:

1. Ciri organisasi secara umum

Secara umum organisasi memiliki ciri sebagai berikut;
1) Mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang mesti kita taati. 2) Mempunyai pendelegasian koordinasi dan wewenang tugas-tugas. 3) Adanya kerjasama secara terstruktur. 4) Mempunyai sasaran dan tujuan 5) Mempunyai komponen yaitu bawahan dan atasan.

2. Ciri-ciri Organisasi menurut Steiner dan Berelson

Ciri organisasi Steiner dan Berelson 1) Formalitas, termasuk ciri organisasi sosial yang merujuk kepada perumusan tertulis suatu ketetapan-ketetapan prosedur, peraturan-pertaturan, strategi, tujuan, kebijaksanaan dan seterusnya; 2) Hierarki, termasuk ciri organisasi yang berdasarkan pada pola kewenangan dan kekuasaan yang memiliki bentuk piramida berarti terdapat orang-orang tertentu memiliki kewenangan dan kekuasaan yang tinggi dibandingkan orang biasa yang ada di organisasi

tersebut; 3) Besar dan Kompleksnya, termasuk ciri organisasi sosial yang mempunyai banyak anggota sehingga untuk hubungan sosial antar anggota tidak dilakukan secara langsung atau impersonal yang biasa kita sebut sebagai gejala organisasi; 4) Durasi, termasuk ciri organisasi dimana keberadaan organisasi lebih lama dibandingkan keanggotaan pada organisasi tersebut.

3. Ciri organisasi modern

Organisasi modern memiliki beberapa ciri yaitu 1) Cenderung spesialisasi 2) Adanya asas-asas organisasi 3) Pengelolaan data semakin cepat 4) Unsur-unsur Organisasi yang lebih lengkap 5) Penggunaan staf yang lebih intensif 6) Organisasi yang bertambah besar.

Teori Organisasi

Teori organisasi yang saat ini kita pelajari adalah bagian dari proses evaluasi terhadap teori terdahulu. Teori organisasi merupakan sebuah gagasan tentang organisasi dalam menjalankan peran, mempengaruhi orang lain, pendelegasian wewenang, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan.

Ada banyak teori tentang organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli mulai dari teori klasik sampai teori kontigensi (sekarang). Scott (Falimu, 2022:27-28) membagi teori organisasi menjadi tiga tingkat analisis, yaitu:

1. Tingkat Psikologi sosial, yaitu teori organisasi yang berfokus pada individu dan hubungan interpersonal atau hubungan individu dalam organisasi. Dalam rangkaian teori ini, pakar organisasi mencoba menjelaskan bagaimana orang-orang dalam

organisasi terhubung satu sama lain untuk mencapai tujuan mereka.

2. Tingkat Struktural, yaitu teori organisasi yang secara khusus berfokus pada organisasi secara keseluruhan dan sub divisi organisasi, seperti departemen, tim dan lain-lain. Dalam kelompok teoritis ini, pakar organisasi menjelaskan bagaimana berbagai unit (departemen) dalam organisasi terkait satu sama lain untuk mencapai tujuan masing-masing unit.
3. Tingkat Makro, yaitu teori organisasi yang berfokus pada peran organisasi relatif terhadap organisasi dan komunitas lain. Pada level ini para ahli organisasi berusaha menjelaskan hubungan antar organisasi untuk mencapai tujuannya masing-masing.

Aliran teori organisasi memiliki konsep dan karakteristik masing-masing yang membedakan antara teori klasik, perilaku, sistem dan kontingensi.

Tabel 1 Perkembangan aliran teori organisasi

Sumber: Hodge and Anthony; 1988 (Sari, 2006: 9).

Aliran/ tahun	Konsep utama	Teori yang mendasari	Tokoh
Klasik (1890- 1930)	Pembagian kerja. Proses skalar dan fungsional. Struktur. Rentang kendali	Teknik. Ekonomi.	Taylor, Mooney, Reiley, Weber, Gantt, Fayol F, L. Gilberth dan Graicunas.
Teori perilaku (1930- 1960)	Motivasi/teori kebutuhan. Komunikasi.	Psikologi. Sosiologi.	Follet, Barnard, Mc. Gregor, Maslow, Herzberg,

Aliran/ tahun	Konsep utama	Teori yang mendasari	Tokoh
	Teori kepemimpinan. Dinamika kelompok. Hubungan antar manusia.	Psikologi sosial.	Homans dan Lewin.
Sistem (1960-sekarang)	Teknik-teknik kuantitatif. Holisme. Terbuka/tertutup. Perspektif makro. - Fungsionalisme.	Matematika. Teknik. Ilmu Komputer.	Von Bertalanffy, Boulding, Ackoff, Forrester, Kast & Rosenzweig
Kontigensi (1965-sekarang)	- Sistem terbuka. Pendekatan preskriptif. Hubungan yang dinamis.	- Sosiologi. Studi tentang kepemimpinan dan manajemen Teknik industri.	Woodward, Thompson, Lorsch, Lawrence dan Galbraith

Teori Klasik

Menurut penganut teori klasik (Ambarwati, 2018:21) suatu organisasi tergantung pada empat kondisi pokok: Kekuasaan, Saling melayani, Doktrin, Disiplin. Melalui asumsi – asumsi tersebut maka yang dijadikan tiang dasar penting dalam organisasi formal adalah: a. Pembagian kerja (untuk koordinasi); b. Proses Skalar dan

Fungsional (proses pertumbuhan vertical dan horizontal); c. Struktur (hubungan antar kegiatan); d. Rentang Kendali (berapa banyak atasan bisa mengendalikan bawahan).

Berikut ini akan dipaparkan secara rinci mengenai perkembangan teori organisasi klasik. Ada empat tokoh yang memiliki kontribusi terhadap perkembangan teori klasik yaitu:

1. Frederick Taylor dan Scientific

Dengan diterbitkannya karya Frederick Taylor pada tahun 1911 yang berjudul *Principles of Scientific Management* menandai awal penciptaan sebuah teori yang serius di bidang manajemen dan organisasi. Dengan menggunakan metode ilmiah terhadap tugas-tugas di dalam pabrik. Keinginannya untuk mendapatkan suatu cara terbaik tentang bagaimana setiap pekerjaan harus dilaksanakan merupakan bagian dari apa yang sekarang kita kenal sebagai masalah desain pekerjaan (Yunus & Nawawi, 2013: 88) Lebih lanjut Taylor (Adnan & Hamim, 2013: 67) mengusulkan empat prinsip manajemen ilmiah yaitu:

- a. Mengembangkan suatu ilmu bagi setiap elemen dari suatu pekerjaan, yang mengganti petunjuk praktisnya yang usang.
- b. Memiliki secara ilmiah dan melatih yang lain, mendidik dan mengembangkan pekerja, mengingat pada waktu ia memilih pekerjaannya sendiri dan melatih sendiri sebaik mungkin.
- c. Manajemen dengan kerjasama yang sungguh-sungguh dengan orang-orang seperti itu misalnya jaminan bagi seluruh pelaksanaan kerja dalam hubungannya dengan prinsip-prinsip ilmiah yang telah dikembangkan.

- d. terdapat suatu bagian (divisi) pekerjaan yang hampir sama dan demikian juga tanggung jawab antara pengusaha dan para pekerja.
2. Fayol dan Prinsip-Prinsip Administrasi Henri Fayol (1841-1925)

Seorang industrialis dari Perancis dan juga seorang insinyur pertambangan, merupakan salah satu dari beberapa perintis teori organisasi yang sangat dikenal. Karya terpentingnya diterbitkan dalam bahasa Perancis pada tahun 1916, tetapi baru mendapat sambutan dari kalangan yang luas ketika diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris pada tahun 1949 dibawah judul "General and Industrial Administration". Fayol mengembangkan teori yang memusatkan perhatiannya pada pemecahan fungsional kegiatan administrasi. Menurut Fayol kegiatan administrasi dapat dipecah secara fungsional dalam lima fungsi, yaitu: a) *Planning* atau perencanaan, b) *Organizing* atau pengorganisasian, c) *Command* atau perintah, d) *Coordination* atau koordinasi, e) *Control* atau pengawasan (Ambarwati, 2018: 26)

Teori administratif menunjukkan keuntungan pada birokrasi seperti dalam hal pengaturan, stabilitas, dan ketentuan (kepastian). Demikian juga teori tersebut menderita penyelewengan fungsi dari birokrasi yang meliputi rigiditas, impersonalitas dan kategori yang berlebihan (Adnan & Hamim, 2013: 64).

Menurut Fayol (Ambarwati, 2018: 26-27) terdapat empat belas prinsip dasar manajemen yang harus dikuasai oleh seorang manager yaitu:

- a. Pembagian kerja. Di dalam organisasi harus diciptakan tenaga kerja yang memiliki spesialisasi

yang mengutamakan pekerjaan untuk mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi.

- b. Wewenang dan tanggung jawab. Otoritas atau wewenang adalah hak untuk memberikan perintah, sedangkan kekuasaan diperlukan untuk menciptakan kepatuhan.
- c. Disiplin. Disiplin merupakan hal yang sangat esensial agar kegiatan dapat berjalan lancar, tanpa adanya disiplin tidak akan dapat berhasil baik.
- d. Kesatuan dalam perintah. Setiap orang hanya menerima dari seorang atasan.
- e. Kesatuan arah. Dalam suatu organisasi haruslah hanya ada satu arah dan satu rencana bagi semua kelompok kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan yang sama
- f. Mengutamakan kepentingan umum (*general interest*) di atas kepentingan individu. Kepentingan pekerja secara perorangan atau kelompok pekerja haruslah berada di bawah kepentingan organisasi secara keseluruhan.
- g. Pemberian upah bagi pekerja. Upah sebagai kompensasi kerja harus dilakukan secara jelas dan sejauh mungkin dapat memberikan kepuasan baik bagi pekerja maupun bagi organisasi kerja atau perusahaan.
- h. Sentralisasi. Sentralisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi dan hal itu merupakan konsekuensi logis dari adanya proses pengorganisasian.
- i. Rantai perintah. Terdapat rantai perintah yang menghubungkan atasan dengan bawahan yang hirarkhis berdasarkan pemilikan wewenang yang

berbeda, makin ke bawah wewenang itu makin terbatas.

- j. Ketertiban. Organisasi haruslah menjadi tempat yang tertib bagi setiap individu yang menjadi anggotanya.
 - k. Keadilan. Keadilan dan rasa keadilan harus dipayakan ada dan dirasakan setiap anggota dalam organisasi.
 - l. Kestabilan masa kerja pekerja. Waktu sangat diperlukan oleh pekerja untuk beradaptasi dengan tugas dan pekerjaannya serta untuk mendapatkan hasil yang efektif
 - m. Inisiatif. Pada semua tingkatan kepemimpinan organisasi, semangat dan energi haruslah diperbesar dengan inisiatif.
 - n. Semangat jiwa kesatuan atau korps. Prinsip ini menunjuk pada kebutuhan akan kerja kelompok dan memelihara hubungan-hubungan antar anggota dalam organisasi
3. Max Weber dan Birokrasi

Kontribusi utama yang ketiga yang dibuat oleh para teorikus tipe 1 adalah struktur organisasi “tipe ideal” yang diusulkan oleh para sosiologi Jerman yakni Max Weber. Weber menulis pada permulaan abad ini dan telah mengembangkan sebuah model struktural yang ia katakan sebagai alat yang paling efisien bagi organisasi-organisasi untuk mencapai tujuannya. Ia menyebut struktur ideal ini sebagai birokrasi. Struktur tersebut dicirikan dengan adanya pembagian kerja, sebuah hierarki wewenang yang jelas, prosedur seleksi yang formal, peraturan yang rinci, serta hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi (Yunus & Nawawi, 2013: 20)

4. Ralph Davis dan Perencanaan Rasional

Konsep perspektif perencanaan rasional bahwa struktur merupakan hasil logis dari tujuan-tujuan organisasi. Posisi ini diungkapkan dengan baik oleh Ralph C. Davis. Davis mengatakan bahwa tujuan utama sebuah perusahaan adalah pelayanan ekonomis. Tidak ada perusahaan yang dapat hidup jika tidak memberikan nilai ekonomis. Nilai ekonomis ini dikembangkan melalui aktivitas yang dilakukan oleh para anggotanya untuk menciptakan produk atau jasa organisasi. Aktivitas-aktivitas tersebut kemudian menghubungkan tujuan organisasi dengan hasilnya. Adalah pekerjaan manajemen untuk mengelompokkan aktivitas-aktivitas tersebut sedemikian rupa sehingga membentuk struktur organisasi. Davis kemudian berkesimpulan bahwa dengan demikian struktur organisasi bergantung pada tujuan-tujuan organisasi. Perspektif perencanaan rasional menawarkan sebuah model yang sederhana dan langsung untuk merancang sebuah organisasi. Perencanaan formal manajemen menentukan tujuan-tujuan organisasi. Tujuan-tujuan tersebut kemudian, dalam urutan yang logis menentukan pengembangan struktur, arus wewenang, serta hubungan lainnya. (Yunus, (Yunus & Nawawi,

Teori Neo Klasik

Teori neo-klasik menitik beratkan pada pemikiran tentang pentingnya aspek psikologis dan sosial manusia (karyawan) sebagai individu maupun kelompok kerja. Pendekatan yang menekankan aspek manusia inilah yang kemudian dikenal secara umum pada dasawarsa awal tahun 1900-an, yaitu pendekatan perilaku (*behavioral approach*) atau pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (*human relation approach*). *Behavioral approach* atau *human relation approach* pada mulanya terdiri dari para

peneliti dari disiplin Psikologi, Psikologi sosial dan Sosiologi. Para peneliti tersebut berusaha memahami perilaku manusia dalam organisasi dengan menerapkan cara atau metode ilmiah, terutama mengenai mengapa dan bagaimana orang memiliki perilaku yang tertentu dalam suatu situasi organisasi tertentu pula (Ambarwati 2018:34)

Beberapa tokoh yang mengutarakan pandanganya tentang pendekatan perilaku.

1. Elton Mayo dan Kajian Hawthorne Perkembangan tahap kedua dari teori organisasi kontemporer dimulai dengan sejumlah percobaan yang dilakukan pada Western Electric Company di pabriknya Ciceo, Illionis 1924 dan 1927. Kajian Hawthorne yang akhirnya diperluas dan diteruskan sampai permulaan tahun 1930-an pada mulanya diciptakan oleh para insinyur industri dari Western Electric untuk menguji akibat dari berbagai macam tingkat penerangan terhadap produktivitas pekerja. Kelompok-kelompok kontrol dan eksperimen dibentuk (Yunus & Nawawi, 2013: 92)

Penelitian ini pada prinsipnya terdiri dari empat tahapan (Ambarwati,2018: 36). Pada tahap pertama para peneliti melakukan penelitian untuk mengkaji akibat atau efek dari kondisi-kondisi lingkungan terhadap produktifitas pekerja. Suatu kelompok kecil pekerja wanita yang mengerjakan pekerjaan merangkai suku cadang perangkat keras telepon sebagai obyek penelitian. Selama para pekerja ini bekerja, para peneliti melakukan perubahan-perubahan pada tingkat penerangan tempat kerja dan kemudian mengkaji hasilnya terhadap produktivitas. Hasil eksperimen pada tahap pertama ini menunjukkan bahwa produktivitas meningkat seiring dengan peningkatan tingkat penerangan tempat kerja.

Namun keadaan ini belum membuktikan apa yang diharapkan oleh para peneliti.

tahap kedua dari eksperimen ini. Para peneliti menempatkan sekelompok kecil pekerja wanita dalam suatu ruang yang dapat diamati, dengan melihat pengaruh dari berbagai faktor, antara lain waktu istirahat pekerja, cara pembayaran dan sebagainya, terhadap produktivitas para pekerja tersebut. Dalam tahap kedua ini, para peneliti aktif melakukan konsultasi dengan para pekerja yang berpartisipasi dalam eksperimen. Para peneliti mengajukan beberapa pertanyaan tentang mengapa para pekerja itu tetap bekerja keras. Jawaban-jawaban dari pertanyaan ini menghasilkan informasi yang cukup penting. Sebagai hasilnya ternyata sama, peningkatan produktivitas tampak lepas dari pengaruh berbagai faktor yang diuji-cobakan pengaruhnya itu.

Tahap ketiga, penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam terhadap 20.000 pekerja, dimana pertanyaannya mula-mula sangat terstruktur kemudian makin terbuka, yang memberikan kesempatan pekerja menyatakan dengan bebas dan jujur mengenai pekerjaan mereka. Hasil temuan utama dari tahap ketiga ini adalah sebagai berikut: 1) Para pekerja pada awalnya sangat jarang memberitahukan apa masalah yang dihadapinya. Mereka hanya akan menjelaskan permasalahan yang dihadapi sesuai dengan pemikiran mereka bahwa hal tersebut yang perlu diketahui oleh peneliti; 2) Para pekerja memberi makna sosial pekerjaan mereka. Kepuasan kerja para pekerja dilihat dalam hubungannya dengan siapa dan untuk siapa mereka bekerja; 3) Suatu status dalam pekerjaan sangat penting untuk menentukan beberapa aspek lingkungan sosialnya; 4) Kelompok pekerja itu sendiri

memiliki norma-norma dan nilai-nilai yang berbeda dari kebijakan perusahaan.

Tahap keempat, eksperimen dikenal sebagai "bank-wiring-room experiment", dimana empat belas orang bekerja dalam suatu meja untuk menyambungkan dan mengoperasikan telepon. Pekerjaan ini memerlukan sumber daya manusia secara perorangan maupun dalam kerjasama kelompok. Tahap ini berbeda dengan tahap kedua yang dilakukan dalam ruang yang diamati karena tidak ada perubahan eksperimental yang dilakukan, pekerja melakukan pekerjaannya dalam ruang yang berbeda satu sama lain dan diamati tanpa adanya perubahan apapun. Tempat kerja dalam penelitian ini juga dibuat semirip mungkin dengan kondisi yang ada dalam bagian pengoperasian telepon yang sesungguhnya, yang bertugas menerima dan mengirim pesan melalui telepon.

2. Ivan Pavlov (1849 – 1936) Pavlov menyimpulkan bahwa perilaku itu sebenarnya tidak lain dari pada rangkaian refleks berkondisi, yaitu refleks-refleks yang terjadi setelah adanya proses kondisioning (Conditioning Process) dimana refleks-refleks yang tadinya dihubungkan dengan rangsangan-rangsangan berkondisi. Prinsip dasar teori Pavlov adalah adanya unsur imbalan (reward) yang merangsang individu untuk berperilaku. Bila rangsangan dalam bentuk reward (imbalan) ini dihapuskan (hilang), maka kecendrungan individu untuk berperilaku juga akan hilang (Adnan dan Hamim, 2013:72)
3. Chester Bernard dan Sistem Kerja Sama Mempersatukan pandangan Taylor, Fayol dan Weber dengan hasil kajian Hawthorne mengarah kepada kesimpulan bahwa organisasi merupakan sistem kerja sama. Organisasi terdiri dari tugas-tugas dan

manusia yang harus dipertahankan pada suatu tingkat keseimbangan. Perhatian yang hanya ditujukan kepada pekerjaan atau kepada kebutuhan orang yang melaksanakan tugas tersebut akan mengurangi optimalisasi sistem tersebut. Jadi para manajer harus mengorganisasi di sekitar persyaratan tugas yang harus dilaksanakan dan kehidupan dari orang yang akan melaksanakannya (Yunus & Nawawi, 2013: 93)

4. Douglas McGregor dan Teori X - Teori Y

Douglas McGregor yang menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia; pertama pada dasarnya negatif (Teori X) dan yang lainnya pada dasarnya positif (Teori Y). Setelah mempelajari cara para manajer menghadapi para pegawai, McGregor berkesimpulan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokkan asumsi tertentu dan bahwa manusia cenderung untuk menyesuaikan perilakunya terhadap bawahannya sesuai dengan asumsi-asumsi tersebut.

Di bawah teori X ada empat asumsi yang dianut oleh para manajer: 1. Para pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan jika mungkin, berusaha menghindarinya. 2. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. 3. Cara pegawai akan mengelakan tanggung jawab dan mencari pengarah yang formal sepanjang hal itu mungkin. 4. Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman di atas faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan dan hanya akan memperhatikan sedikit ambisi.

Kebalikan dari pandangan yang negatif terhadap manusia, McGregor menempatkan empat asumsi lain yang disebut teori Y: 1. Para pegawai dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang biasa seperti halnya istirahat atau bermain. 2. Manusia akan menentukan arahnya sendiri dan mengendalikan diri, jika mereka merasa terikat kepada tujuan-tujuan. 3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, malahan mencari tanggung jawab 4. Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik tersebar luas pada seluruh populasi dan tidak selalu merupakan hak dari mereka yang menduduki fungsi manajerial (Yunus & Nawawi, 2013:95)

5. Warren Bennis dan Matinya Birokrasi

Warren Bennis mengatakan bahwa pengambilan keputusan pada birokrasi yang disentralisasi, kepatuhan kepada wewenang, serta pembagian kerja yang sempit diganti dengan struktur yang didesentralisasi dan demokratis yang diorganisasi di sekitar kelompok yang fleksibel. Pengaruh yang berasal dari keahlian. Seperti juga Webber yang berargumentasi bahwa birokrasi itu adalah organisasi yang ideal, maka Warren Bennis menyatakan yang sebaliknya kondisi saat ini menunjukkan bahwa bentuk organisasi yang ideal adalah adhocracy yang fleksibel. Dalam kurun waktu lima puluh tahun kita telah bergerak dari satu posisi ekstrim ke posisi ekstrim lainnya (Yunus & Nawawi, 2013:96)

Aliran Moderen

Teori modern atau lebih dikenal dengan aliran system. Menurut aliran system Organisasi dipandang sebagai sebuah sistem kombinasi dari berbagai sumber daya yang terdiri dari komponen-komponen yang dapat bekerja

sendirisendiri tetapi saling terintegrasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menganalisa dan menemukan keseimbangan yang diperlukan organisasi dalam berhubungan dengan lingkungannya (Sari, 11). Teori modern memiliki sifat khusus yang membedakan teori ini dengan teori lainnya. Hick (Adnan dan Hamim, 2013:75)

1. Organisasi sebagai suatu sistem Teori modern memandang suatu organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari: input, proses, output (arus balik) dan lingkungan. Menurut (Fremont E. Kast & J.E Rosenzweig, 1974, 101- 102) pendekatan sistem mengandung pengertian: a. Input yaitu berbagai unsur yang dimasukkan untuk diolah. Misalnya orang, energi, benda, uang dan informasi. b. Pengolahan (proses) yaitu kegiatan merubah input menjadi output. c. Output yaitu hasil yang diperoleh dari pengolahan. Biasaya berupa produksi fisik atau jasa. d. Umpan balik yaitu reaksi yang timbul dari lingkungan terhadap input, pengolahan, atau output. Umpan balik ini dapat berupa postif atau negatif.
2. Kedinamisan Dalam. teori modern penekanan atau gagasannya adalah pada proses yang dinamis pada interaksi yang terjadi dalam struktur suatu organisasi/ administrasi
3. Multi Level dan Multi Demensional. Teori modern mempertimbangkan setiap tingkatan suatu organisasi/ administrasi, yaitu secara sekaligus pendekatan yang mikro dan makro. Seorang teoritikus modern melompat dari suatu tingkat analisa kepada lainnya. Ia mengenali pentingnya bagian-bagian dan juga ia dapat mempertimbangkan bagian-bagian, atau keseluruhannya. Ia mengakui bahwa organisasi saling mempengaruhi dalam dimensi yang tidak terhitung pada setiap tingkatan. Dengan demikian maka teori

modern mengusahakan keseimbangan umum pada setiap tingkat organisasi.

4. Multi Motivasi. Teori modern mengakui bahwa suatu kegiatan dapat didorong oleh beberapa keinginan. Dalam teori modern secara lebih luas organisasi/ administrasi diharapkan untuk hidup karena para peserta berkeinginan untuk mencapai tujuannya dengan baik sesuai dengan kemampuannya.
5. Kemungkinan atau yang Memungkinkan. Teori modern cenderung untuk mengadakan kemungkinan atau cara memungkinkan. Pernyataan dalam teori modern cenderung untuk menjadi pemberian sifat yaitu dengan ungkapan seperti “barangkali” “umumnya”, dan “biasanya” karena teori modern ini mengenali demikian banyaknya variabel yang mengemukakan sedikit ramalan yang dapat diwujudkan dengan kepastian
6. Multi Disipliner. Teori modern pada organisasi dan manajemen adalah multi disipliner, menggambarkan konsep dan teknik berbagai bidang studi ilmu kemasyarakatan, teori administratif, psikologi, ekonomi, ekologi, pelaksanaan riset dan banyak lagi bidang lain yang memberikan sumbangan yang berharga. Teori modern berusaha untuk membuat keterpaduan yang seimbang dari bagian-bagian yang berhubungan dari seluruh dalam mengembangkan suatu teori umum pada organisasi/ administrasi dan manajemen.
7. Diskriptif. Teori modern adalah deskriptif, ia mencoba menggambarkan sifat-sifat organisasi dan manajemen. Ia tidak menyajikan apa yang seharusnya. Para teoritikus modern berusaha untuk memahami fenomena dan membiarkan pemilihan tujuan serta metode yang dilakukan oleh individu

8. Multi Variabel. Teori modern cenderung untuk menganggap bahwa suatu keadaan disebabkan oleh sejumlah faktor yang semuanya saling mempengaruhi dan saling bergantung. Teori modern juga mengajukan kemungkinan bahwa faktor-faktor penyebab yang pada gilirannya dapat dipengaruhi kuat oleh yang menyebabkannya melalui arus balik.
9. Adaptif. Teori modern mengandung organisasi sebagai suatu 35alua35 penyesuaian, yaitu jika organisasi itu dibiarkan berjalan (untuk hidup terus) dalam lingkungannya, maka organisasi yang bersangkutan harus melanjutkan penyesuaiannya pada persyaratan dengan lingkungan yang berubah-ubah. Jadi, organisasi dan lingkungan dilihat sebagai saling bergantung. Organisasi, 35alua tetap ingin bertahan terus, harus menyesuaikan pada proses atau kegiatan organisasi/ administrasi dan yang terpenting bahwa organisasi haruslah menghasilkan output yang berharga.

Pendekatan sistem memberikan sumbangan yang besar dalam evolusi perkembangan teori organisasi modern. Perkembangan teori sistem sebagai teori organisasi modern yang dikenal dengan teori sistem umum atau "*General System Theory*" yang dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy dan Kenneth Boulding. Pada prinsipnya, "*General System Theory*" menggunakan sistem sebagai dasar pemahamannya terhadap fenomena organisasi dan tidak hanya memahami bagaimana organisasi berfungsi, tetapi juga memahami bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, organisasi tersusun dari suatu himpunan komponen atau bagian yang terintegrasi dan masing-masing melakukan tugas atau fungsinya secara khusus (Ambarwati, 2018: 43-44).

Teori Kontigensi

Sebuah organisasi yang baik harus di kelolah dengan konsep sistem terbuka. Menurut Sari (2006: 21) ada empat ciri utama organisasi organisasi dengan konsep sistem terbuka yaitu:

1. Interaksi dengan Lingkungan Sekitarnya. Organisasi merupakan suatu sistem terbuka seperti halnya dengan badan manusia. Badan manusia memerlukan udara, air, makanan dan sebagainya dari lingkungan disekitarnya, dan kemudian harus mengeluarkan pikiran dan tenaga agar dapat hidup terus. Organisasi sama dengan badan manusia, bahan energi dan gagasan-gagasan, masuk kedalam organisasi, diolah didalamnya dan keluar sebagai produk yang berupa barang ataupun jasa.
2. Sinergi atau Falsafah Sapu Lidi. Sinergi adalah suatu persamaan yang menyatakan bahwa keseluruhan adalah lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Satu contoh dapat menjelaskan hal ini: Sepuluh lidi yang bekerja sendiri-sendiri tidak akan mampu menyapu bersih lantai sebersih sepuluh lidi yang diikat menjadi satu sapu. Begitu pula organisasi sebagai keseluruhan mempunyai sifat/ kemampuan yang lebih besar daripada jumlah sifat/kemampuan dari masing-masing anggotanya.
3. Keseimbangan yang Dinamis. Berikut ini ada sebuah contoh sederhana mengenai kerja keseimbangan yang dinamis (dynamic equilibrium). Dalam sirkus, kita sering melihat kain kanvas lebar sekali yang direntangkan di atas lantai untuk menampung jatuhnya pemain akrobat. Pegas dan kerangka di sekitar kanvas menahan permukaan kanvas dalam keadaan seimbang yang dinamis. Pegas dan kerangka

itu mempunyai kekuatan yang saling menarik dalam arah yang berlawanan.

4. Ekuifinalitas (satu akibat yang sama). Hubungan sebab akibat dalam sistem terbuka tidak sederhana, satu sebab akan menimbulkan satu akibat tertentu. Hubungan sebab akibat dalam sistem terbuka lebih rumit. Disini kita menghadapi apa yang dinamakan ekuifinalitas. Ekuifinalitas berarti bahwa dalam sistem terbuka, beberapa sebab yang berbedabeda dapat menimbulkan satu akibat yang sama. Dalam organisasi, pimpinan dapat memanfaatkan konsep ekuifinalitas ini, di mana pimpinan dapat mengolah masukan dengan berbagai macam cara, sehingga dapat mencapai keluaran yang memuaskan. Misalnya organisasi dapat meningkatkan laba dengan mengurangi pemborosan, menggunakan bahan yang lebih murah, menggunakan metode kerja yang lebih efektif serta efisien dan sebagainya.

Inti dari Teori Contingency inipada dasarnya terletak pada pandangannya dalam melihat hubungan antar organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, hubungan antara satu organisasi dengan lainnya maupun dengan lingkungannya secara keseluruhan, sangat tergantung pada situasi (*depends on the situations*). Pandangan yang demikian menuntut baik para ahli teori organisasi maupun para praktisi atau manajer untuk lebih mengembangkan kemampuan beradaptasi, lebih luwes dan lebih sederhana dalam proses pengambilan keputusan yang dibuatnya. Teori Contingency ini menolak prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh para ahli teori klasik dan menggantinya dengan pandangan yang lebih adaptif dalam memahami organisasi (ambarwati, 2018:46-47).

Daftar Pustaka

- Adnan, M. Indra & Hamim, Sufian. 2013. Administrasi, organisasi dan manajemen. Jogjakarta: Trussmedia grafika
- Agus. 2016. Manajemen organisasi. Mataram: IAIN Mataram
- Ambarwati, Arie. 2018. Prilaku dan teori organisasi. Malang: MNC publishing
- Falimu. 2022. Boochapter komunikasi organisasi. Jogjakarta: CV Muhammad Fahmi Al Azizy
- Sari, Eliana. 2006. Teori organisasi. Jakarta: Jayabaya university.
- Widyanti, Rahmi. 2019. Prilaku organisasi (teori dan konsep). Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan
- Yunus, A & Nawawi, Wahyudin. 2013. Teori organisasi. Majalengka: universitas Majalengka

Profil Penulis

Ismail Nasar, M.Pd.



Lahir pada 18 Juli 1988 di Labuan Bajo, NTT. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Kanjuruhan Malang pada prodi pendidikan ekonomi pada tahun 2012. Pada tahun 2015 menyelesaikan pendidikan S2 bidang kebijakan

dan pengembangan pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang.

Saat ini menjadi Dosen tetap Prodi PGSD di Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng dan mengampuh mata Kuliah Komunikasi pendidikan MBS, dan Kurikulum. Sejak tahun 2020 sampai sekarang ditugaskan pada bagian penjaminan Mutu Universitas Indonesia Santu Paulus Ruteng dan menjadi Tim Audit Mutu Internal Penulis pernah mengikuti pelatihan pengisian SAPTO tahun 2020, pelatihan pengisian instrument lamdik tahun 2022.

Penulis memiliki keahlian di bidang komunikasi dan manajemen pendidikan. Untuk memwujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi.

Email: nasarismail8@gmail.com

STRUKTUR ORGANISASI

Dr. Darus Altin, S.E., M.Si.

Universitas Bangka Belitung

Pendahuluan

Dalam suatu organisasi, diperlukan kendali dalam pengambilan keputusan untuk manajemen sebagai bagian kontinuitas atau keberlanjutan organisasi. Salah satu dukungan penting bagi proses keberlangsungan organisasi tersebut diperlukan susunan orang-orang atau individu-individu untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi. Untuk itu, susunan manajemen organisasi harus tercantum dalam sebuah struktur yang menggambarkan peran dan posisi dalam sebuah manajemen atau organisasi. Struktur organisasi tersebut hendaknya disusun berdasarkan kriteria organisasi dan menyesuaikan dengan proses bisnis dalam suatu organisasi. Dalam organisasi, struktur yang dicerminkan melalui susunan jabatan-jabatan dalam pekerjaan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan tugas dan fungsi pekerjaan tersebut melalui mekanisme pembagian tugas dan pekerjaan atau berdasarkan *job description* yang diatur lebih lanjut dalam suatu organisasi.

Definisi Struktur Organisasi

Setiap organisasi pada tataran yang idel wajib memiliki struktur Organisasi sebagai penetapan mekanisme, cara dan bagaimana pekerjaan itu dibagi, sehingga dapat dikelompokkan untuk menjadi suatu model koordinasi yang diatur secara legal dan formal. Secara umum, struktur organisasi diartikan sebagai gambaran dari organisasi tentang bagaimana organisasi membagi pekerjaannya untuk mencapai tujuan dan tentang pengaturan terkait siapa yang akan menyelesaikan pekerjaan tersebut, gambaran jenis wewenang dan kedudukan individu dalam hubungannya dengan pihak internal maupun eksternal.

Beberapa para ahli mendefinisikan struktur organisasi berdasarkan sudut pandang tertentu. Siswanto, (2005) mendefinisikan struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian pekerjaan serta bagaimana aktivitas maupun fungsi yang beragam yang memiliki batas tertentu sebagai bentuk dari perwujudan tingkat spesialisasi dari pekerjaan atau suatu aktivitas kerja.

Menurut Hasibuan (2010) struktur organisasi merupakan suatu gambar yang mencerminkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Robbins dan Coulter (2007) mengartikan struktur organisasi adalah suatu kerangka kerja formal organisasi yang di dalamnya memuat kerangka tugas-tugas pekerjaan yang telah dibagi bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.

Menurut Ivancevich, et al., (2014) struktur organisasi dapat dipandang sebagai suatu model kerangka kerja yang menekankan adanya perbedaan dari setiap posisi

pekerjaan, serangkaian aturan maupun prosedur dan berisi wewenang di dalamnya. Dalam pengertian yang lebih spesifik, struktur organisasi merupakan penggambaran kerangka kerja organisasi yang sering kita namakan sebagai sebagai suatu desain organisasi. Dalam penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi selayaknya didorong dapat memenuhi kriteria efektivitas dan efisiensi dalam organisasi tersebut. Namun yang lebih penting dalam struktur organisasi tersebut dapat mencerminkan alur dari suatu perintah yang dapat dipertanggungjawabkan oleh karyawan sesuai dengan tipe-tipe masing-masing karyawan tersebut.

Elemen-Elemen Struktur Organisasi

Robbin dan Judge (2013) mengemukakan bahwa dalam suatu struktur organisasi, seorang manajer perlu mengetahui enam kunci elemen saat merancang struktur organisasi yakni:

1. Spesialisasi kerja (*work specialization*).

Spesialisasi kerja atau pembagian kerja mencerminkan sejauh mana suatu aktivitas dalam organisasi terbagi menjadi berbagai pekerjaan yang terpisah. Inti dari spesialisasi kerja adalah membagi pekerjaan menjadi beberapa tahapan, masing-masing tahapan tersebut dilengkapi oleh individu secara terpisah dan fokus dalam melaksanakan sebagian aktivitas daripada keseluruhannya.

2. Departementalisasi (*departmentalization*).

Setelah pekerjaan tersebut selesai dibagi melalui spesialisasi kerja, maka selanjutnya pekerjaan harus dikelompokkan sehingga pekerjaan yang bersifat umum dapat dikoordinasikan dengan baik. Dasar pekerjaan yang dikelompokkan disebut

departementalisasi. Untuk mendepartmentalisasi pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu : (1) fungsi yang dilakukan, misalnya, seorang manajer manufaktur dapat mengorganisir sebuah pabrik ke departemen teknik, akuntansi, manufaktur, personalia, dan spesialis pasokan; (2) jenis produk atau layanan yang dihasilkan organisasi, misalnya, setiap produk utama ditempatkan di bawah eksekutif yang memiliki tanggung jawab menyeluruh untuk itu ; (3) geografis atau wilayah operasi, misalnya, fungsi penjualan mungkin memiliki wilayah barat, selatan, tengah, dan timur, masing-masing, pada dampaknya, sebuah departemen yang diorganisir di sekitar geografis ; (4) proses departementalisasi yang bekerja untuk memproses pelanggan dan juga produk, misalnya untuk mendapatkan SIM, seseorang mungkin melalui beberapa departemen sebelum menerima lisensi ; dan (5) jenis pelanggan tertentu yang ingin dicapai perusahaan, misalnya konsumen, perusahaan besar, pengembang perangkat lunak, dan usaha kecil.

3. Rantai komando (*chain of command*).

Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang memanjang dari puncak organisasi ke eselon terendah dan menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa. Rantai komando juga membahas wewenang dan kesatuan komando. Wewenang mengacu pada hak yang melekat dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkannya dipatuhi. Untuk memudahkan koordinasi, setiap posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando, dan setiap manajer diberi wewenang untuk memenuhi tanggung jawabnya. Prinsip kesatuan komando membantu melestarikan konsep garis wewenang yang tidak terputus.

Dikatakan bahwa seseorang seharusnya memilikinya dan hanya satu yang superior yang seseorang bertanggung jawab langsung kepadanya. Jika kesatuan perintah dipatahkan, seorang karyawan mungkin harus mengatasi tuntutan atau prioritas yang bertentangan dari beberapa atasan.

4. Rentang kendali (*span of control*).

Rentang kendali menjadi penting karena manajer sangat menentukan jumlah tingkat dan manajer yang dimiliki sebuah organisasi. Semua hal dianggap sama, semakin luas atau lebih besar rentangnya maka semakin efisien organisasi.

5. Sentralisasi (*centralization*) dan desentralisasi (*decentralization*).

Sentralisasi mengacu pada sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Dalam organisasi terpusat, manajer puncak membuat semua keputusan, dan manajer tingkat rendah hanya melaksanakan arahan mereka. Dalam organisasi yang ekstrem, keputusan terdesentralisasi didorong ke manajer yang paling dekat dengan tindakan tersebut. Sebuah organisasi yang ditandai dengan sentralisasi secara inheren berbeda secara struktural dari yang terdesentralisasi. Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan terhadap keputusan, dan karyawan cenderung tidak dijauhkan dari orang-orang yang membuat keputusan yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka. Upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif telah menghasilkan tren terbaru terhadap pengambilan keputusan yang terdesentralisasi oleh manajer tingkat rendah, yang

lebih dekat terhadap tindakan dan yang biasanya memiliki pengetahuan lebih terperinci tentang masalah daripada manajer puncak.

6 . Formalisasi (formalization).

Formalisasi mengacu pada tingkat di mana pekerjaan di dalam organisasi distandarkan. Jika pekerjaan sangat formal, pemegang jabatan memiliki jumlah minimum kebijaksanaan atas apa yang harus dilakukan dan kapan dan bagaimana melakukannya. Karyawan bisa diharapkan selalu menangani input yang sama dengan cara yang persis sama sehingga menghasilkan output yang konsisten dan seragam. Pada formalisasi yang tinggi terdapat deskripsi pekerjaan yang eksplisit, banyak peraturan organisasi, dan prosedur yang jelas yang mencakup proses kerja dalam organisasi. Pada formalisasi rendah, perilaku kerja relatif belum terprogram, dan karyawannya memiliki kebebasan untuk menjalankan kebijaksanaan dalam pekerjaan mereka. Standardisasi tidak hanya menghilangkan kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku alternatif, tapi bahkan menghilangkan kebutuhan para karyawan untuk mempertimbangkan alternatif.

Perbedaan Struktur Organisasi

Pada umumnya, struktur organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Terdapat beberapa penyebab perbedaan struktur organisasi tersebut. Robbins (2003), mengatakan terdapat dua model ekstrim struktur organisasi yaitu model mekanistik dan model organik. Model mekanistik umumnya identik dengan birokrasi karena memiliki departementalisasi, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas (kebanyakan komunikasi kebawah) dan sedikit partisipasi anggota tingkat rendah dalam pengambilan keputusan. Model organik terlihat

sangat mirip dengan organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*), datar, menggunakan tim lintas hirarki dan lintas fungsional, formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi komprehensif (menggunakan komunikasi lateral, keatas dan kebawah), dan melibatkan partisipasi yang tinggi dalam pengambilan keputusan.

Lebih lanjut Robbins (2003), menjelaskan kekuatan yang menentukan apakah suatu organisasi akan terstruktur setelah model mekanistik atau model organik, sebagai berikut:

1. 1. Strategi. Struktur organisasi merupakan sarana untuk membantu manajemen mencapai tujuannya. Karena tujuan berasal dari strategi keseluruhan organisasi maka logis bahwa strategi dan struktur harus terkait erat. Lebih spesifik, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen membuat perubahan yang signifikan dalam strategi organisasinya maka struktur perlu dimodifikasi untuk mengakomodasi dan mendukung perubahan tersebut.
2. 2. Ukuran organisasi. Terdapat cukup bukti untuk mendukung anggapan bahwa ukuran organisasi secara signifikan mempengaruhi struktur. Ukuran mempengaruhi struktur pada tingkat yang menurun dimana dampak ukuran menjadi kurang penting saat sebuah organisasi berkembang.
3. 3. Teknologi. Istilah teknologi mengacu pada bagaimana sebuah organisasi memindahkan input ke output. Setiap organisasi memiliki setidaknya satu teknologi untuk mengubah sumber daya keuangan, manusia, dan fisik menjadi produk atau layanan. Tema umum untuk membedakan teknologi adalah tingkat rutinitas atau teknologi yang cenderung mengarah pada aktivitas rutin atau non-rutin. Aktivitas rutin ditandai dengan operasi otomatis dan

terstandar sedangkan non rutin adalah aktivitas yang disesuaikan. Meskipun hubungannya tidak terlalu kuat, ditemukan bahwa tugas yang rutin dikaitkan dengan struktur yang lebih tinggi dan lebih departementalisasi.

4. Ketidakpastian lingkungan. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis; organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis. Lingkungan statis menciptakan ketidakpastian yang lebih kurang daripada yang dinamis. Karena ketidakpastian merupakan ancaman bagi efektivitas organisasi maka manajemen akan mencoba untuk meminimalkannya.

Jenis-Jenis Struktur Organisasi Perusahaan

1. Organisasi Lini

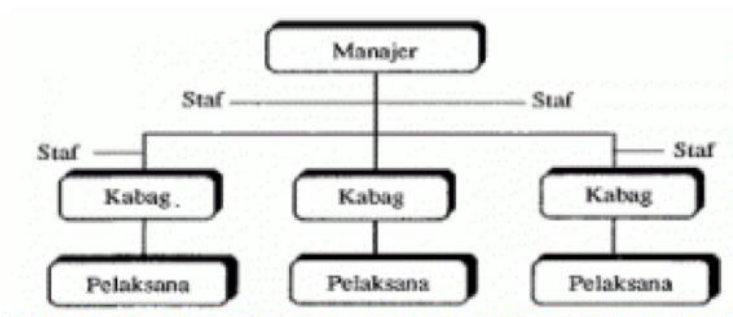
Organisasi Garis/ Lini adalah suatu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang langsung secara vertical dan sepenuhnya dari kepemimpinan terhadap bawahannya. Bentuk lini juga disebut bentuk lurus atau bentuk jalur. Bentuk ini merupakan bentuk yang dianggap paling tua dan digunakan secara luas pada masa perkembangan industri pertama.



Gambar Struktur Organisasi Lini

2. Organisasi Lini dan Staf

Organisasi Lini dan Staf adalah kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Pelimpahan wewenang dalam organisasi ini berlangsung secara vertikal dari seorang atasan pimpinan hingga pimpinan dibawahnya. Untuk membantu kelancaran dalam mengelola organisasi tersebut seorang pimpinan mendapat bantuan dari para staf dibawahnya. Tugas para staf disini adalah untuk membantu memberikan pemikiran nasehat atau saran-saran, data, informasi dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan suatu keputusan atau kebijaksanaan.

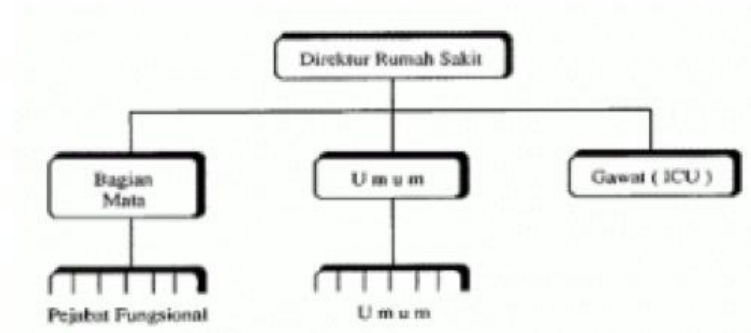


Gambar Struktur Organisasi Lini dan Staf

3. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional diciptakan oleh F.W.Taylor yaitu suatu bentuk organisasi di mana kekuasaan pimpinan dilimpahkan kepada para pejabat yang memimpin satuan di bawahnya dalam satuan bidang pekerjaan tertentu. Struktur ini berawal dari konsep adanya pimpinan yang tidak mempunyai bawahan yang jelas dan setiap atasan mempunyai wewenang

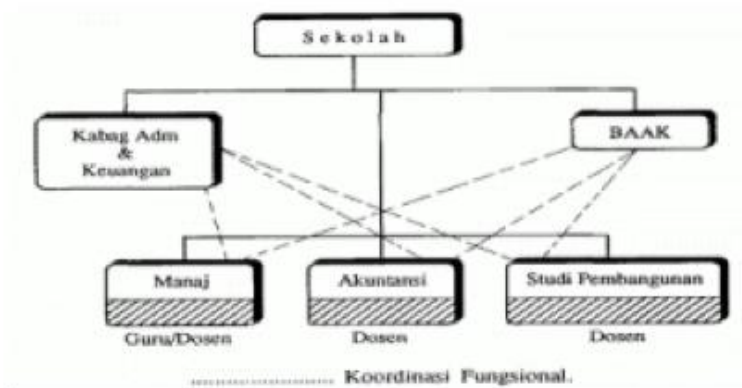
memberi perintah kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut



Gambar Struktur Organisasi Fungsional

4. Organisasi Lini dan Fungsional

Organisasi Lini dan Fungsional adalah organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan dipimpinnya kolektif. Organisasi Komite lebih mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan “kolektif/presidium/plural executive” dan komite ini bersifat managerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal, komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang yang dibagi-bagi secara khusus.



Gambar Struktur Organisasi Lini dan Fungsional

5. Organisasi Matrik

Organisasi matrik disebut juga sebagai organisasi manajemen proyek yaitu organisasi di mana penggunaan struktur organisasi menunjukkan di mana para spesialis yang mempunyai ketrampilan di masing-masing bagian dari kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan. Organisasi matrik digunakan berdasarkan struktur organisasi staf dan lini khususnya di bidang penelitian dan pengembangan. Organisasi matrik akan menghasilkan wewenang ganda di mana wewenang horisontal diterima manajer proyek sedangkan wewenang fungsionalnya yaitu sesuai dengan keahliannya dan tetap akan melekat sampai proyek selesai, karena memang terlihat dalam struktur formalnya. Sebagai akibat anggota organisasi matrik mempunyai dua wewenang, hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan kegiatannya para anggotanya juga harus melaporkan kepada dua atasan



Gambar struktur organisasi Matrix

6. Organisasi Komite

Organisasi komite adalah bentuk organisasi di mana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok pejabat, yang berupa komite atau dewan atau board dengan pluralistic manajemen

Organisasi komite terdiri dari:

a. Executive Committe (Pimpinan komite)

yaitu para anggotanya mempunyai wewenang lini

b. Staff Committee

Yaitu orang-orang yang hanya mempunyai wewenang staf

Pengembangan Struktur Organisasi

Banyak perusahaan yang ketika akan membenahi sistem manajemen mengalami permasalahan yang cukup lama ketika akan melakukan menyusun struktur organisasi. Pertanyaan yang muncul adalah apakah dibutuhkan pengembangan struktur organisasi dari perusahaan itu sendiri? Kapan struktur organisasi harus diubah.

Beberapa alasan berikut akan menyebabkan terjadinya perubahan/pengembangan struktur organisasi, diantaranya karena:

1. Perubahan strategi bisnis

Struktur organisasi dalam perusahaan dapat berubah akibat perubahan dan pengembangan strategi bisnis. Setiap perusahaan berlomba-lomba untuk selalu dan terus menerus mengembangkan strategi bisnis yang dimilikinya. Misalnya perusahaan tertentu melakukan penetapan strategi pengembangan produk, maka dilakukan proses pembuatan unit kerja R&D sebagai strateginya. Konsekuensinya adalah alokasi sumber daya manusia ditambah atau disetir ke arah pengembangan produk, penetapan suatu tahapan baru yang dapat mengubah struktur yang terbentuk.

2. Pertumbuhan bisnis

Ekspansi dan pengembangan perusahaan akan menyebabkan peningkatan jumlah area dan ruang lingkup. Meskipun strategi bisnis tidak berubah namun kapasitas manusia yang melakukan proses operasional dilakukan penambahan jumlah. Pertumbuhan ini membutuhkan adanya fungsi manajerial menengah dan supervisor yang melakukan suatu kebijakan aplikasi operasional yang tepat. Secara otomatis pertumbuhan dapat menyebabkan perubahan struktur organisasi.

3. Regulasi

Adanya regulasi dari pemerintah atau badan kualitas tertentu dapat “memaksa” perusahaan untuk mengubah strukturnya, seperti adanya fungsi independensi internal audit, management

representative ataupun penanggung jawab yang bersertifikasi tertentu.

Desain dan Struktur Organisasi Global

Suatu organisasi yang mulai memperluas kegiatan organisasinya secara internasional (multinasional) akan berdampak pada perubahan rancangan desain dan struktur organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengadaptasi peningkatan kegiatan internasional tersebut meskipun hanya sebagai eksportir pasif (departemen ekspor). Namun ketika penjualan internasional semakin berkembang maka organisasi harus memiliki struktur organisasi yang tepat untuk mengelola operasi global dan menyesuaikan dengan persaingan global.

Beberapa organisasi lebih memilih untuk membentuk organisasi baru yang berskala internasional namun ada juga yang memilih untuk membentuk divisi internasional. Struktur divisi internasional digunakan untuk membedakan tingkat aktivitas operasional domestik dan internasional dengan menentukan manajer di divisi tersebut. Dalam merancang desain organisasi maka organisasi akan mengambil keputusan-keputusan yang terkait dengan konsep area global seperti sentralisasi atau desentralisasi, sistem pengontrolan, mekanisme koordinasi, strategi, sumber daya, kebijakan prosedur atau standar operasi, ataupun aktivitas pemasaran. Organisasi global dalam pengoperasiannya dapat menghadapi tantangan seperti kompleksitas perbedaan yang tinggi karena setiap wilayah (Negara) memiliki budaya, hukum, dan sistem regulasi yang berbeda ataupun koordinasi yang merujuk pada waktu dan sumber daya.

Daftar Pustaka

- Colquitt, Jason A. Lepine, Jeffery A. Wesson, Michael J. 2013. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory. 2016. *Organizational Behavior*. Boston: Houghtton Muhlin Company.
- Harahap, Sofyan Safri, 2016, *Manajemen Kontemporer*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Journal of Organization Behavior and Human Decision Process* (69).2.p.149-164.
- Luthans, Fred. 2001. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. Twelfth Edition. Singapore.
- Mohr, Lawrence B. 2012. *Explaining Organiztion Behavior*. San Fransisco: Jossey – Bass Publishers
- Palazzeschi, Letizia. Bucci, Ornella, and Di Fabio, Annamaria. 2018. Re-thinking Innovation in Organizations in the Industry 4.0 Scenario: New Challenges in a Primary Prevention
- Radel, Juergen. 2017. Organizational Change and industry 4.0 (id4). A perspective on possible future challenges for Human Resources Management. *Industrie von Morgen*. November.
- Robbins, Stephen P. 2014. *Organizational Behavior*. Pearson: Boston.
- Wahjono, Sentot Imam. 2009. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu Publisher, Yogyakarta,

Profil Penulis



Dr. Darus Altin, S.E., M.Si.

Darus Altin, lahir di Sungailiat, Bangka 13 Oktober 1980. Menyelesaikan pendidikan dasar di SDN 440 Sungailiat pada tahun 1993, pendidikan menengah dan atas di SMPN 1 Sungailiat tahun 1996 dan SMUN 1 Sungailiat pada tahun 1999. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan sarjana di Universitas Gunadarma Jakarta pada Program Studi Akuntansi (1999-2003). Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Manajemen Sistem Informasi Program Pasca Sarjana Universitas Gunadarma tahun 2006. Tahun 2017 penulis mulai mengambil Program Doktor Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Keuangan dan selesai pada tahun 2021.

Saat ini penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Bangka Belitung. Penulis juga aktif sebagai peneliti di bidang keuangan dan melakukan beberapa penelitian yang didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain itu, penulis juga mendedikasikan diri untuk menulis buku sejak tahun 2007, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan pendidikan bangsa dan negara.

Email Penulis: daltin999@gmail.com

PERILAKU ORGANISASI

Yosep Belen Keban, S.S., M.M.

STP Reinha Larantuka

Pengantar

Perkembangan perilaku organisasi dewasa ini mulai terasa kamajuannya. Perilaku organisasi sudah diperbincangkan dikalangan masyarakat umum baik itu dari kaum akademisi dan juga para politisi serta birokrasi pun mulai berdiskursus soal perilaku organisasi. Hal ini tentu saja dilatarbelakangi oleh persoalan-persoalan manusia dengan aneka karakter diri dan perilaku dalam organisasi yang semakin tak berbandung dan juga soal urusan manajemen organisasi yang dinilai ruwet. Masalah tersebut menjadi tantangan tersendiri dan setiap organisasi mengalami hal demikian. Manusia yang adalah faktor utama dalam organisasi harus diperhatikan dan juga harus dibentuk agar menjadi manusia yang baik dan unggul atau profesional dalam dunia kerja. Ketika manusia memasuki dunia organisasi dan beraktifitas dalam organisasi tersebut, maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi. Oleh karena itu, akan muncul persoalan-persoalan manusia yang senantiasa ada dan berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi serta akan semakin sulit dikendalikan. Untuk itu pemimpin organisasi dituntut harus memahami dan mengerti dengan baik perilaku organisasi.

Gambaran Singkat Sejarah Perilaku Organisasi

Pada zaman Yunani kuno, praktik perilaku organisasi sudah dilakukan dan hal ini dijumpai melalui pemikiran seorang filsof kondang yakni Plato. Plato dalam karya pemikirannya berbicara soal jiwa. Plato mengelompokan jiwa manusia menjadi tiga bagian utama yakni keinginan jiwa untuk menggapai ilmu pengetahuan (filsafat), keinginan jiwa untuk memperoleh kekuasaan dan ambisi (*spirited*), dan juga keinginan jiwa manusia untuk memenuhi selera seperti makan, minum, seks, dan uang (Indrawijaya, 1989). Dari Yunani kemudian berkembang sampai pada abad ke-17 ditemukan sebuah teori yang dikemukakan oleh Adam Smith. Adam Smith mulai berdiskursus soal spesialisasi pekerjaan.

Pada abad 18, Max Weber seorang ilmuwan Jerman juga berbicara soal pentingnya organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemikir ilmuwan sosial ini berbicara soal spesialisasi pekerjaan, hirarki yang berkembang, adanya sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan, adanya relasi kelompok-kelompok, dan adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan pada kecakapan. Hal tersebut kemudian berkembang sampai pada bapak manajemen modern yakni Frederick Winslow Taylor (1856-1915) yang mana berbicara soal proses dalam bekerja. Salah satu konsepnya yang terkenal adalah *time and motion studi*. Pemikir ilmuwan sosial yang berasal dari Amerika Serikat ini mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah (*Principle of Scientific Manajemen*). Taylor (dalam Arifin Tahir, 2012) mengusulkan tiga (3) hal penting sebagai tujuan dari gerakannya, antara lain:

1. Menegaskan melalui contoh sederhana, bahwa Amerika Serikat telah dirugikan banyak sekali sebagai akibat dari tidak adanya efisiensi pada setiap usaha yang dikerjakan.

2. Mencoba meyakinkan kepada masyarakat Amerika Serikat bahwa cara untuk mengatasinya bukan pada merekrut atau menggantikan pekerja yang ada tetapi terletak pada manajemen yang sistimatis.
3. Membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat yang berdasarkan pada hukum-hukum yang jelas, mengenai aturan dan juga mengenai prinsip. Prinsip manajemen ilmiah adalah bisa diterapkan pada setiap bentuk aktifitas manusia.

Kemudian berkembanglah sebuah mazhab manajemen yang dikenal dengan gerakan kemanusiaan (*the human relations movement*). Gerakan ini memberikan penekanan atau berfokus pada kerja sama (*team work*) dan semangat kerja atau moral kerja para karyawan dalam organisasi. Raymond Miles (dalam Thoha, 2007) menyatakan bahwa pendekatan hubungan kemanusiaan atau gerakan kemanusiaan ini secara sederhana memposisikan karyawan sebagai manusia dan bukan sebagai obyek pekerja seperti pada zaman sebelumnya. Karyawan tidak lagi sebagai alat yang digunakan untuk memproduksi. Mazhab ini mengharapan agar organisasi yang ada dapat melihat dan memahami kebutuhan manusia yang adalah karyawannya, berusaha mendekatkan diri, mendengarkan keluhan dan melibatkan anggota karyawan untuk mengambil keputusan atau berpendapat demi kemajuan organisasi. Hal ini dilakukan agar mereka merasa diperhatikan dan perilaku mereka dalam organisasi menjadi lebih baik.

Perilaku (*behavioral*) merupakan perwujudan riil dari suatu jiwa atau insan manusia yang mana hanya dapat diamati oleh orang lain. Dengan demikian, perilaku menjadi hal utama yang dibicarakan dalam diskursus ilmu psikologi yang mempelajari manusia dari sisi psikisnya. Bahkan saat seorang psikiatris membicarakan kejiwaan seseorang, sejatinya apa yang ia bicarakan

adalah perilakunya. Selain dalam ranah psikologis, perilaku juga diajarkan dalam dunia bisnis dan manajemen. Jika dihubungkan perilaku dengan ilmu manajemen, maka organisasi merupakan lingkungan yang cocok atau tepat untuk dipraktikkan. Dengan demikian, perilaku organisasi digunakan atau dipraktikkan dalam organisasi-organisasi di dunia untuk menjadi salah satu konsepsi, teori, dan pisau analisis untuk melakukan penelitian, evaluasi, dan bahkan tindakan untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerja organisasi.

Konsep Perilaku Organisasi

Diskursus soal perilaku organisasi telah menjadi sebuah permenungan teoritis dari para ahli sebelumnya. Banyak ahli telah menghasilkan pengertian tentang perilaku organisasi (*organizational behavior*) yang mana dilihat dari fenomena dari individu atau kelompok dalam sebuah organisasi serta bagaimana pengaruhnya terhadap struktur atau sistem organisasi tersebut. Sikap dan perilaku orang yang beraneka ragam dalam sebuah organisasi dipelajari untuk mencari sebuah solusi agar manajemen pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan efektif. Robbins dan Judge (2013) mengatakan bahwa perilaku organisasi merupakan sebuah bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi yang memiliki tujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan agar dapat memperbaiki efektivitas organisasi.

Taufiq Amir (2017) mengatakan bahwa perilaku organisasi (OB) adalah sebuah ilmu yang mempelajari segala sesuatu yang terjadi dalam sebuah organisasi, termasuk bagaimana pemikiran, perasaan, dan juga perilaku karyawan sebagai seorang individu, dan juga sebagai tim. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa, perilaku organisasi (OB) berusaha untuk memahami bagaimana suatu

organisasi itu berjalan efektif, dapat meningkatkan kesejahteraan atau kebahagiaan karyawan dan dapat membina *team work* antara karyawan dalam organisasi. Hal tersebut berarti perilaku organisasi merupakan sebuah ilmu yang mempelajari semua hal yang berhubungan dengan aspek kognitif (pemikiran), afektif (soal emosi), dan juga perilaku (soal tindakan) para karyawan dalam organisasi.

Ratmawati dan Herachwati (2006) mengatakan bahwa ada dua hal utama yang menjadi fokus perilaku organisasi yakni tindakan (*actions*) dan sikap (*attitudes*) dari orang-orang dalam sebuah organisasi. Sebagai sebuah ilmu, perilaku organisasi (OB) terdiri atas suatu kumpulan teori maupun model *ways of thinking* tentang sebuah fenomena tertentu. Sedangkan George dan Jones (2002) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi mengenai aneka faktor yang memberikan dampak bagi tindakan (*act*) individu atau kelompok dalam sebuah organisasi serta bagaimana organisasi tersebut mengelola lingkungan yang ada. Hal tersebut berarti perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang cara berperilaku yang mana memiliki hubungannya dengan kinerja seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi.

Gito Sudarmo, (2000) mengatakan bahwa perilaku keorganisasian merupakan sebuah bidang ilmu yang mana mempelajari mengenai relasi atau hubungan tiap manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi tersebut. Tujuan praktisnya adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia dalam sebuah organisasi tersebut dapat atau tidak mempengaruhi usaha pencapaian *goal* atau tujuan dari pada organisasi itu sendiri (Thoha, 2007).

Berdasarkan definisi parah ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi (OB) adalah suatu sikap dan tingkah laku individu dalam suatu organisasi atau kelompok yang diharapkan dapat memberikan dampak atau pengaruh yang baik bagi diri sendiri maupun organisasi di mana ia bekerja.

Karakteristik Perilaku Organisasi

Adiyana (2011), menyatakan bahwa dalam mempelajari perilaku organisasi perhatian dipusatkan pada tiga karakteristik utama yaitu; perilaku, struktur dan proses. Ketiga poin pokok ini akan diuraikan demikian.

1. Perilaku

Perilaku merupakan karakteristik pertama yang dipelajari dalam perilaku organisasi. Menjadi titik perhatian atau fokus utama dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Agar dapat memahami perilaku keorganisasian dengan baik, maka hal utama yang harus dipahami adalah perilaku berbagai individu dalam organisasi tersebut.

Ada dua hal utama yang memberikan dampak besar serta menjadi fokus utama dalam perilaku organisasi adalah perilaku individu dan perilaku kelompok. Menurut David A. Nadler (dalam Thoha, 2007) bahwa perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari perpaduan atau integrasi antara individu dengan lingkungannya. Atau dapat dipahami bahwa disaat seseorang individu berinteraksi atau berhubungan dengan lingkungannya, maka terbentuknyalah perilaku secara langsung. Dengan demikian, individu dan juga organisasi terintegrasi, maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi. Karakter yang dibawah individu ke dalam tatanan organisasi adalah soal kemampuan atau kecakapan,

kepercayaan diri, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki oleh individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya apabila ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Sedangkan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah organisasi adalah soal keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*), sistem pengendalian dan lain sebagainya. Kedua karakteristik ini akan dipadukan maka akan melahirkan perilaku organisasi.

Sedangkan perilaku kelompok dalam organisasi dapat dipahami bahwa manusia tidak dapat bekerja sendirian. Dari definisi mengenai organisasi tentu peran sekelompok orang sangat penting untuk memajukan komunitas atau organisasi. Kelompok dipahami sebagai lebih dari dua orang bahkan lebih, saling bekerja sama atau *team work*, dan melihat dirinya sebagai suatu kelompok. Gito Sudarmo (2000), mendefinisikan kelompok sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi untuk mencapai tujuan atau *telos* tertentu. Dalam berorganisasi, perilaku kelompok menjadi penting karena adanya kepentingan dibalik terbentuknya kelompok. Ada faktor penting yang memberikan pengaruh positif atas prestasi kelompok yakni faktor eksternal dan internal. Faktor eksternalnya seperti strategi kelompok, budaya organisasi, lingkungan kerja, proses seleksi, peraturan dan juga struktur yang berwenang. Sedangkan faktor internalnya seperti kemampuan dan kepribadian. Menurut Robbins dan Judge (dalam Sucipto dan Siswanto (2008) mengatakan bahwa terdapat beberapa alasan mengapa manusia berkelompok dan berorganisasi. Manusia hidup

berkelompok untuk menciptakan rasa aman, harga diri, afiliasi, status, dan untuk mencapai tujuan.

2. Struktur

Struktur merupakan karakteristik yang kedua dalam mempelajari perilaku keorganisasian. Yang dimaksudkan dengan struktur dalam perilaku keorganisasian ini adalah struktur dari organisasi dan kelompok. Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu diatur dalam organisasi. Hal ini berarti struktur organisasi sangat berpengaruh besar terhadap perilaku organisasi atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

3. Proses

Proses organisasi merupakan karakteristik ketiga dari perilaku keorganisasian. Proses organisasi berhubungan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi atau hubungan timbal balik, soal kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Pertimbangan utama untuk mendesain struktur organisasi adalah proses dalam pengorganisasian tersebut dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Tujuan Perilaku Organisasi

Adapun tujuan dari perilaku organisasi menurut Achmad Sobirin (2015) adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan perilaku manusia

Tujuan mempelajari studi perilaku keorganisasian adalah dapat mengenali, mendiagnosis, dan menjelaskan kejadian-kejadian (fenomena) yang

terjadi dalam sebuah organisasi. Dengan mengenal persoalan yang terjadi dapat memberikan efek yang berguna tentunya bagi pemimpin atau manajer sebab bisa digunakan untuk mengidentifikasi masalah, menjelaskan apa yang sedang terjadi dalam sebuah organisasi, dan menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan para manajer untuk kepentingan kemajuan organisasi.

2. Menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia

Tujuan kedua mempelajari perilaku keorganisasian adalah menjelaskan persoalan seperti apa yang sedang terjadi dalam organisasi dan apa kemungkinan serta akibatnya di masa mendatang. Jadi, poin ini lebih mengarah pada bagaimana memprediksi masa depan organisasi dengan menggunakan kejadian saat ini. Sebagaimana diketahui bahwa organisasi pada umumnya didirikan bukan untuk jangka pendek, melainkan untuk jangka panjang, bahkan kalau mungkin, untuk waktu yang tidak terbatas.

3. Mengendalikan perilaku Manusia

Tujuan ketiga adalah mengendalikan perilaku manusia dalam organisasi. Harus dapat disadari bahwa perilaku manusia dalam hidup berorganisasi itu berbeda-beda. Hal ini karena beberapa orang dalam organisasi berasal dari beberapa latar belakang keluarga, pendidikan, dan karakter yang berbeda-beda. Di samping itu, terdapat juga aneka kepentingan yang berbeda. Dengan demikian, perilaku manusia dalam organisasi harus dikendalikan dengan pengertian bahwa perilaku yang disfungsional harus dihindarkan. Sedangkan perilaku yang diinginkan dalam organisasi harus ditumbuhkan

untuk meningkatkan kinerja dari organisasi itu sendiri.

Manfaat Perilaku Organisasi

Studi perilaku organisasi telah terbukti bermanfaat dalam banyak hal. Kegunaan mempelajari perilaku organisasi diantaranya sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi adalah studi sistematis tentang tingkah laku atau tindak tanduk dan sikap yang ditunjukkan orang baik itu individu atau kelompok dalam hidup berorganisasi. Hal ini tentu saja dapat membantu atau menolong individu untuk mengetahui dengan baik perilakunya.
2. Perilaku organisasi sudah terbukti bagi manajer dalam mengatasi sebuah persoalan terutama soal pekerjaan secara efektif.
3. Perilaku organisasi menghendaki agar dilakukannya interaksi atau relasi yang baik antara organisasi dan juga perilaku individu. Hal ini menjadi sebuah hal yang positif dalam memenuhi kesepakatan psikologis antara organisasi dan individu.
4. Perilaku organisasi dapat membantu mengembangkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan dalam organisasi dan juga dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dalam organisasi tersebut.
5. Perilaku organisasi membantu dalam menciptakan iklim kerja yang memotivasi karyawan dalam organisasi.
6. Perilaku organisasi membantu dalam membangun hubungan industrial yang ramah.

7. Perilaku organisasi dapat memperlancar kemajuan pemasaran dengan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku konsumen.
8. Perilaku organisasi dapat melahirkan manajemen sumber daya manusia yang efektif.
9. Perilaku organisasi membantu dalam meningkatkan perilaku fungsional dalam organisasi. Dengan adanya perilaku organisasi ini membantu dalam mencapai produktivitas yang lebih tinggi, efektivitas, efisiensi, dan kewarganegaraan organisasi. Hal ini akan bekerja secara efektif untuk meminimalisir atau mengurangi perilaku disfungsional di tempat kerja seperti ketidakhadiran, pergantian karyawan, ketidakpuasan, keterlambatan, dan lain-lain.

Perlunya Perilaku Organisasi

Organisasi adalah hal mendasar dari eksistensi manusia dan memungkinkan manusia untuk hidup dalam organisasi. Hampir setiap orang menjadi anggota diberbagai organisasi yang ada dan hal tersebut mengharuskan mereka untuk bekerja sama dalam kelompok yang ada, berinteraksi satu dengan yang lainnya demi kemajuan organisasi tersebut. Hal tersebut menghendaki agar setiap kita harus mempelajari organisasi dan mengetahui dengan baik bagaimana organisasi tersebut beroperasi. Ini sangat penting untuk diketahui agar kita dapat menghadapi tantangan yang sedang berkembang seperti kemajuan dunia atau globalisasi dan lain sebagainya. Menjadi pertanyaanya adalah mengapa perlu perilaku organisasi? Untuk apa mempelajari perilaku organisasi? Memang terdapat aneka alasan yang dikemukakan oleh para ahli termasuk Kotze dan Vecchio terkait dengan mengapa perlu perilaku organisasi.

Kotze (2006) melihat bahwa mempelajari perilaku organisasi sangat penting. Hal ini karena perilaku organisasi memiliki hubungannya dengan kinerja sumber daya manusia (SDM). Apabila perilaku seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi tersebut sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada artinya bekerja sesuai dengan prosedur yang ada, maka dengan sendirinya kinerja sumber daya manusia itu meningkat. Sedangkan Vecchio dalam Wibowo (2013) mengatakan bahwa terdapat tiga (3) alasan utama mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi yaitu:

1. Practical Application

Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami perilaku organisasi itu sendiri seperti berkaitan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi yang tepat dalam mengatasi konflik atau persoalan dalam organisasi, seleksi pekerja yang tepat, dapat digunakan untuk peningkatan kinerja karyawan dan sebagainya.

2. Personal Growth

Dengan memahami perilaku organisasi itu sendiri dapat membantu atasan untuk lebih mudah memahami orang lain dalam hal ini karyawan atau *stakeholders* lainnya. Pemahaman akan orang lain sangat penting dalam berorganisasi sehingga atasan dapat menilai apa yang dibutuhkan oleh bawahan untuk mengembangkan diri sehingga bawahannya dapat bekerja dengan baik dan kinerjanya dapat meningkat.

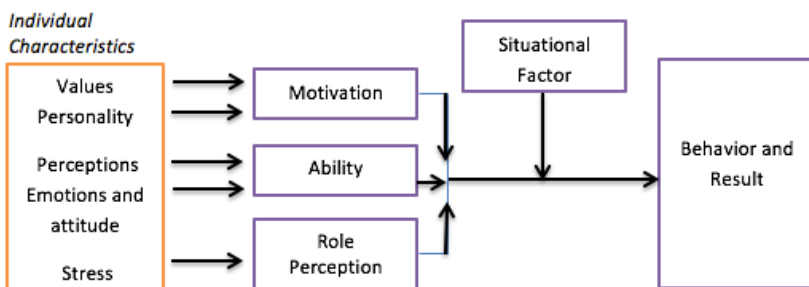
3. Increased Knowledge

Perilaku organisasi dapat mengelaborasi pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Artinya bahwa dengan mengetahui perilaku

organisasi menolong atau membantu individu untuk berpikir mengenai persoalan atau konflik yang berkaitan dengan dunia kerja.

Model Perilaku Organisasi

Berangkat dari definisi mengenai perilaku organisasi diketahui bahwa terdapat tiga hal pokok atau hal utama yang dijumpai dalam perilaku organisasi yakni proses individual, kelompok dan juga organisasi. Ketiga hal penting tersebut yang lebih ditekankan adalah soal perilaku individu. *Individual outcomes* berupa *job performance*, kinerja dan *organizational commitment* sangat ditekankan karena hal ini sangat berpengaruh kepada organisasi (Candra Wijaya, 2017). McShane dan Vlow Gnilow sebagaimana dikutip oleh Wibowo (2013) yang merumuskan perilaku individu dengan model MARS (*Motivation, Ability, Role perception, dan situational factors*). Model tersebut dapat digambarkan dan diuraikan demikian.



Gambar 1: Mars Model

Berkaitan dengan keempat unsur dalam model MARS di atas, dapat dijelaskan demikian. *Pertama*, motivasi (*motivation*). Motivasi mencerminkan kekuatan dalam diri tiap orang yang mengarahkan pada orientasi, intensitas, dan juga kekuatan orang tersebut dalam berperilaku. Artinya bahwa motivasi harus diarahkan pada *goal* atau tujuan, memotivasi diri untuk menyelesaikan tugas dan

berusaha secara kontinu selama waktu tertentu dalam bekerja (Candra Wijaya, 2017). *Kedua, ability. Ability* atau kemampuan merupakan kecerdasan alamiah dan kapabilitas yang dipelajari dan digunakan untuk menyelesaikan tugas. Hal ini berhubungan dengan kecerdasan, keterampilan dan pengetahuan fisik dan mental tiap orang. *Ketiga, persepsi terhadap peran atau role perception.* Hal ini sangat dibutuhkan agar dapat mewujudkan tugas atau pekerjaan dengan baik. *Role perception* merupakan tingkatan dimana orang memahami dengan baik tugas pekerjaan atau peran yang diembankan kepadanya atau diharapkan darinya. Persepsi ini sangat penting tentunya sebab mereka memiliki peran untuk membimbing arah usaha pekerja dan memperbaiki koordinasi dengan teman sekerja, pemasok dan *stakeholder*. *Keempat, faktor situasi atau situational factors.* Faktor situasi ini merupakan kondisi diluar kontrol langsung pekerja yang membatasi atau memfasilitasi perilaku dan kinerja (Candra Wijaya, 2017).

Keempat unsur perilaku organisasi di atas yakni model MARS dapat memberikan pengaruh bagi organisasi tentunya. Hal tersebut dapat diketahui dari bagaimana perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi dan hasil kinerja mereka dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa unsur-unsur penting dalam model perilaku organisasi ini dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Sebuah organisasi akan bergerak maju, bertumbuh ke arah yang baik dan positif apabila memperhatikan dengan sungguh keempat elemen dasar model perilaku organisasi ini.

Kesimpulan

Perilaku organisasi (OB) berhubungan atau berkaitan erat dengan bagaimana individu tersebut bertindak dan bereaksi dalam kehidupan berorganisasi. Artinya bahwa dalam kehidupan organisasi seorang individu dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan juga diberdayakan untuk menjadi manusia yang lebih baik. Untuk itu sangatlah penting memperhatikan perilaku dalam hidup berorganisasi. Perilaku keorganisasian merupakan sebuah bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi tersebut. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan dari organisasi itu sendiri. Ada tiga karakteristik utama dari perilaku organisasi ini yakni perilaku, struktur dan proses. Sedangkan model perilaku organisasi adalah model MARS. Keempat unsur dalam model MARS dapat memberikan pengaruh kepada organisasi terutama dalam kaitanya dengan perilaku individu atau kelompok dan kinerja dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Amir, T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- George, J. M dan Gareth R. Jones. (2002). *Organizational Behavior*. NJ: Prentice Hall.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Indrawijaya, Adam. 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Kotze, S. R. (2006). *Performance*. Harlow: Education Limited.
- Ratmawati, Dwi dan Nurri Herachwati. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Terbuka.
- Robbins S. P. and Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. England: Pearson Printice All. Person Education Limited.
- Sobirin, A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sucipto, A. dan Siswanto. (2008). *Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Tahir, A. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Thoha, Mifta. (2007). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijaya, Candra. 2017. *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPI.

Profil Penulis



Yosep Belen Keban, S.S., M.M.

Lahir di Desa Lewotana Ole-Flores Timur-Nusa Tenggara Timur pada 20 Maret 1991. Pendidikan S1 diselesaikan di Sekolah Tinggi Filsafat Teologi Widya Sasana Malang dan S2 pada Universitas Merdeka Malang. Saat ini bekerja sebagai tenaga pendidik di Sekolah Tinggi Pastoral Reinha Larantuka-Flores Timur-NTT. Karya-karya yang dihasilkan berupa buku baik itu penulis tunggal dan antologi adalah Interpretasi Slametan (2019), Wu'u Lolo Lamaole: Kearifan Lokal Lamaholot (2019), Gemohing: Kearifan Lokal Lamaholot di pualu Solor (2020), Membangun Pendidikan Indonesia Berkelas Dunia (2020), Teori dan Aplikasi Pendidikan Anak Usia Dini (2021), Harmonisasi Umat Beragama: Merawat Keberagaman dalam Bingkai Kebhinekaan (2021), Buku Ajar Pancasila (2022), Tantangan Merdeka Belajar Kampus Merdeka di Era Industri 4.0 (2022) “dan beberapa tulisan yang dimuat di jurnal ilmiah. Saat ini penulis berdomisili di Larantuka-Flores Timur-NTT.

Email Penulis: yosephbelen@gmail.com

BUDAYA ORGANISASI

Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S.Sos., M.Si.

Universitas Subang

Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu konsep yang memiliki pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan para ahli maupun praktisi yang saat ini tengah menjadi sebuah tinjauan penting bagi organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi merupakan perekat bagi organisasi sebagai cara orang dalam berinteraksi dan melakukan aktivitas sosial sesuatu dalam suatu organisasi. Saat ini budaya organisasi merupakan hal penting dalam pertumbuhan suatu organisasi mengingat mampu merangsang semangat kerja berbagai sumber daya manusia agar mampu meningkatkan berbagai kinerja organisasi. Adanya budaya organisasi sekaligus akan mendorong semua sumber daya manusia sehingga dapat menimbulkan rasa percaya diri dan mendorong mereka berfikir konstruktif dan positif tentang mereka dan organisasinya. Pendapat James L Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr (2010:17) bahwa budaya organisasi adalah kondisi apa yang dirasakan pekerja serta bagaimana persepsinya tersebut diciptakan dengan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan. Jadi budaya organisasi itu sebagai sesuatu hal atau aktivitas yang sudah rutin dimana dilakukan dalam suatu kegiatan

suatu organisasi dengan terus menerus dimana pada akhirnya menjadi sebuah kebiasaan yang mampu diterapkan oleh suatu organisasi, kemudian dengan berjalannya waktu, akan menimbulkan suatu persepsi serta pola keyakinan, kemudian rasa memiliki, adanya percaya diri, sekaligus akan menimbulkan suatu harapan tercapainya sebuah tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Pengertian, Asas-Asas, Fungsi dan Karakter Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins (2010:17) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Dalam hal ini budaya organisasi sangat berkepentingan dengan bagaimana seseorang merasakan karakteristik serta berbagai nilai dalam suatu organisasi. Jadi dalam pengertian ini bahwa suatu budaya organisasi merupakan sebuah filosofi organisasi yang mencakup atau memuat keyakinan, serta nilai-nilai sebagai karakteristik sekaligus jati diri organisasi.

Perlu dipahami bahwa budaya organisasi merupakan sebagai suatu kekuatan sosial dimana tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Umumnya secara tidak sadar sebenarnya setiap orang mempelajari budaya yang berlaku pada organisasinya. Apalagi apabila dirinya sebagai orang baru maka dirinya itu harus mampu mempelajari budaya yang tengah berlaku dalam organisasinya misalnya apa saja yang dilarang tentang hal-hal untuk dikerjakan. Dalam hal ini maka sebagai orang yang baru bergabung dalam suatu organisasi tersebut harus mampu memahami, mempelajari sekaligus menyesuaikan dirinya dengan keadaan lingkungan yang ada disekitarnya sehingga mampu diterima sekaligus bisa bertahan dengan lingkungannya.

Keberadaan budaya organisasi yang kuat dalam hal ini akan mendukung tercapainya tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan, namun demikian sebaliknya budaya organisasi yang berada dalam posisi lemah justru akan menghambat tercapainya tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya sehat dan kuat, seperti nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam sekaligus dianut, bahkan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasinya itu maka akan sangat kuat berpengaruh terhadap efektivitas kinerja organisasi sebagaimana dikemukakan Deal & Kennedy, Minner, Robbins (2010:3), karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kegiatan yang tidak tampak.
2. Perilaku- perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkondisi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, penghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat bermanfaat.
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.

8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Dikemukakan oleh Miller (2010:4) terdapat beberapa butir nilai-nilai primer organisasi, kemudian jika dikelola dengan baik dapat menjadi suatu budaya organisasi yang konstruktif dan positif, sekaligus akan mengakibatkan terwujudnya efektifitas inovasi, loyalitas, dan produktifitas sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

1. Asas Tujuan; maksudnya bahwa seorang pimpinan organisasi harus mempunyai pandangan yang luhur mengenai tujuan organisasi sekaligus mampu membangkitkan para bawahannya untuk bekerja kearah tujuan itu. Para bawahan tersebut dapat dibangkitkan nilai-nilai semangat dan energinya sehingga memfokuskan pada pencapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
2. Asas Konsensus; maksudnya bahwa membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, dimana keputusan bersama yang dibuat setepat dan sebaik mungkin. Keputusan konsesus ini merupakan keputusan kelompok, dimana lebih kompleks, berjangka panjang, strategis, dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari berbagai pengetahuan banyak pihak karena keberhasilannya keputusan-keputusan didasarkan atas asas konsensus.
3. Asas Keunggulan; maksudnya bahwa keunggulan ini hanya bisa diwujudkan atau dicapai sebagai perwujudan hasil dari kemampuannya mempelajari sekaligus dalam menanggapi keadaan berbagai

lingkungannya melalui cara-cara yang kreatif serta produktif. Seorang mampu menciptakan budaya keunggulan serta melaksanakannya melalui perjuangan yang terus konstan dengan mengembangkan tiga unsur, yaitu: standar, motivasi, dan umpan balik.

4. Asas Kesatuan; maksudnya bahwa menciptakan kesatuan dan persatuan, kemudian tidak lagi terpecah-pecah dalam kelas-kelas tetapi mampu membangun berpartisipasi dalam manajemen sekaligus melakukan pekerjaan yang produktif, sekaligus upaya mempertahankan perasaan satu, demi keberhasilan organisasi.
5. Asas Prestasi; maksudnya bahwa menghargai prestasi orang lain atau menghargai prestasi dalam bentuk pemberian upah, adanya insentif atau gaji, mendorong promosi, bonus, pemilikan saham, memperhatikan keselamatan kerja, surat penghargaan, kesempatan mengikuti pelatihan dan lain- lain. Dimana semua ini harus didistribusikan atas dasar prestasi.
6. Asas Empiri; maksudnya bahwa keberhasilan organisasi dimasa yang akan datang dan juga saat ini sangat tergantung pada kemampuan dan keterampilan untuk berfikir realistis sekaligus jelas, ada daya kritis, dan konstruktif serta kreatif. Dalam hal ini perlu dukungan data yang konkret dan nyata atas dasar empiri, sepanjang waktu, dimana perlu diketahui sekaligus dilihat dan disusun dalam bentuk suatu statistik, sekaligus dapat dianalisis demi berbagai keperluan pengambilan keputusan.
7. Asas Keakraban; maksudnya bahwa kemampuan berbagai rasa melalui cara yang utuh setrta penuh percaya, kemudian pada gilirannya dapat memberikan penghargaan sekaligus pengakuan yang

tulus setta penuh perhatian tentang kepentingan-kepentingan pribadinya tersebut sehingga dapat memperkuat kepercayaan, kemudian pengorbanan, dan loyalitas.

8. Asas Integrasi; maksudnya bahwa para bawahan dapat mengikuti pimpinannya, dengan kata lain bawahan mengikuti atasannya, langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin atau atasannya merupakan sikap yang benar. Adanya kepercayaan sekaligus keyakinan hanya mampu dibangkitkan bilamana pemimpin dapat bertindak atas dasar integritas, seperti jujur, kemudian bertanggung jawab, tetap konsisten, bersikap adil, dan berkemampuan.

Kedelapan asas diatas merupakan nilai-nilai primer dalam organisasi dimana perlu dibudayakan menjadi budaya organisasi apalagi di era globalisasi seperti sekarang ini, supaya organisasi dapat terus efektif, sukses, mampu kompetitif, sekaligus survive. Disinilah budaya organisasi yang benar-benar dapat dikelola sebagai alat manajemen maka akan berpengaruh sekaligus menjadi pendorong bagi seluruh orang dalam organisasi tersebut untuk berperilaku yang positif, sekaligus dedikatif, serta produktif.

Bila dilihat dari sisi fungsinya, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi menurut (Robbins, 2010) sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Bila dilihat dari sisi karakteristiknya menurut Robbins (2010:26), ada 10 (sepuluh) karakteristik kunci yang sebagai inti dari budaya organisasi, yaitu:

1. *Member Identity* (Identitas Anggota), yaitu dimana identitas anggota dalam suatu organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
2. *Group Emphasis* (Penekanan Kelompok), yaitu seberapa besar aktifitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individu.
3. *People Focus* (Fokus), yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.
4. *Unit Intergration* (Unit Integrasi), yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama.
5. *Control* (Pengawasan), yaitu seberapa banyak aturan, peraturan, dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. *Risk Tolerance* (Toleransi Resiko), yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
7. *Reward Criteria* (Kriteria Penghargaan), yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritisme, atau faktor bukan kinerja lainnya.
8. *Conflict Tolerance* (Toleransi Konflik), yaitu seberapa besar karyawan didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
9. *Means-ends Orientation* (Cara Berorientasi), yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada

penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik atau proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.

10. *Open-sistem Focus* (Sistem yang Terbuka), yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respon yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Kemudian karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Victor Tan (2010:47) sebagai berikut:

1. *Individual Initiative* (inisiatif individual); Menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu.
2. *Risk Tolerance* (toleransi terhadap resiko); Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Direction* (arah); Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menepatkan harapan kinerja.
4. *Integration* (integrasi); Suatu tingkatan dimana suatu unit organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
5. *Management Support* (dukungan manajemen); Manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dukungan kepada bawahannya.
6. *Control* (pengawasan); Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
7. *Identity* (identitas); Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. *Reward System* (sistem pengarahannya); Dimana alokasi reward (kenaikan gaji upah atau upah), didasarkan

pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas atau favoritism

9. *Conflict Tolerance* (toleransi terhadap konflik); Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
10. *Communication Pattern* (pola komunikasi).

Sumber dan Perilaku Budaya Organisasi

Secara umum bahwa perilaku individu mendorong pada perilaku organisasi serta umumnya juga akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi. Jadi perilaku organisasi dicerminkan dengan cara di mana seperti pekerja, juga contohnya pelanggan, pihak atasan, serta pihak bawahan selalu saling berinteraksi. Dalam hal ini tujuan, sasaran, serta kebijakan suatu organisasi dimana mempengaruhi bagaimana orang berperilaku dalam organisasi. Pendapat John Want (2010:77) mengemukakan 10 (sepuluh) perilaku yang disebutnya addictive behavior (perilaku kecanduan) bertindak sebagai kontributor budaya organisasi, yaitu:

1. *Conformity* (kesesuaian); berarti dapat mencapai kesesuaian sehingga dapat diterima.
2. *Comformity* baik untuk membantu menciptakan keeratan dan jiwa korsa dalam organisasi. Orang diharapkan meninggalkan inisiatif, kejujuran, dan integritas.
3. *Comformity*; berlebihan memaksa pekerja paling berbakat membawa kariernya kemana-mana.
4. *Denial* (penyangkalan); mekanisme bertahan secara alami untuk melindungi diri dari kemarahan serta kesakitan karena berbuat salah.
5. *Protection of blame* (proyeksi kesalahan); Terjadi ketika individu diketahui prilakunya bahwa kinerja atau tanggung jawabnya belum dipenuhi, maka daripada

harus menerimatanggung jawab atas kelakuannya atau kesalahannya, orang cenderung merasa lebih baik menyalahkan pada mereka yang menuduh.

6. *Obsessive-compulsive behavior*; (perilaku menggoda-memaksa); Mencerminkan ketidakmampuan atau ketidakinginan untuk tetap berada pada status quo karena menginginkan sesuatu yang baru.
7. *Punishment as a tool* (hukuman sebagai alat); Penghukuman digunakan sebagai alat control sehingga dapat menciptakan meluasnya ketidakpercayaan yang pada gilirannya menurunkan inovasi dan tema building.

Sosialisasi Budaya Organisasi

Dalam hal ini sosialisasi dapat dimaknai sebagai proses dimana individu ditransformasikan dari pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif. Dalam proses ini terjadi suatu transformasi atau perubahan diri individu tersebut yang semula berasal dari luar organisasi agar mampu berpartisipasi dari karyawan serta dukungan organisasi dalam proses tersebut.

Dalam hal ini proses sosialisasi dapat berhasil bila ada partisipasi dari semua pihak dan dukungan organisasi dalam proses tersebut. Jadi sosialisasi mencakup berbagai kegiatan dimana anggota suatu organisasi dapat mempelajari seluk-beluk organisasi sekaligus bagaimana mereka harus berinteraksi selanjutnya berkomunikasi diantara para anggota organisasi dalam menjalankan semua aktivitas suatu organisasi. Jadi umumnya dalam sosialisasi mencakup dua masalah yakni makro dan mikro. Suatu masalah makro berkaitan dengan suatu pekerjaan yang akan dihadapi oleh seseorang dan masalah mikro merupakan hal yang menyangkut kebijakan, struktur, serta budaya organisasi.

Keberhasilan proses sosialisasi budaya organisasi akan tergantung pada dua hal utama yakni pertama pada derajat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi dan kedua pada metode sosialisasi yang dipilih oleh manajemen puncak di dalam implementasinya.

Untuk itu maka organisasi harus mampu mengajak pihak-pihak yang baru untuk melakukan adaptasi atau penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja organisasi yang tinggi. Selain itu organisasi yang dibantu oleh manajemen puncak dimana harus mampu melakukan upaya sosialisasi terhadap sumber daya manusianya yang ada agar hasil serta proses sosialisasi tersebut dapat mempunyai dampak positif pada produktifitas, kemudian komitmen terhadap organisasi itu sendiri.

Umumnya sebagian besar organisasi bisa melakukan proses atau upaya sosialisasi sebagai aktifitas yang sangat penting kemudian harus dilakukan dalam mencapai kesesuaian sekaligus keselarasan individu suatu organisasi dengan budaya sekaligus lingkungannya. Dalam hal ini tujuan dari sosialisasi terhadap anggota organisasi adalah:

1. Untuk membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan, serta nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas dan komunikasi dalam organisasi.
2. Untuk memperkenalkan budaya organisasi dengan anggota organisasi.
3. Untuk meningkatkan komitmen serta daya inovasi karyawan terhadap organisasi.

Dalam proses sosialisasi budaya organisasi menurut Luthan (2010:32) dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Seleksi terhadap calon karyawan perusahaan;
2. Penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu;
3. Pendalaman bidang pekerjaan;
4. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan;
5. Menanamkan kesetiaan kepada nilai-nilai yang dimiliki organisasi;
6. Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi;
7. Pengakuan atas kinerja dan promosi.

Peran Pemimpin dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi

Dalam hal ini pimpinan organisasi merupakan orang yang paling berpengaruh untuk menentukan aktifitas dan kebijakan yang harus dijalankan oleh para bawahan. Jadi keberadaan seorang pemimpin di dalam lingkungan suatu organisasi merupakan faktor strategis sekaligus sangat menentukan bagi maju mundurnya suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Dalam budaya organisasi maka diperlukan proses sosialisasi. Untuk itu peran pemimpin sangat diperlukan untuk memberikan dukungan sekaligus koordinasi yang tepat terutama para bawahannya yang baru untuk dapat memahami budaya organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin harus dapat membangun motivasi kepada para bawahannya dan memberikan suatu kebebasan kepada para bawahannya untuk lebih banyak terlibat dalam berbagai ragam kegiatan. Eksistensi pemimpin juga harus bisa menjaga atau memelihara budaya organisasi. Dalam hal ini untuk dapat memelihara dan menjaga budaya organisasi dengan baik, terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya sebagai berikut:

1. Pemimpin perusahaan harus senantiasa memberikan dorongan kepada para manajer dan karyawan untuk menginterpretasikan budaya perusahaannya dalam setiap even penting, terutama yang bersifat ritual.
2. Pemimpin perusahaan harus memberikan keteladanan, terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistic yang menempatkan seorang sebagai sentral figur.
3. Perusahaan harus dapat adaptif terhadap subkultur yang ada (yang tidak bertentangan dengan budaya perusahaan) dan turut serta memperkaya main culture atau dominant culture ddi perusahaan tersebut.
4. Pemimpin perusahaan dan para manajer memberikan bimbingan agar kelompok yang dimiliki subkultur tertentu dapat memahami danmentoleransi kelompok lain dengan subkultur yang berbeda.
5. Pemimpin perusahaan dan para manajernya senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa perusahaan yang dimiliki itu akan semakin kaya dan kuat, karena dibangun melalui diantara subkultur yang ada diperusahaan. Menerapkan kepemimpinan dalam lingkungan yang sulit seperti ini menuntut kemampuan baru bagi para pemimpin dan pemikiran- pemikiran baru bagi organisasinya. Demi tercapainya tujuan organisasi maka seorang pemimpin dituntut untuk terus belajar dan menambah wawasan tentang segala hal dalam segala bidang. Para pemimpin tersebut, dan organisasi mereka dapat bertindak lebih efektif dalam lingkungan transional. Kemampuan tersebut mencakup:

- a. Kesadaran diri sendiri yang lebih tinggi. Sebuah pemahaman komperhensif atas kekuatan dan kelemahan seseorang, bagaimana hal tersebut dipandang oleh orang lain, dan bagaimana mereka mempengaruhi orang lain adalah sangat penting. Dampak tersebut adalah seperti bercermin sekaligus untuk melihat diri kita sendiriseperti apa yang dilihat oleh orang lain. Pengetahuan diri kita sendiri ini dapat memungkinkan pemimpin untuk mengubah perangai yang dapat menghambat efektivitas, memperkuat perilaku yang mendukung efektivitas, dan membuat rencana untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi yang dapat dilakukan selama periode beberapa bulan bahkan tahun. Hanya apabila pemimpin senior memahami terlebih dahulu dan melakukan transisi diri sendiri.
- b. Kebiasaan meminta umpan balik; Adalah melalui dorongan akan umpan balik yang jujur, namun konstruktif dari orang lain, atasan, dan rekan, dan laporan langsung para pemimpin dapat mengembangkan kesadaran diri sendiri yang dapat menjadi dasar perubahan dan aksi pribadi. Umpan balik ini biasanya, meskipun tidak selalu, dapat diperoleh melalui alat-alat umpan balim yang canggih yang diisi oleh orang tersebut atau orang lain yang telah di validitasi secara teliti untuk ketepatan dan konsistensi dalam hubungannya dengan maksud kegunaannya. Kemampuan untuk memberikan dan menerima umpanbalik adalah keterampilan yang sulit untuk diperoleh dan digunakan secara sukses, namun ia merupakan alat yang penting untuk membantu seorang mengembangkan potensinya secara penuh sebagai pemimpin, karena ia membantu mereka untuk mengidentifikasi kekuatan dan

kelemahan yang mungkin mereka tidak sadari. Kekuatan dan kelemahan ini dapat memiliki dampak positif dan negative pada organisasi yang sedang dipimpin.

- c. Haus akan belajar. Gampang menerima pengetahuan baru dan kemauan untuk merubah perilaku seseorang yang berdasarkan hal itu dapat merupakan hal penting. Pengalaman di pekerjaan merupakan guru yang terbaik. Tantangan adalah bagaimana belajar dari pengalaman secara konsisten, dan menyesuaikan perilaku seseorang kemampuan kersa untuk belajar juga dikaitkan dengan kreativitas dan juga kepada kemampuan untuk memberi kerangka pada perspektif baru untuk berfikir dengan cara-cara baru. Lingkungan belajar yang kaya menciptakan yang aman dimana seseorang dapat bermain-main, dapat mencoba ide-ide dan perilaku yang baru, dan dapat melihat melalui lensa-lensa lama dengan cara yang berbeda. Perspektif yang diubah secara praktis membantu pemimpin untuk menciptakan makna dari situasi yang kacau dan membingungkan. Kepemimpinan sebagai pencipta makna adalah konsep yang kuat, terutama saat makna tersebut dibagi dan dimengerti oleh masyarakat luas.
- d. Integrasi antara kerja dan kehidupan pribadi. Memimpin dalam hidup hubungan yang erat, karena pemimpin-pemimpin yang efektif harus mempunyai keyakinan diri yang kuat sebagai manusia seutuhnya, tidak hanya sebagai orang yang di definisikan oleh karir mereka yang status pekerjaan. Dewasa ini tidak ada batas yang jelas antara kehidupan di rumah dan pekerjaan. Tuntutan keluarga dan masyarakat harus

seimbang atau mungkin lebih tepatnya, terintegrasi dengan tuntutan kerja. Ini bukan berarti jam kerja yang lebih pendek, yang merupakan tujuan yang tidak realistis bagi seorang pemimpin. Ia berarti bahwa untuk menjadi dirinya sendiri, seorang pemimpin harus mencoba merasa nyaman alam semua konteks tersebut diats dan menyelaraskan situasi-situasi diats, karena mereka memperoleh kekuatan dari sumber nilai-nilai kepribadian yang sama. Keselarasan antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan juga menimbulkan perasaan pribadi yang kuat dan kepercayaan yang dicari orang dalam diri seorang pemimpin.

e. Menghormati perbedaan pada orang lain

Agar menjadi efektif dalam lingkungan global yang sedang tumbuh, pemimpin harus sadar akan adanya, dan sensitive terhadap, orang dan situasi yang jauh berbeda. Dalam hal ini kami maksudkan lebih dari sensitivitas terhadap perbedaan bahasa, kebiasaan, dan budaya, yang dengan sendirinya penting. Yang dimaksudkan adalah kemampuan untuk menemukan kecocokan dan sintesis dalam sudut pandang yang sangat berbeda, dan memberi kesempatan bagi perspektif dan nilai-nilai orang lain. Dalam berbagai cara, keterampilan ini dapat diterapkan secara universal. Ia diperlukan dalam situasi-situasi lintas budaya, namun juga dalam situasi dimana sudut-sudut pandang yang berbeda diekspresikan dalam bisnis, politik, dan pemerintahan. Semua keterampilanini, bekerja sama secara harmonis membantu pemimpin untuk bertindak dalam situasi dimana perspektif-perspektif yang berbeda perlu dijadikan satu.

Dalam bertindak, pemimpin memberikan kesempatan kepada berbagai perspektif untuk bersuara dan menghormati mereka, mendorong suatu keterlibatan yang melampaui perasaan kedaerahan, namun tidak menghambat perbedaan.

Kesimpulan

Organisasi merupakan sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Berbagai faktor yang dapat menimbulkan organisasi mencakup orang-orang, kerjasama, dan tujuan bahkan nilai-nilai berpakharakter kuta yang berbentuk budaya organisasi. Berbagai faktor tersebut tidak dapat saling lepas berdiri sendiri, melainkan saling kait merupakan suatu kebulatan.

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pihak-pihak yang ada dalam organisasi mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para bawahan menyukai budaya atau tidak.

Jadi sesungguhnya konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, terdapat kesepakatan di antara para ahli budaya dalam hal mendefinisikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi.

Daftar Pustaka

- Makmuri Muchlas (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT. Rafika Aditama
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, makna, dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: IIPP STIM YKPN
- Stephen Robbins. 2006. *Organizational Behavior*. Salemba Empat, Jakarta.
- Supartono, 2004, *Ilmu Budaya dasar*, Bogor: Ghalia Indonesia
- Sutarto (2006). *Dasar-Dasar organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Tampubolon, Manahan. P. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Tika, Prabundu H, Moh. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara

Profil Penulis**Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S.Sos., M.Si**

Penulis merupakan Dosen Bidang Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan Publik Pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Subang.

Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang Pengajaran, Penelitian Dan Pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Ilmu Administrasi Publik, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesiaa, Ekonomi Kreatif, dan lain-lain. 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: iwanhenri01@gmail.com

DINAMIKA DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Frankie Jan Salean, S.E., M.P.

Universitas Kristen Artha Wacana

Konflik dalam Organisasi

Konflik adalah hal yang sangat mungkin terjadi dalam semua Organisasi, karena itu para ahli sepakat bahwa konflik adalah suatu fenomena yang wajar terjadi dalam sebuah Organisasi. Konflik adalah suatu fenomena dimana dua orang atau lebih maupun dua kelompok atau lebih berbeda pandangan, pendapat, cara berpikir, sikap, kepentingan yang pada akhirnya menimbulkan suasana tegang, panas, bahkan dalam beberapa kasus dapat menimbulkan bentrokan secara fisik. Akibat yang ditimbulkan dari adanya konflik adalah hubungan yang kurang baik, kurang harmoni bahkan dapat menimbulkan adanya kebencian pada orang-orang atau kelompok yang mengalaminya.

Konflik dapat pula terjadi ketika dua orang atau kelompok tidak dapat saling memahami, saling menerima pendapat ataupun keadaan orang atau kelompok yang lain. Dalam banyak kasus konflik dapat terjadi antar individu maupun kelompok oleh karena adanya perbedaan kepentingan diantara mereka. Perbedaan kepentingan ini harus dapat dikelola agar individu atau kelompok yang berbeda kepentingan dapat saling memahami dan menjaga

keharmonisan hubungan mereka dalam tubuh organisasi tersebut. Namun kenyataannya tidaklah mudah untuk menyatukan perbedaan yang terjadi dan atau membangun pemahaman antar individu maupun kelompok terhadap perbedaan yang terjadi diantara mereka. Inilah sumber utama terjadinya konflik dalam sebuah organisasi.

Handoko (2019: 344) mengatakan bahwa konsep dan pengertian mengenai konflik dapat ditinjau dari berbagai aspek yang menyebabkan definisi tentang konflik itu sendiri sangat beragam. Perbedaan pendekatan dan persepektif mengenai konflik akan melahirkan definisi yang berbeda-beda. Namun secara umum pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai; Segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua atau lebih pihak. Lebih lanjut Handoko mengatakan; Konflik Organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka memiliki perbedaan tujuan, persepsi, nilai, status, serta kenyataan bahwa mereka harus berbagi sumber daya yang terbatas dalam organisasi.

Salah satu pendapat tentang konflik yang pada dasarnya sama sebagaimana disebutkan oleh Handoko dikemukakan oleh tiga penulis yang menulis tentang konflik dan negosiasi ditempat kerja. (McShane, Olekals dan Travaglione 2014; 348), menurut mereka; *Conflict is a process which one party perceives that its interest are being opposed or negatively affected by other party* atau suatu proses di mana satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Dengan kata lain konflik timbul karena adanya pertentangan antar individu atau kelompok yang timbul dari berbagai factor penyebab. Pertentangan tersebut

dapat menimbulkan pengaruh negatif dari pihak yang berbeda baik itu individu maupun kelompok.

Dinamika Kelompok dan Konflik dalam Organisasi

Dalam sebuah organisasi adanya kelompok-kelompok adalah suatu hal yang lazim terjadi, hal ini disebabkan karena sifat individu dalam organisasi sebagai makhluk social yang cenderung mengelompokkan diri, bergabung dengan individu yang lain sebagai konsekuensi dari adanya rasa kebersamaan dan kesamaan latar belakang. Misalnya kesamaan daerah asal, suku dan atribut sosial menyebabkan orang cenderung mengelompokkan diri bersama orang-orang yang memiliki kesamaan tersebut.

Namun seiring dengan adanya kecenderungan ini, kesamaan cara pandang, kesamaan kebiasaan, kesamaan kepentingan dan factor lain dalam sebuah organisasi akan menyebabkan timbulkan kelompok-kelompok dalam sebuah organisasi. Kesamaan tersebut antara lain misalnya; motif yang sama antara individu satu dengan lainnya yang nantinya dapat menyebabkan terbentuknya kelompok.

Dimanika kelompok sendiri merupakan hal yang positif yang dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi, karena dinamika kelompok yang positif yang mampu dikelola secara baik akan menyebabkan para anggota kelompok dapat kerjasama dalam hal mengatasi persoalan pekerjaan, selain itu dinamika kelompok yang positif dapat mendorong terjadinya proses memudahkan pekerjaan. Selain itu dinamika kelompok dapat memecahkan masalah pekerjaan serta mengurangi beban pekerjaan yang terlampau besar hingga selesai lebih cepat, efisien dan efektif misalnya dengan cara membagi pekerjaan yang besar menjadi pekerjaan terpisah antar kelompok sesuai keahlian. Hal positif lain yang timbul dari adanya dinamika kelompok dalam organisasi adalah

terwujudnya iklim demokratis yang memungkinkan setiap individu memberikan masukan, berinteraksi, serta mempunyai peran yang sama di dalam organisasi.

Namun sebaliknya ketika timbul perbedaan antara satu kelompok dengan kelompok yang lain, maka disinilah potensi aspek negative dari dinamika kelompok dapat menjadi penyebab konflik dalam sebuah organisasi. Perbedaan yang terjadi antara individu dan atau kelompok mula-mula masih dapat diatasi secara baik, namun seiring dengan meningkatnya ketegangan akibat intensitas perbedaan tersebut semakin meningkat maka akan mewujudkan ternyata konflik yang dapat merugikan para pihak dalam sebuah organisasi.

Jenis Konflik dalam Organisasi

Ada beberapa jenis konflik yang dapat terjadi dalam sebuah organisasi, hal ini dapat dibedakan menurut pihak-pihak yang saling berbeda yang kemudian menyebabkan terjadinya konflik. (Handoko, 1984)

1. Konflik yang terjadi secara internal dalam diri individu.

Konflik ini melibatkan hanya satu individu atau terjadi secara personal dimana konflik ini terjadi apabila seorang anggota organisasi mengalami tekanan atau stress secara personal misalnya oleh karena orang tersebut menghadapi ketidakpastian dalam karier di organisasi tersebut, atau ekspektasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dia harapkan berbeda dengan kenyataan yang terjadi. Konflik internal ini dapat juga terjadi bila individu tersebut diminta untuk melakukan suatu pekerjaan yang melebihi kemampuannya.

2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama.

Jenis konflik yang kedua dalam organisasi adalah konflik antar individu dengan individu yang lain dalam organisasi yang sama. Konflik ini masih bersifat personal, namun dapat terjadi pada dua atau lebih dari dua individu dalam sebuah organisasi. Konflik jenis ini seringnya terjadi akibat adanya perbedaan-perbedaan perilaku, kepribadian, cara pandang ataupun persepektif, bahkan berpedaan kepentingan dan latar belakang sosial dari individu yang berkonflik. Konflik jenis ini dapat pula terjadi terutama dalam hubungan dan peran antara manajer dan bawahan, dimana manajer memiliki kepentingan yang berbeda dengan para karyawan, ataupun manajer terlalu keras memaksa karyawan untuk bekerja lebih dari yang dapat dibebani pada individu anggota organisasi tersebut. Dalam banyak kasus hubungan antara manajer dan karyawan yang dapat menimbulkan konflik, dapat terjadi oleh karena masalah upah, gaji, tunjangan, maupun hak-hak finansil yang terlalu kecil menurut persepektif para karyawan.

3. Konflik antara individu dan kelompok.

Jenis konflik yang ketiga adalah konflik yang terjadi antar satu atau beberapa individu dengan kelompok. Konflik ini terjadi ketika ada paksaan ataupun tekanan dari sebuah kelompok terhadap individu dalam sebuah organisasi. Konflik seperti ini dapat terjadi ketika terjadi perbedaan antara sebuah kelompok dengan seseorang ataupun beberapa individu, misalnya saja karena seseorang dianggap tidak sejalan atau tidak satu ide, maupun satu sikap terhadap sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama.

Jenis konflik yang keempat adalah jenis konflik antar kelompok, dimana kondisi ini sedikit lebih rumit, baik mengenai penyebabnya maupun dalam upaya mencari solusi ataupun jalan keluar untuk menciptakan perdamaian. Konflik ini melibatkan banyak anggota atau individu yang kemudian saling mengelompokkan diri dan menyebabkan terjadinya polarisasi kelompok sehingga menyebabkan terjadinya konflik antar kelompok. Konflik jenis ini biasanya terjadi karena adanya pertentangan kepentingan antar kelompok.

5. Konflik antar organisasi.

Jenis konflik yang kelima adalah konflik yang lebih luas, yaitu melibatkan dua atau lebih dari dua organisasi. Konflik seperti ini terjadi terutama oleh karena adanya persaingan yang sangat keras, perebutan pangsa pasar, ataupun perebutan sesuatu antar organisasi, yang dapat menyebabkan terjadinya konflik. Walaupun demikian dalam beberapa kasus konflik antar organisasi ini dapat menyebabkan suatu organisasi akan terus mencari inovasi untuk menduduki posisi lebih unggul dari organisasi lainnya. Contoh paling nyata dalam kehidupan kita saat ini adalah konflik antara organisasi politik dalam perebutan kekuasaan maupun perebutan simpati para partisansya, atau konflik antara dua perusahaan yang menghasilkan produk yang sama secara fungsional tetapi tetap memiliki perbedaan karakteristik.

Faktor Penyebab Konflik dalam Organisasi

McShane dan Travaglione (2014; 349) mengemukakan ada beberapa factor penyebab terjadinya konflik dalam sebuah organisasi tiga diantaranya merupakan factor penyebab

konflik yang sering dijumpai dalam banyak organisasi, yaitu;

1. Sumber Daya Langka

Kelangkaan sumber daya dalam sebuah organisasi menyebabkan para karyawan ataupun orang-orang dalam kelompok saling berebut sumber daya tersebut dalam upaya menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal ini sering menyebabkan terjadinya persaingan bahkan perebutan pemanfaatan sumber daya yang dapat saja berujung pada terjadinya konflik dalam organisasi tersebut.

2. Aturan Ambigu

Aturan-aturan dalam sebuah organisasi harus dibuat dengan sangat jelas, tegas, dan lugas, ketika aturan yang dibuat menjadi ambigu (multi tafsir) maka orang-orang dalam organisasi tersebut dapat berbeda penafsiran. Perbedaan penafsiran ini dapat menyebabkan terjadinya konflik dalam organisasi.

3. Komunikasi yang buruk

Komunikasi baik secara vertical (antara atasan dan bawahan) maupun komunikasi secara horizontal (antar individu) dalam sebuah organisasi mesti terjadi secara baik, santun, dan membuat para individu dalam organisasi tersebut nyaman. Ketika komunikasi yang terjadi secara buruk, penuh ketegangan, bahkan dapat menyebabkan kemarahan dan kebencian, maka konflik pun tidak terhindari.

Selain ketiga factor tersebut masih banyak penyebab terjadinya konflik dalam sebuah organisasi. Dalam persepektif teori manajemen, konflik juga dapat terjadi oleh karena factor-faktor yang lain, diantaranya seperti;

1. Salah paham

Komunikasi yang buruk sering menciptakan terjadinya kesalahpahaman, ini adalah salah satu penyebab utama konflik dalam organisasi. Ketika karyawan tidak memahami tugas, peran, dan tanggung jawab mereka, konflik muncul. Perintah dan instruksi dari pimpinan organisasi atau manajer yang kurang jelas dapat menimbulkan salah paham, yang jika tidak dikelola secara baik akan menimbulkan konflik

2. Perbedaan Perspektif dan Latar Belakang Pribadi

Perbedaan-perbedaan secara pribadi adalah salah satu penyebab mendasar dari terjadinya konflik interpersonal dalam organisasi. Perbedaan terjadi pada individu karena berbagai alasan seperti latar belakang budaya, etnis, keluarga, nilai-nilai, sikap, tradisi, budaya, pendidikan, dan proses sosialisasi. Perbedaan atribut kepribadian sering kali akan menciptakan konflik di antara orang-orang dalam sebuah organisasi.

3. Kekurangan Informasi

Selain buruknya komunikasi salah satu penyebab konflik adalah intensitas komunikasi yang rendah menyebabkan terjadinya kondisi kurangnya transformasi informasi antara pimpinan dan orang-orang dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, penting untuk terus meningkatkan intensitas komunikasi demi memperlancar arus informasi yang tepat pada waktu yang tepat kepada orang-orang terkait.

4. Kurangnya Klarifikasi Peran

Orang-orang dari suatu organisasi sebaiknya melakukan berbagai peran yang saling terkait satu

sama lain. Tidak adanya eksposisi peran di antara orang-orang dalam sebuah organisasi dapat menghasilkan konflik. Hal ini terjadi karena kondisi ini dapat menimbulkan konflik peran. Misalnya, konflik peran antara manajer produksi dan pemasaran. Oleh karena itu, perlu dilakukan pembagian kerja yang tepat dan pendelegasian wewenang atas dasar tanggung jawab.

5. Lingkungan kerja yang buruk.

Lingkungan kerja atau atmosfer kerja dalam sebuah organisasi haruslah mendukung orang-orang dalam sebuah organisasi bekerja dengan nyaman. Ketika lingkungan kerja buruk (termasuk lingkungan fisik dan non fisik) maka dapat memicu terjadinya konflik antara pimpinan organisasi dan individu yang dipimpinnya. Bahkan dalam kondisi ekstrim lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stress bagi anggota organisasi yang pada akhirnya berpotensi menimbulkan konflik diantara mereka.

Pandangan Teoritis Mengenai Konflik

Ada dua pandangan teoritis mengenai konflik. Teori tradisional menganggap orang yang terlibat dalam situasi konflik sebagai pembuat masalah mereka melihat konflik sebagai sesuatu yang negatif dan destruktif, dan karenanya harus dihindari. Sebaliknya Teori modern menganggap konflik sebagai hasil alami dan tak terelakkan dari interaksi manusia. Dalam beberapa kasus konflik justru akan menyebabkan munculnya ide-ide baru dan perubahan. Dalam pandangan modern konflik adalah bagian alami dan tak terhindarkan dari proses dan dinamika sebuah organisasi, yang tidak selalu merupakan hal negatif. Jika konflik ditangani dengan cara yang baik maka konflik dapat menjadi sesuatu yang bersifat

konstruktif, itu dapat mengarah pada hasil yang positif, seperti munculnya ide-ide baru dalam sebuah organisasi.

Stephen Robbins dalam bukunya *Managing Organizational Conflict*, sebagaimana diungkapkan oleh Handoko (2019: 343) mengatakan bahwa terdapat perbedaan tentang konflik antara cara pandang tradisional dengan cara pandang baru yang disebut *interaksionis*. Dalam pandangan lama (tradisional) konflik dapat dihindarkan, disebabkan karena terjadi kesalahan manajemen dalam pengelolaan organisasi, dan dilakukan oleh orang-orang yang dianggap “pengacau”. Dalam pandangan ini, konflik dapat mengganggu organisasi sehingga tugas manajemen antara lain menghilangkan adanya konflik dalam sebuah organisasi.

Sebaliknya menurut pendapat Robbins pandangan baru tentang konflik adalah bahwa konflik tidak dapat dihindarkan, dapat terjadi dalam sebuah organisasi karena banyak sebab, seperti perbedaan persepsi dan nilai-nilai antar pribadi, dan faktor lain yang tidak dapat dihindari. Salah satu nilai positif dari pandangan modern ini adalah bahwa konflik dapat membantu pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi, karena itu tugas manajemen adalah mengelola konflik agar menjadi kekuatan positif bagi organisasi. Namun untuk mengelola konflik agar dapat digunakan sebagai faktor pendukung tujuan organisasi dibutuhkan kondisi konflik yang moderat. Dalam hal ini konflik tidak boleh meningkat intensitas maupun derajat ketegangannya sehingga justru akan menjadi hal negatif atau destruktif bagi pencapaian tujuan organisasi

Secara teoritis, konflik yang baik adalah kondisi yang secara fungsional berpotensi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Misalnya konflik antara dua kelompok dalam sebuah organisasi akan menyebabkan mereka saling berkompetisi dalam bekerja

dan mendorong mereka saling mencari ide-ide baru dalam bekerja sehingga manajemen dalam organisasi diuntungkan oleh karena adanya kondisi ini.

Upaya Mencegah dan Penyelesaian Konflik Organisasi

Mengacu pada pandangan konflik dalam perspektif modern, bahwa konflik adalah suatu hal yang wajar terjadi dalam sebuah organisasi dan dapat dikelola untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi maka seyogyanya pimpinan sebuah organisasi wajib menciptakan budaya yang dirancang untuk mencegah konflik seminimal mungkin dan wajib menangani konflik yang tidak dapat diselesaikan oleh karyawan di antara mereka sendiri dengan segera dan adil.

Untuk mengelola konflik, pimpinan sebuah organisasi harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Pastikan bahwa kebijakan yang dibuat dalam menjalankan organisasi telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, serta transparan, untuk menghindari terjadinya perbedaan persepsi diantara anggota organisasi
2. Pastikan bahwa pimpinan organisasi serta semua anggotanya bertanggung jawab untuk menyelesaikan konflik dan menghindari terjadinya konflik yang semakin luas serta bersifat destruktif.
3. Jangan pernah mengabaikan konflik yang terjadi, dan segera mengupayakan untuk mengambil langkah pencegahannya.
4. Pimpinan organisasi harus berusaha untuk memahami emosi para anggota organisasi yang mengalami konflik dan berusaha memahami latar belakang yang mendasari para anggota atau kelompok dalam organisasi tersebut yang berkonflik.

Walaupun penyelesaian konflik adalah suatu seni, dimana tidak ada strategi tunggal yang dapat menjamin penyelesaian konflik tersebut, namun untuk menciptakan iklim kerja yang positif dibutuhkan berbagai kombinasi untuk mendorong keterlibatan anggota organisasi dan pemimpinnya untuk dapat meminimalkan konflik.

Menurut pendapat McShane dan Travaglione (2014; 363) terdapat beberapa metode penting yang dapat digunakan untuk menciptakan iklim tempat kerja yang positif sekaligus meminimalkan terjadinya konflik, antara lain;

1. Menekankan tujuan superordinat

Tujuan superordinat adalah teknik yang melibatkan menyatukan kumpulan orang yang saling bertentangan, dan menetapkan tujuan bersama yang membuat mereka melupakan perbedaan mereka dan bekerja untuk mencapai sesuatu yang akan menguntungkan semua orang.

2. Mengurangi perbedaan

Mengurangi perbedaan yang terjadi dalam sebuah organisasi adalah cara yang terbaik untuk menghindari terjadinya konflik. Misalnya pimpinan organisasi dapat memberi ruang dan kesempatan yang sama untuk setiap anggota organisasi terlibat bekerja, memberi pendapat, berpartisipasi dalam aktivitas dalam organisasi tanpa melihat perbedaan latar belakang mereka. Atribut-atribut sosial budaya seperti etnis, agama, asal muasal dan atribut lainnya yang melekat pada anggota organisasi tidak digunakan sebagai alat untuk berbeda pendapat dalam dinamika organisasi.

3. Meningkatkan pemahaman

Pimpinan organisasi harus senantiasa meningkatkan pemahaman setiap anggota organisasinya secara utuh

komprehensif dan benar. Semua informasi terkait dinamika dalam tubuh organisasi harus dapat dipahami secara baik oleh seluruh anggota maupun seluruh kelompok yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini dapat meminimalkan terjadinya konflik dalam tubuh organisasi tersebut.

4. Meningkatkan Sumber Daya

Oleh karena dalam beberapa kasus konflik terjadi sebagai akibat persaingan dalam penggunaan sumber daya yang terbatas dalam sebuah organisasi, maka salah satu cara untuk mencegah terjadinya konflik adalah dengan menyediakan sumber daya yang memadai. Hal ini menjadi tanggungjawab pimpinan organisasi, dengan adanya peningkatan jumlah maupun kualitas sumber daya yang tersedia dalam organisasi maka kemungkinan terjadinya konflik akan semakin kecil.

5. Menjelaskan aturan dan prosedur

Semua regulasi aturan yang digunakan dalam sebuah organisasi haruslah dibuat dengan baik dan dijelaskan secara baik pula pada semua pemangku kepentingan dan pelaku dalam organisasi tersebut. Prosedur-prosedur serta standar yang digunakan dalam organisasi juga harus dapat dipahami secara baik oleh anggota organisasi. Adalah tugas dari manajemen dan terutama pimpinan organisasi untuk memastikan bahwa semua aturan, regulasi dan prosedur telah dipahami secara baik dan dapat diterima oleh semua anggota organisasi. Hal ini tentu saja akan mengurangi konflik yang terjadi sebagai akibat dari adanya perbedaan persepektif pemahaman dari regulasi dan prosedur tersebut.

6. Membangun iklim positif

Suasana iklim atau atmosfer dalam sebuah organisasi harus menunjang semua anggota organisasi untuk dapat beraktifitas secara baik. Iklim yang positif seperti; memberi ruang yang cukup untuk semua anggota organisasi terlibat secara aktif, mendapat ruang yang cukup untuk anggota organisasi berpendapat, serta kesempatan yang cukup untuk anggota organisasi berinovasi, dapat meminimalkan terjadinya konflik. Mereka para anggota organisasi dapat bekerja secara tenang, damai untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Ini adalah salah satu cara untuk meminimalkan terjadinya konflik dalam sebuah organisasi.

Model Penyelesaian Konflik

Salah satu model penyelesaian konflik organisasi yang terkenal adalah Model Thomas-Kilmann. (1992:265-274) Dalam hal ini konflik terjadi ketika dua orang atau dua kelompok berbeda pandangan dan masing-masing berupaya mempertahankan pendapatnya yang dianggap paling benar. Ketika hal ini terjadi, ada dua dimensi manajemen konflik, yaitu ketegasan dan empati. Ketegasan mengindikasikan sikap tegas masing-masing pihak. Ketegasan yang tinggi adalah sikap tidak mau mengalah sementara ketegasan yang rendah adalah kondisi dimana salah satu pihak mengalah dan menerima pendapat atau pandangan dari pihak lain yang berkonflik. Sementara untuk dimensi empati, mengindikasikan sikap toleran atau bersedia menerima perbedaan pandangan dari pihak yang berkonflik. Semakin tinggi tingkat atau level empati, maka semakin terbuka seseorang untuk menerima pendapat dari pihak lain yang berkonflik. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah level empati, maka semakin tertutup pula orang atau kelompok dalam

organisasi tersebut untuk mau menerima perbedaan pendapat dari orang atau kelompok lainnya. Empati berarti memahami sudut pandang dan perasaan orang lain. Ketika seseorang berempati dengan orang lain, maka orang tersebut bersikap terbuka dan dapat menempatkan diri ke dalam situasi orang lain. Berdasarkan dua elemen penyelesaian konflik tersebut, maka terdapat 5 model penyelesaian konflik sebagai berikut;



Gambar 1 Model Penyelesaian Konflik dalam Organisasi

(Sumber: dimodifikasi dari Conflict Resolution;
Thomas-Kilmann Model)

1. Model 1. Competing atau Bersaing

Model penyelesaian konflik ini secara grafis berada pada ujung kiri atas, dalam kondisi ini salah satu pihak yang berkonflik memiliki ketegasan yang tinggi dan empati yang rendah. Akibatnya penyelesaian konflik menjadi tidak kooperatif dengan lawan. Salah satu pihak yang memiliki ketegasan yang tinggi tidak akan mengalah. Model terwujud ketika kita berada dalam posisi superior seperti memiliki kewenangan

untuk memerintah, berada pada posisi memiliki kekuasaan, ataupun kondisi superior lainnya dibanding dengan rival yang akhirnya harus mengalah. Model bersaing seperti ini tidak selalu buruk, namun strategi ini memiliki beberapa kelemahan. Pertama, model ini biasanya mengarah pada emosi negatif seperti kemarahan, frustrasi, agresi dan permusuhan. Kedua, model ini tidak dapat membantu kita untuk membangun hubungan yang baik karena salah satu pihak mungkin tidak mendengarkan apa yang orang lain katakan. Akhirnya, hal itu dapat mengakibatkan hilangnya peluang karena pihak lain tidak ingin bekerja dan ada kemungkinan konflik akan semakin meruncing. Umumnya model ini terjadi bila salah satu pihak yang berkonflik memiliki ketegasan yang tinggi (*High Assertiveness*) misalnya oleh karena mereka memiliki cukup power, kekuasaan atau pengaruh dalam organisasi tersebut, sehingga mereka kurang berempati kepada orang atau kelompok yang lain dalam organisasi, demikian pula sebaliknya pihak lain yang berkonflik justru memiliki ketegasan yang rendah (*Low Assertiveness*)

2. Model 2. Avoiding atau menghindari konflik.

Model penyelesaian konflik ini secara grafis terletak di ujung kiri bawah diagram. Kondisi ini adalah kombinasi keadaan dimana ketegasan rendah dan empati juga rendah. Hal ini berarti kita tidak terlalu kaku dengan pendapat atau perbedaan pandangan rival kita, tetapi sekaligus kita tidak bersedia untuk berempati pada orang lain, akibatnya kedua belah pihak sama-sama membiarkan konflik terjadi tanpa ada upaya penyelesaian. Model kedua untuk menangani konflik adalah dengan cara menghindarinya. Dalam hal ini orang atau kelompok

yang berkonflik tidak memiliki otoritas atas orang lain atau kelompok yang lain (*Low Assertiveness*) Sebaliknya, mereka menghindari konfrontasi dengan mengabaikan atau menghindari konflik sepenuhnya. Mereka juga memilih untuk mengabaikan masalah ini sama sekali. Model ini sering dianggap pasif dan lemah. Namun, jika para pihak benar-benar perlu menghindari konflik, maka mereka harus melakukannya. Dengan demikian, orang-orang yang berkonflik tidak perlu berurusan dengan masalah, yang akan memberi mereka ketenangan pikiran.

3. Model 3. Mengakomodasi

Secara grafis model ini terletak di bagian kanan bawah diagram, dalam kondisi ini salah satu pihak yang berkonflik sepakat untuk untuk dapat mengakomodasi kepentingan pihak lain. Dalam hal orang atau kelompok yang mengalah umumnya memiliki rasa empati yang sangat tinggi terhadap orang / kelompok lain, tetapi juga sekaligus tidak memiliki ketegasan (*Low Assertiveness*) misalnya karena tidak memiliki power atau kekuasaan dalam organisasi tersebut. Dalam keadaan tertentu sikap mengalah dan menerima perbedaan atau pendapat pihak lain justru akan mengurangi konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi.

4. Model 4. Kolaborasi

Model ini secara grafis terletak pada kotak di atas di kanan atas, dimana salah satu pihak yang berkonflik memiliki ketegasan yang tinggi sekaligus empati yang tinggi terhadap kelompok lain. Kondisi ini walaupun jarang terjadi tetapi merupakan hal yang positif dalam sebuah organisasi dimana ada orang atau kelompok yang walaupun memiliki ketegasan yang tinggi (*High Assertiveness*) tetapi memiliki rasa empati

yang juga tinggi terhadap kehadiran orang lain. Para pihak yang berkonflik akhirnya dapat berkolaborasi, mengambil pendekatan moderat untuk memecahkan masalah. Mereka akan berusaha menyeimbangkan kekuatan antara diri dengan orang lain. Mereka akan mencoba menemukan kesamaan dan berusaha agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Ini adalah pilihan ideal jika kedua belah pihak berkomitmen untuk mencapai kesepakatan bersama. Tujuannya di sini adalah untuk mencapai kesepakatan satu sama lain. Walaupun demikian dalam kenyataannya kolaborasi tidak selalu mudah. Kolaborasi hanya dapat terjadi bila para pihak yang berkonflik saling percaya dan menghargai satu dengan yang lain sehingga dapat bekerja sama.

5. Model 5. Berkompromi

Model terakhir dari skenario penanganan konflik adalah model strategi kelima, yaitu kompromi. Model ini adalah bagian tengah dari skala ketegasan dan empati. Kondisi ini terjadi bila para pihak yang berkonflik dapat saling berkompromi, mereka akan mengambil jalan tengah di antara perbedaan pandangan yang terjadi. Hal ini berarti mereka saling menyetujui persyaratan tertentu dan sekaligus saling menyerah pada item tertentu lainnya. Model penyelesaian konflik seperti ini hanya dapat terjadi bila para pihak dapat menunjukkan fleksibilitas dalam perbedaan yang terjadi. Strategi ini biasanya memberikan perasaan win-win, di mana kedua belah pihak merasa bahwa mereka memperoleh sesuatu dari konflik. Namun perlu diingat bahwa kondisi ini hanya dapat terjadi bila para pihak dapat juga saling mengalah untuk mencapai kesepakatan bersama. Model ini adalah cara yang efektif untuk mengelola konflik ketika kedua pihak atau kelompok memiliki

ketegasan (*Assertiveness*) yang sama dan juga memiliki rasa empati yang sama. Dalam hal ini tidak ada satupun kelompok yang lebih dominan terhadap kelompok yang lain, sehingga tidak dimungkinkan untuk dapat menang sendiri dan membiarkan pihak lain mengalah (*win-lose*)

Penutup

Konflik dalam tubuh sebuah organisasi adalah hal yang wajar terjadi dan harus dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan kata lain konflik adalah hal yang sangat mungkin terjadi dalam semua organisasi, karena itu para ahli sepakat bahwa konflik harus dikelola secara baik agar tidak menjadi kekuatan destruktif bagi sebuah organisasi. Memahami penyebab konflik, mengelola konflik yang terjadi serta menyediakan kondisi yang dapat meminimalkan terjadinya konflik dalam jangka panjang akan membuat organisasi tersebut berjalan mencapai tujuannya. Semoga tulisan ini dapat menolong para pihak terutama manajemen organisasi untuk dapat mengelola konflik yang terjadi dalam tubuh organisasinya.

.

Daftar Pustaka

- Kossen Stan (1986). *Aspek Manusia Dalam Organisasi*; Penerbit Erlangga.
- Handoko H.T (2019). *Manajemen*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.
- Mc Shane S, Olekalns M & Travaglione T. (2014). *Organisational Behaviour. Emerging Knowledge, Global Insight*, McGraw-Hill Education, Australia PTY-LDT
- Kenneth W Thomas, (1992) *Journal of organizational behavior* Vol 13. No 3, Published by: John Wiley & Sons.Inc, New Jersey US.
- Sunding Pantja Djati, (2014), *Organizational Citizenship Behavior*, PT Kaylin Cahaya Internasional, Jakarta

Profil Penulis



Frankie Jan Salean, S.E., M.P.

Penulis lahir di Kupang, 12 Juni 1964, melanjutkan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, tamat dan memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 1989, selanjutnya melanjutkan studi pada Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta serta memperoleh Gelar Magister bidang Agribisnis pada tahun 1994. Minat penulis terhadap bidang ilmu manajemen secara khusus kajian Perilaku Organisasi dimulai ketika penulis menekuni profesi sebagai Dosen Tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana sejak tahun 1990 sampai dengan saat ini. Penulis memiliki kepakaran dibidang Perencanaan Pembangunan dan Manajemen Keuangan Daerah. Dalam karier sebagai dosen professional, penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa karya penelitian telah dipublikasikan secara luas dalam beberapa media dan jurnal.

Email Penulis: frankie_ukaw@yahoo.com

Rosmawati, S.Pi., M.Si.

Universitas Halu Oleo

Proses Manajemen Komunikasi

Dalam kehidupan bermasyarakat khususnya dalam aktivitas organisasi membutuhkan suatu proses komunikasi yang baik. Dalam konteks tersebut dilakukan komunikasi dalam berbagai bentuk diantaranya mendengarkan, membaca, menulis, menelpon, negosiasi, presentase, atau memberi perintah dan lain-lain. Manajemen komunikasi organisasi merupakan suatu proses pengelolaan penggunaan sumber daya komunikasi untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas berdasarkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pada dasarnya Komunikasi menjadi hal yang sangat penting dalam berorganisasi dimana komunikasi pada organisasi dibutuhkan untuk mempelajari, memperbaiki, serta membangun, dan mengevaluasi kemajuan suatu organisasi. Suatu organisasi dikatakan sukses bilamana hubungan komunikasi dengan para anggotanya tercermin secara harmonis. Komunikasi yang baik berguna untuk kelangsungan suatu organisasi dalam masyarakat, dimana manajemen pengembangan sumber daya manusia, instansi dan tugas-tugas yang lain dapat berjalan searah.

Komunikasi efektif bagi seorang manajer dalam suatu organisasi dalam menjalankan dimana komunikasi membantu manajer untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab. Komunikasi berfungsi sebagai dasar perencanaan dalam manajemen komunikasi memadukan antara pendekatan manajemen dan pengelolaan komunikasi, dimana keduanya sama-sama ditujukan guna merelaisasikan keharmonisan dalam proses komunikasi itu sendiri.

Berdasarkan beberapa karakteristik dalam ilmu komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Ilmu komunikasi memiliki beberapa karakteristik, seperti bersifat kompleks, mempunyai hubungan sebab akibat, dan dapat memicu adanya masalah bilamana tidak dilakukan dengan baik. Berdasarkan karakteristik tersebut dapat dikatakan bahwa komunikasi itu sangat rumit. Oleh karena itu, perlu adanya penerapan dan pengelolaan komunikasi yang tepat. Oleh hal tersebut, sub-disiplin manajemen komunikasi dapat berkontribusi.
2. Ilmu komunikasi organisasi yang berhubungan dengan kebutuhan fungsional keilmuan komunikasi agar menciptakan dan meningkatkan pekerja yang berpengetahuan pada bidang komunikasi. Pekerja yang berpengetahuan ialah tenaga kerja dalam bidang komunikasi dengan wawasan teoritis mengenai komunikasi serta mempunyai kemampuan dan keahlian dalam menerapkan keilmuannya yang dengan manajemen komunikasi, adalah salah satu dari model pembelajaran komunikasi yang difokuskan pada pembekalan makna pengetahuan dan keahlian.
3. Memilih, mengembangkan, dan mengevaluasi setiap individu yang menjadi bagian dari organisasi serta memimpin, mengarahkan, mendorong dan membuat

suasana kerja agar setiap orang memberikan kontribusi dan kemampuannya guna mencapai tujuan organisasi. Manajemen komunikasi seringkali dikaitkan dengan interaksi sosial. Setiap orang harus mampu memposisikan dirinya sesuai posisi dan kondisi tertentu, yang di dalam organisasi setiap orang dituntut untuk dapat menghadapi dan menjalin kerjasama dengan individu lain secara profesional. Manajemen komunikasi ini diterapkan di dalam dan diantara sistem sosial. Manajemen komunikasi mencakup konsep P4 (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan) pada setiap tingkatan struktur sosial, yang mencakup individu.

Komunikasi adalah unsur yang sangat krusial, didalamnya memuat beberapa proses dan tujuan diantaranya:

1. Menentukan dan menyampaikan maksud atau informasi.
2. Mengembangkan segala perencanaan guna mewujudkan tujuan.
3. Mengelola SDM dan sumber daya lainnya agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Komunikasi dalam merupakan suatu proses paling utama dalam melaksanakan fungsi manajemen terutama guna mencapai tujuan organisasi. Dalam komunikasi melalui proses manajemen diterapkan melalui berbagai aktivitas yang berkenaan dengan alur informasi berdasarkan tingkat struktur organisasi. Komunikasi yang dilakukan secara efektif mempengaruhi proses keberhasilan komunikasi untuk memberikan informasi kepada orang laia yang ada dalam organisasi. Setiap organisasi harus menerapkan komunikasi yang efektif dalam memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan.

Komunikasi akan berjalan dengan baik apabila disertai dengan perencanaan yang matang dalam hal ini menerapkan manajemen komunikasi. Komunikasi adalah proses penyebaran informasi, ide, gagasan, atau pertanyaan dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi organisasi menurut Wiryanto (*dalam* Khomsahrial Romli, 2011) adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang di setuju oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa metode kerja yang ada di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus di lakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang di setuju secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Komunikasi organisasi juga dapat di definisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Fungsi Komunikasi Organisasi

Fungsi komunikasi organisasi berguna untuk pengendalian sikap para anggotanya dalam segala hal apapun, dimana anggotanya memiliki hubungan formal dengan hierarki kekuasaan yang harus dijalankan oleh para anggotanya. Ketika sekelompok karyawan mempengaruhi karyawan lain dengan bekerja sangat keras melawan kelalaian organisasi, mereka secara informal fungsi komunikasi organisasi mengendalikan perilaku orang lain (Robert Tua Siregar, 2021). Dimana komunikasi organisasi digunakan anggota organisasi untuk mengetahui tentang apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja, bagaimana cara bekerja,

dan apapun hal yang berkaitan agar memenuhi standar organisasi.

Komunikasi organisasi dan manajemen penting untuk mengenal berbagai model media dalam berkomunikasi dengan mengenal dan memahami model tersebut maka karakteristik dari setiap model, media dan bentuk komunikasi akan memberikan pilihan implementasi dalam proses komunikasi, sehingga efektivitas komunikasi dapat tercapai melalui model komunikasi agar fungsi dan tujuan komunikasi terwujud secara tepat dalam proses komunikasi yang membutuhkan bentuk komunikasi melalui perubahan organisasi merupakan fenomena yang biasa terjadi hampir di semua kehidupan organisasi. Perubahan organisasi itu dapat berhasil tergantung pada strategi manajemen organisasi dalam mengantisipasi implementasi perubahan dengan mempersiapkan perubahan itu sendiri. Antisipasi dalam upaya mempersiapkan implementasi perubahan biasanya membutuhkan strategi organisasi yang membutuhkan kemampuan organisasi dalam mengomunikasikan rencananya. Hal itu terkait pada upaya manajemen organisasi dalam mentransfer pengetahuan dan informasi mengenai gagasan, kebutuhan, dan harapan perubahan yang dituju oleh organisasi. Untuk itu, manajemen organisasi membutuhkan kemampuan keterampilan dalam komunikasi organisasi untuk dapat menerjemahkan rencana implementasi perubahan kepada setiap anggota organisasi sebagai bentuk upaya mempersiapkan rencana tersebut, sehingga meminimalkan terjadinya resistensi dari para anggota organisasi dengan melihat langkah perubahan menurut Kotter adalah sebagai berikut:



Delapan Langkah Perubahan dari Kotter (1995)

Kotter (1995) menjelaskan dalam uraian mengenai tahapan perubahan, yaitu pada tahap awal rencana perubahan komunikasi organisasi dari pemimpin atau pihak manajemen memiliki peransangat penting dalam mempersiapkan seluruh sumberatau komponen yang dapat mendukung keberhasilan dari rencana perubahan organisasi yang akan dilakukan. Komunikasi ini memiliki peran yangsangat penting dari awal menumbuhkan urgensi darikebutuhan perubahan dilakukan oleh pemimpin ke seluruh pihak manajemen serta anggota organisasi. Hal ini menjelaskan secara rasional mengenai alasan perlunya perubahan untuk dilakukandan mempersiapkan sumber-sumber yang dapat membangun dan mendukung perubahan organisasi dapat terwujud dengan baik, sehingga dapat meminimalkan terjadinya penolakan atau resistensi.

Keberhasilan dari perubahan suatu organisasi pada teori manajemen organisasi dan pengembangan organisasi dalam penjabaran bahwa pemimpin dan komunikasi organisasi berperan penting dalam setiap tahapan perubahan dan menjadi kunci utama berhasil atau tidaknya perubahan organisasi yang dilakukan. Komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam penentu keberhasilan dari perubahan organisasi.

Pada Dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi terdapat dua dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi yaitu

1. Komunikasi internal pada suatu organisasi sebagai kerangka (framework) menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang – orang di dalam organisasi itu dan dapat di klasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang dipimpin. Untuk menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan tujuan yang akan dicapai, ketua dan pengurus mengadakan peraturan sedemikian rupa sehingga tidak perlu berkomunikasi langsung dengan seluruh anggota. Anggota membuat kelompok – kelompok menurut pekerjaannya dan mengangkat seseorang sebagai penanggung jawab atas kelompoknya. Dengan demikian, pimpinan cukup berkomunikasi dengan para penanggung jawab kelompok. Jumlah kelompok serta besarnya kelompok bergantung pada besar kecilnya organisasi
2. Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan horizontal.
 - a. Komunikasi Vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (downward communication) dan komunikasi dari bawah ke atas (upward communication) yang merupakan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (two-way traffic communication). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi dan penjelasan kepada bawahannya. Dalam komunikasi dari bawahan ke pimpinan, bawahan memberikan laporan, saran serta pengaduan kepada pimpinan dengan melalui komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut jika hanya satu arah saja dari pimpinan

kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran anggota sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- b. Komunikasi Horisontal Komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horisontal sering kali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat waktu – waktu luang. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas – desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan yang menjadi pokok pembicaraan sering kali mengenai hal – hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka. Menjalarnya desas – desus di kalangan anggota mengenai suatu hal sering kali disebabkan oleh interpretasi yang salah. Antara komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal tersebut kadang – kadang terjadi apa yang disebut dengan komunikasi diagonal. Komunikasi diagonal atau yang disebut juga dengan komunikasi silang (cross communication) adalah komunikasi pimpinan divisi dengan anggota lain
3. Secara umum, fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:
- a. Fungsi Informatif Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi

yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang di dapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti Fungsi Regulatif Fungsi ini berkaitan dengan peraturan – peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: Berkaitan dengan orang – orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang di sampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah – perintahnya di laksanakan sebagaimana mestinya. Berkaitan dengan pesan, yaitu pesan – pesan regulatif yang pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk di laksanakan

- b. Fungsi Persuasif tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang di harapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang di lakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar di banding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
- c. Fungsi Integratif Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Ada dua saluran komunikasi dalam organisasi dan manajemen yang dapat mewujudkan, diantaranya:

1. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, news latter) dan laporan kemajuan organisasi.
2. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Komunikasi menjadi efektif ketika pesan yang dikirim itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim pesan, dengan demikian efektivitas komunikasi jika dilihat dari beberapa sudut pesan dapat dirumuskan sesuai dengan terencana dan tersusun, pesan harus menggunakan lambang-lambang tertentu, apakah pesan harus membangkitkan kebutuhan, serta pesan menyarankan jalan untuk memperoleh kebutuhan. Pada hakikatnya komunikasi efektif merupakan variabel output/hasil kerja dari variabel “kegiatan komunikasi organisasi dan manajemen”. Dengan perkataan ini, komunikasi efektif merupakan variabel yang terpengaruh (dependent variable), sedangkan kinerja kegiatan komunikasi merupakan variabel yang berpengaruh/independen variable. Efektif pada dasarnya merupakan perbandingan antara target suatu kegiatan yang telah ditetapkan dan realisasi hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Komunikasi efektif menunjukkan seberapa besar target suatu kegiatan tercapai dan seberapa besar target manfaat dari suatu kegiatan tersebut dirasakan oleh sasaran kegiatan yang bersangkutan. Hasil (output) dari pelaksanaan suatu kegiatan dan manfaat (benefit) dari pelaksanaan suatu kegiatan bagi sasaran kegiatan.

Implementasi manajemen dan organisasi komunikasi melalui penerapan komunikasi pada sistem operasional

organisasi yang terdiri atas 4 tahapan atau dikenal dengan istilah managerial planning, diantaranya:

1. Pengaturan ulang informasi yang besar ke dalam kategori yang lebih sederhana namun lebih bermakna. Tahapan ini ditujukan guna memudahkan individu yang ada dalam organisasi untuk memahami dan menjalankan pekerjaannya berdasarkan ketentuan dan perintah dari atasannya.
2. Membedakan informasi penting dan menghilangkan informasi yang tidak penting. Tahapan ini ditujukan guna menggolongkan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan supaya setiap anggota organisasi dapat menentukan skala prioritas pekerjaannya berlandaskan jumlah informasi yang didapatnya.
3. Melihat peristiwa, fenomena, dan konsep yang terkait dengan masalah dalam konteks terintegrasi yang membuatnya lebih mudah untuk memahami, atau menjelaskan apa yang terjadi. Tahapan ini ditujukan guna mengidentifikasi kategori pekerjaan dan membaginya kepada setiap individu yang ada di organisasi yang disesuaikan dengan tugas dan fungsinya, selain itu setiap individu diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
4. Merumuskan strategi yang dapat menjadi dasar perencanaan dan implementasinya.

Manajemen organisasi menetapkan capaian atau target yang hendak dicapai oleh organisasi berdasarkan sasarannya maka penentuan dalam strategi yang tepat dapat membuat iklim kerja yang kondusif dan mengoptimalkan kinerja dari setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut. Adapun keempatnya tersebut diatas menjadi landasan dalam perkembangan dan perubahan dari organisasi dan manajemen tersebut sehingga ada taahapan tersebut dapat berjalan secara

optimal apabila disertai dengan pemanfaatan unsur-unsur yang menunjang kegiatan pengorganisasian dalam melaksanakan secara sistematis seluruh fungsi dalam manajemen. Menurut (Terry,2006). unsur-unsur tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah salah satu unsur yang menjadi landasan pemikiran dari tujuan dan penentuan strategi guna mencapai tujuan. Dalam hal ini perencanaan mencakup tahap mempersiapkan seluruh kebutuhan, memperhitungkan berbagai hal yang kemungkinan menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaannya guna mewujudkan tujuan yang telah dibuat oleh organisasi. Perencanaan ini dilakukan dengan mengatur dan menentukan tujuan dan strategi yang tepat guna mewujudkan tujuan. Perencanaan menjadi bagian dari fungsi utama manajemen dan mencakup berbagai hal yang berkaitan dengan proses penentuan cara kerjanya. Setiap perencanaan yang dilakukan oleh organisasi dan manajemen disertai dengan penentuan tujuan yang hendak dicapai.
2. Penetapan keputusan menjadi bagian dari perencanaan sebab tiap-tiap pilihan tersebut didasarkan pada proses pelaksanaan atau eksekusi dari rencana yang telah dibuat. Perencanaan dianggap penting sebab berperan untuk menjalankan fungsi dari manajemen. Terdapat dua jenis perencanaan yakni mode perencanaan dan mode evolusi. Dalam mode perencanaan, strategi dianggap sebagai perencanaan yang disusun secara terstruktur dan menjadi acuan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Adapun dalam mode evolusi, penerapan strategi merupakan unsur utama bagi organisasi dan menjadi karakteristik dari pola keputusan untuk menyesuaikan diri jika didapatkan peluang atau

ancaman (Cutlip et al., 2009). Salah satu kesuksesan organisasi yaitu tercapainya tujuan dari hasil perencanaan yang telah dilakukan saat diawal pembentukan organisasi. Perencanaan merupakan tahapan awal ketika menetapkan tujuan yang hendak dicapai, menentukan tindakan yang akan dilakukan guna mencapai tujuan atau strategi, membagi tugas dan tanggung jawab kepada setiap anggota organisasi guna melaksanakan strategi, serta mengukur keberhasilan tersebut. Dimana terdapat 2 prinsip dari perencanaan, dalam organisasi dan manajemen yaitu:

- a. Kontribusi
- b. Suara dan Konsisten Premising

Perencanaan merupakan salah satu kegiatan pertama yang harus dilakukan oleh pimpinan, dimana perencanaan ini ditujukan guna menjalankan fungsi manajemen supaya tercapainya keputusan yang teratur dan logis, dimana keputusan tersebut dijadikan acuan untuk melangkah ke depannya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam membuat keputusan yaitu:

1. Analisis, adalah mempekirakan hal yang akan terjadi dimasa mendatang.
2. Sasaran, adalah rincian singkat dan tugas terait target yang hendakdicapai, serta menetapkan hasil yang diharapkan.
3. Kebijakan, adalah perumusan mengenai cara kerja atau strategi yangdapat dijadikan acuan untuk mencapai tujuan.
4. Jadwal waktu, adalah penetapan waktu untuk melakukan kegiatan atau program.

5. Anggaran keuangan, adalah penetapan sumber finansial yang dapat dipakai dalam menjalankan program yang direncanakan.

Ada 3 (tiga) tujuan utama dari komunikasi organisasi, yaitu

1. Membagi Informasi (Information Sharing) Salah satu tujuan komunikasi yang penting adalah menghubungkan seluruh aparatur organisasi dengan tujuan organisasi. Komunikasi mengarahkan manusia dan aktivitas dalam organisasi. Sebuah informasi atau pertukaran informasi berfungsi untuk membagi kemudian menjelaskan informasi tentang tujuan organisasi, arah dari suatu tugas, bagaimana usaha untuk mencapai hasil dari pengambilan keputusan.
2. Sebagai Tindakan Organisasi. Organisasi tanpa komunikasi dan koordinasi sama dengan organisasi yang menampilkan aspek individual dan bukan menggambarkan aspek kerjasama. Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk mengkoordinasikan sebagian atau seluruh tugas dan fungsi organisasi yang di bagi-bagi dalam bagian yang melaksanakan visi dan misi organisasi di bawah pimpinan atau manajer serta bawahan mereka. Tanpa komunikasi, maka organisasi hanya merupakan kumpulan orang – orang yang terbagi dalam tugas dan fungsi masing – masing yang melaksanakan aktivitas mereka tanpa keterkaitan satu sama lain (tanpa sinkronasi dan harmonisasi).
3. Menampilkan Perasaan dan Emosi Di dalam organisasi terdapat sekumpulan manusia yang bekerja sendiri maupun bekerjasama dengan orang lain. Mereka mempunyai kebutuhan dan keinginan,

perasaan dan emosi yang harus di ungkapkan kepada orang lain.

Komunikasi organisasi mengandung tujuh konsep kunci yaituproses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian. Masing-masing penjelasan dari konsep kunci ini antara lain

1. Proses Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis, menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya, karena gejala menciptakan dan menukar informasi yang berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.
2. Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang di hasilkan oleh interaksi dengan orang. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu dan mengembangka suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut efektif kalua pesan yang dikirim atau diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim.

Simbol – simbol yang digunakan dalam pesan dapat berupa verbal dan nonverbal yaitu:

1. Jaringan merupakan organisasi terdiri dari beberapa orang yang tiap – tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Pertukaran pesan dari orang – orang ini sesamanya terjadi melalui suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi
2. Keadaan saling tergantung konsep kunci dari komunikasi organisasi yang ke empat adalah keadaan yang saling tergantung antara satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka.

3. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang atau diadik sampai kepada hubungan yang kompleks, yaitu hubungan dalam kelompok kecil maupun besar dalam organisasi.
4. Lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal.
5. Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersediadengan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi factor ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan diantara anggota, melakukan suatu penelitian, pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas – tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi dalam proses pembentukan citra tersebut erat kaitannya dengan penyampaian berbagai informasi dalam rangka memberi pengertian-pengertian yang dapat memperoleh manfaat dan keuntungan bersama sehingga dapat menimbulkan dan menumbuhkan kepercayaan dan dukungan publiknya. Dengan demikian telah terbentuk citra perusahaan atau organisasi yang positif bagi publiknya.

Dalam berkomunikasi terdapat hambatan yang dapat mengganggu penyampaian pesan dalam organisasi, hambatan-hambatan tersebut dibagi menjadi tiga yaitu hambatan teknis, hambatan semantik, dan hambatan perilaku yaitu:

1. Pertama, gambaran yang bersifat teknis adalah hambatan yang disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya sarana dan peranan yang diperlukan dalam proses komunikasi, penguasaan

teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai, dan kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya proses komunikasi.

2. Kedua, hambatan yang bersifat semantik. Hambatan semantik adalah hambatan yang disebabkan kesalahan dalam menafsirkan, kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa (kata-kata, kalimat, kode-kode) yang dipergunakan dalam proses komunikasi. Ketiga hambatan perilaku atau disebut juga hambatan kemanusiaan, hambatan ini disebabkan berbagai bentuk sikap atau perilaku, baik dari komunikator maupun komunikan.

Secara umum, komunikasi dinilai apabila efektif pesan yang disampaikan dan yang dimaksudkan oleh komunikator dapat diterima dan dipahami oleh komunikan. Ada lima hal yang dapat dijadikan ukuran bagi komunikasi yang efektif, yaitu:

1. Pemahaman adalah penerimaan yang cermat atas kandungan pesan seperti yang dimaksudkan oleh komunikator. Dalam hal ini, komunikator dikatakan efektif bila penerima memperoleh pemahaman yang cermat atas apa yang disampaikannya. Dalam komunikasi organisasi, salah satu hasil terpenting yang diharapkan adalah pemahaman pesan secara cermat.
2. Kesenangan, tidak semua komunikasi bertujuan untuk menyampaikan informasi dan membentuk pengertian, adapula komunikasi yang lazim disebut komunikasi fatis (phatic communication) yang dimaksudkan untuk menimbulkan kesenangan. Komunikasi inilah yang menjadikan hubungan antara anggota organisasi menjadi hangat, akrab, dan menyenangkan.

3. Mempengaruhi adalah sikap tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain, dan berusaha agar orang lain memahami ucapan kita. Mempengaruhi sikap penting dalam sebuah organisasi.
4. Memperbaiki hubungan, selain mempersiapkan kata-kata yang tepat untuk menyampaikan pesan, juga diperlukan hubungan yang baik antara komunikator dengan komunikan, ini karena keefektifan komunikasi secara keseluruhan masih memerlukan suasana psikologis yang positif dan penuh kepercayaan.
5. Tindakan dalam mendorong orang lain untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan yang kita inginkan, komunikator selalu menginginkan agar komunikan melakukan apa yang diungkapkannya. Untuk menimbulkan tindakan, kita harus berhasil terlebih dahulu menanamkan pengertian, membentuk dan mengubah sikap atau menumbuhkan hubungan yang baik.

Komunikasi organisasi merupakan kajian pada teori public relations, menyatakan bahwa upaya yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan menyeluruh oleh suatu organisasi. Upaya ini dilakukan untuk menciptakan serta memelihara niat baik agar saling mengerti antara organisasi dan orang di dalamnya. Komunikasi dalam suatu organisasi dan komunikasi yang berhadapan dengan publik. Dimana komunikasi internal, seperti modul pelatihan karyawan, pengiriman pesan seputar misi organisasi, komunikasi antarpribadi antara manajemen dan karyawan, dan komunikasi profesional seperti email dan lain-lain. Sedangkan komunikasi eksternal seperti pengumuman hubungan masyarakat, siaran pers, materi pemasaran, dan branding. individu

yang dilatih dalam komunikasi organisasi dapat bekerja di bidang sumber daya manusia, pelatihan dan manajemen karyawan, hubungan masyarakat, pemasaran, konsultasi komunikasi, urusan publik, manajemen media, kebijakan dan advokasi, serta penelitian dan pengajaran

Adapun manfaat dari komunikasi organisasi yang baik adalah sebagai berikut:

1. Membangun kepercayaan yang meningkatkan engagement karyawan baik instansi maupun lembaga serta perusahaan
2. Memastikan karyawan memiliki hak suara, dan suara itu dapat memberikan masukan yang baik untuk dibutuhkan organisasi sehingga dapat berkembang yang lebih maju.
3. Membantu membangun hubungan kerja yang baik dan lebih kuat antara anggota baik staf, karyawan yang meningkatkan loyalitas dalam organisasi
4. Mengurangi kesalahan informasi dan kesalahpahaman, yang nantinya mengurangi demotivasi dan keluhan yang sering dilakukan oleh organisasi
5. Membantu karyawan memahami misi dan visi dan tujuan perusahaan tersebut, dan meningkatkan motivasi melalui sasaran
6. Meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahan yang berpotensi merugikan orang lain dan masyarakat

Ada 4 jenis Tipe Komunikasi organisasi dan manajemen

1. Komunikasi Formal dan Informal.
2. Komunikasi Terarah.
3. Komunikasi Internal dan Eksternal.

4. Komunikasi Lisan dan Tertulis



Bentuk dasar komunikasi bisnis organisasi juga terarah. Artinya informasi dapat mengalir ke bawah, ke atas atau secara horizontal. Dimana masing-masing memiliki ciri-ciri yaitu:

1. Komunikasi Ke Bawah yaitu
 - a. Mengalir dari manajer dan supervisor ke karyawan front-liners.
 - b. Sering kali melibatkan instruksi atau tugas yang harus diselesaikan karyawan.
 - c. Dapat mencakup pada aspek kebijakan organisasi atau penilaian kerja.
 - d. Dapat berbentuk tulisan (e-mail, memo, pedoman kebijakan) atau lisan (rapat, panggilan telepon).
2. Komunikasi Ke Atas
 - a. Mengalir dari tingkat bawah ke atasan.
 - b. Dapat mencakup proyek atau materi yang ditunjukkan oleh karyawan kepada manajer.
 - c. Karyawan dapat memberikan *feedback* dan saran kepada atasan tentang pekerjaan atau bisnis perusahaan.

Dengan demikian keberhasilan komunikasi organisasi dan manajemen yang tersebut diatas dapat dijadikan acuan dalam suatu organisasi agar sesuai dengan sasarannya sehingga tercipta komunikasi yang dibangunnya secara efektif dan efektivitas.

Daftar Pustaka

- Arni Muhammad, 2009. Komunikasi Organisasi. Bumi Aksara. , Jakarta
- Deddy Mulyana., 2010. Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mia Rahma Romadona1), Sigit Setiawan, 2020. Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasidi Lembaga Penelitian dan Pengembangan. Jurnal Pekommas, Vol. 5 No. 1, Hal 91 – 104
- Khomsahrial Romli 2011. Komunikasi Organisasi Penerbit Grasindo. Jakarta
- Rosmawati., 2021. Rapat Bisnis (Book Chapter Komunikasi Bisnis). Media Sains Indonesia. Bandung.
- , 2021. Kepemimpinan dalam Human Relations ((Book Chapter Human Relations)). Media Sains Indonesia. Bandung.
- , 2022. Komunikasi Media Massa ((Book Chapter Komunikasi Indonesia). Media Sains Indonesia. Bandung.
- Sholeh Soemirat, Elvinaro Ardianto,2008. Dasar-Dasar Public Relations, Cetakan 6, PT. Remaja Rosda Karya. Bandung,

Profil Penulis**Rosmawati, S.Pi., M.Si.**

Lahir di Bulukumba, 27 Juli 1971. Lulus SD dan SMP di Kabupaten Bulukumba SPMA di Makassar melanjutkan S1 Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Muslim Indonesia di Makassar Sulawesi Selatan Kemudian melanjutkan S2 Universitas Halu Oleo di Kendari Sulawesi Tenggara. Saat ini penulis sebagai Dosen tetap pada Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Jurusan Agrobisnis Perikanan Universitas Halu Oleo. Berbagai kegiatan penulis yang dilakukan diantaranya penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain sebagai Dosen tetap pada FPIK Universitas Halu Oleo, penulis juga aktif sebagai dosen tidak tetap pada Institut Teknologi dan Kesehatan Avicenna, dan juga pernah menjadi dosen tidak tetap pada Universitas Muhammadiyah Kendari dan aktif dari beberapa organisasi kemasyarakatan. Keterkaitan penulis pada buku Komunikasi Bisnis berhubungan dengan matakuliah yang penulis ajarkan diantaranya Komunikasi Bisnis Perikanan, Penyuluhan dan Komunikasi Perikanan serta Manajemen Kolaborasi. Keaktifan dalam menulis dengan harapan memberikan kontribusi khususnya bagi yang memanfaatkan buku ini.

Email Penulis: rosmawatispi@uho.ac.id

KEPEMIMPINAN

Muhammad Rifqi Baihaqi, S.AN.

Universitas Subang

Kepemimpinan dalam Manajemen

Kemampuan dalam tata kelola organisasi dilakukan dalam semua organisasi yang selalu menghadirkan kepemimpinan. Jadi sesungguhnya kepemimpinan merupakan inti dari manajemen yang akan menentukan proses atau aktivitas manajemen. Didalam memutuskan alternatif terbaik bagi suatu organisasi maka harus memiliki kualitas kaidah manajemen yang baik atau dengan kata lain tidak maka yang menjadi penilaian yang paling dominan kinerja kepemimpinan dalam berbagai level. Jadi disinilah peranan kepemimpinan sehingga diperlukan suatu bentuk kepemimpinan yang berkualitas dan baik dalam mengendalikan jalannya suatu organisasi. Dengan kepemimpinan yang berkualitas dan baik maka akan diwujudkan suatu organisasi yang efektif. Untuk itulah kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, kemudian mempengaruhi, serta mengawasi orang lain atau kelompok untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Pendapat Stoner (Silalahi, 2005), Williams (2000) dan Griffin (1996) mengklasifikasi posisi kepemimpinan dalam tingkatan atau level manajemen dapat dibagi menjadi tiga tingkatan atau 3 (tiga), yakni, manajemen puncak,

manajemen madya, dan manajemen lini pertama. Berdasarkan tingkatan (hierarki) dalam organisasi ini, maka manajemen dapat dibedakan sebagai berikut:

1. *Top management* (manajemen puncak) atau disebut juga dengan istilah administratif manajemen. Dalam hal ini kedudukan seseorang yang berada pada posisi dalam manajemen puncak ini disebut dengan. Top managers (manajer puncak) ini kemudian diidentifikasi dalam berbagai bentuk titel, misalnya: *chairman of the board, president, chief executive officer* (CEO), *senior vice president*. Dalam hal ini manajemen puncak bertanggung jawab terhadap keseluruhan aktivitas manajemen dan organisasi.
2. *Middle management* (manajemen madya). Pihak atau orang yang berada dalam posisi ini dikenala dengan sebutan manejer-manejer madya atau menengah, sehingga mungkin terdiri dari atas satu atau lebih tingkatan dalam organisasi. Adapun orang-orang tersebut biasanya diidentifi- kasikan dengan job titel, misalnya *divisional manager, ragional manager, product manager, sales manager, marketing manager, personal manager, financial manager*, dan sebagainya. Dalam hal ini anejer madya bertanggungjawab terhadap dalam menseting tujuan dan sasaran yang konsisten serta sekaligus dengan sasaran dari manejer puncak, kemudian membuat sebuahperencanaan serta sekaligus mengimplementasikan strategi subunit dalam mencapai sasaran-sasaran tersebut. Jadi yang bersangkutan, bertanggung jawab akan aktivitas subunit dengan mengimplementasikan kebijakan yang telah digariskan oleh manajemen puncak.
3. *First-line management* (manajemen lini pertama). Dalam hal ini pihak atau orang ini berada pada posisi dengan istilah job titel supervisor shift atau

dengan sebutan manejer departemen dengan tugas bertanggung jawab dalam memfasilitasi berbagai aktivitas atau dalam mencapai sasaran atau tujuan yang ditetapkan.

Jadi pada posisi pemimpin tidak bisa dilepaskan dari kepemimpinan. Seorang yang menjadi pemimpin lebih diawali oleh suatu proses yang disana terkandung berbagai keputusan-keputusan. Dalam keputusan-keputusan tersebut terwujud berdasarkan sebuah ruang lingkup yang mana seseorang atau pihak tersebut ditempatkan dengan tepat dan baik. Dalam hal ini sebuah keputusan manajemen yang baik sesungguhnya memahami bagaimana fungsi manajemen secara mendalam dan kuat dalam dirinya. Secara umum dan dikenal ada empat fungsi manajemen yang harus dipahami, yaitu: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (mengorganisasi), *Leading* (memimpin), dan *Controlling* (pengendalian). Jadi pemahaman terhadap fungsi manajemen yang tepat, kuat dan baik membuat keputusan seorang pemimpin menemukan keseimbangannya dalam keputusan manajemen maknanya bahwa pemimpin tersebut telah menjadikan atau menyebabkan keputusannya tersebut tidak bekerja atau tidak mempunyai kesesuaian dengan fungsi manajemen itu sendiri.

Definisi dan Ciri-Ciri Kepemimpinan

Banyak sekali para ahli memberikan definisi kepemimpinan, diantaranya beberapa ahli dimaksud sebagai berikut:

1. Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

2. Richard L. Daft menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu kemampuan yang dapat mempengaruhi orang yang mengarah dalam pencapaian tujuan.
3. G.R. Terry mengemukakan pendapatnya bahwa *leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*.
4. Ricky W. Griffin menjelaskan bahwa pemimpin merupakan orang atau individu yang dapat atau mampu mempengaruhi perilaku pihak atau orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Deskripsi dalam definisi kepemimpinan diatas akan memberikan gambaran berikut tentang ciri-ciri yang dimiliki pemimpin yang ideal sebagaimana digambarkan diantaranya sebagai berikut:

1. Memiliki kopetensi yang adaptif dengan jamannya. Hal ini maksudnya bahwa kompetensi yang dimilikinya tersebut sangat berguna sehingga bisa diterapkan sekaligus kompetensi tersebut dapat diakui oleh orang-orang tau banyak pihak.
2. Memahami setiap kondisi permasalahan secara lebih tepat dalam dapat membandingkannya dengan pihak atau orang lain, sekaligus mampu memberikan suatu keputusan terhadap permasalahan yang dihadapi.
3. Adanya kemampuan dalam menerapkan *the right man and the right place* yang lebih efektif, tepat dan baik. Dalam hal ini menempatkan orang selaras dengan kondisi, tempat dan kemampuan bahkan mempertimbangkan kompetensinya secara professional.

Menurut George R. Terry. George R. Terry (dalam Fahmi, 2013:47) mengemukakan delapan ciri dari pemimpin sebagai berikut:

1. Energi: mempunyai kekuatan mental dan fisik.
2. Stabilitas emosi: seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. Human relationship: mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
4. Personal mativation: keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. Communicationskill, maksudnya mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
6. Teaching skill: mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
7. Social skill: mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.
8. Technical competent; yakni mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

Peran, Gaya dan Persyaratan Kepemimpinan

Banyak sekali peran yang melekat pada seorang pemimpin terlebih dalam dinamika organisasi modern dewasa ini. Diantaranya peran pemimpin tersebut menurut Minzberg (Thoha, 2002; Robbin, 2003; Willimas,

2000) mencakup 10 peran yang dimainkan oleh manajer puncak, manajer madya dan manajer lini pertama Tiga peran utama manajer dalam melakukan pekerjaannya, yaitu: (1) peran interpersonal, (2) peran informasional, (3) peran pembuat keputusan. Dari ketiga peran ini, dirinci menjadi sepuluh peran lainnya. Peran-peran tersebut yakni: (1) figurehead, (2) leader, (3) liaison manager, (4) monitor, (5) disseminator, (6) spokesman, (7) entrepreneurship, (8) disturbance handler, (9) resources allocator, dan (10) negosiator.

Rincian dari peran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Peranan interpersonal (Interpersonal role).

Peranan pemimpin bertalian dengan status dan otoritas manajer, serta hal-hal selalu berkaitan dengan pengembangan hubungan interpersonal. misalnya kegiatan-kegiatan seremonial tertentu sehubungan dengan jabatan yang melekat pada pemimpin tersebut, Sebagai contoh misalnya memenuhi undangan- undangan, mendatangi aktivitas seperti upacara-upacara, kebiasaan umum, acara adat dan lain-lain dimana bersifat seremonial

2. Peranan sebagai Figurehead, maksudnya suatu peranan yang biasa terjadi untuk mewakili organisasi atau yang dipimpinnya di dalam berbagai kesempatan serta berbagai persoalan yang timbul secara formal. Beberapa contoh dari peranan ini adalah menghadiri upacara-upacara pembukaan, upacara peresmian, acara penguntingan pita, adat pemukulan gong, dan sebagainya dalam rangka mewakili organisasi yang dipimpinnya.

3. Peranan sebagai pemimpin (leader), maksudnya dalam peranan dimana manajer bertindak sebagai pemimpin itu sendiri. Manajer tersebut melakukan hubungan interpersonal dengan pihak yang dipimpin,

dimana melakukan berbagai fungsi pokoknya tersebut , misalnya memimpin, dalam memotivasi, kemudian dalam mengembangkan, dalam fungsi mengendalikan organisasi, dan sebagainya.

4. Peranan sebagai perantara (liaison manager), maksudnya bahwa pemimpin melakukan peranan atau fungsinya untuk berintegrasi dengan teman sejawat (peers) atau pihak-pihak tertentu, misalnya staf, serta orang lain dimana posisinya berada di luar organisasinya, kemudian dalam mendapatkan berbagai informasi atau berita-berita. Jadi dalam hal ini memiliki peranan yang berkaitan atau berhubungan dengan kegiatan informasi (Informational Role).

Persyaratan berkaitan dengan pemimpin ada tiga yaitu: (1) kekuasaan; (2) kewibawaan; dan (3) kemampuan. Kekuasaan disini merupakan otoritas atau legalitas dimana memberikan wewenang kepada seorang pemimpin untuk memimpin kelompok. Kemudian kewibawaan merupakan suatu kelebihan, termasuk keunggulan yang dimiliki seseorang sehingga membuat orang lain atau kelompok lain bersedia melakukan suatu perbuatan tertentu (bersedia untuk dipimpin). Dalam hal kemampuan maksudnya merupakan segala kesanggupan, kemudian kecakapan yang dianggap untuk melebihi kemampuan dari anggota kelompok lainnya. Dalam hal ini peran pemimpin tersebut sebagai model, kemudian sangat diperlukan dalam mengambil suatu kebijakan sehingga berbagai persoalan yang dihadapinya dapat di atasi dalam menentukan suatu keputusan paling rumit yang dihadapinya. Jadi seorang pemimpin harus dapat memenuhi beberapa kriteria sejalan dengan dinamika peradaban. Dengan pemenuhan kriteria kepemimpinan tersebut, maka dalam garis besarnya ada tiga hal penting yang harus diperhatikan yaitu: (1)

bagaimana memberi struktur terhadap situasi; (2) bagaimana mengendalikan perilaku kelompok; dan (3) bagaimana menjadi juru bicara bagi kelompoknya. Dalam hal ini tugas pemimpin memberikan sebuah struktur terhadap situasi. Hal ini maksudnya yakni menyederhanakan dan mencari alternatif pemecahan atau berbagai solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapinya sekaligus kelompoknya. Dalam hal ini tugas pemimpin dapat mengendalikan berbagai perilaku kelompok, kemudian mengawasi, sekaligus memantau serta mengendalikan berbagai perilaku kelompok yang dapat merugikan atau mengganggu organisasi. Dalam hal pemimpin sebagai juru bicara kelompok, kemudian dapat memberikan informasi yang tepat dan benar, kemudian meluruskan informasi kepada masyarakat dalam hal sesuatu diperlukan dalam rangka menjaga dan mengamankan kelompoknya, termasuk memberikan informasi yang diperlukan kepada bawahan tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan agar sukses.

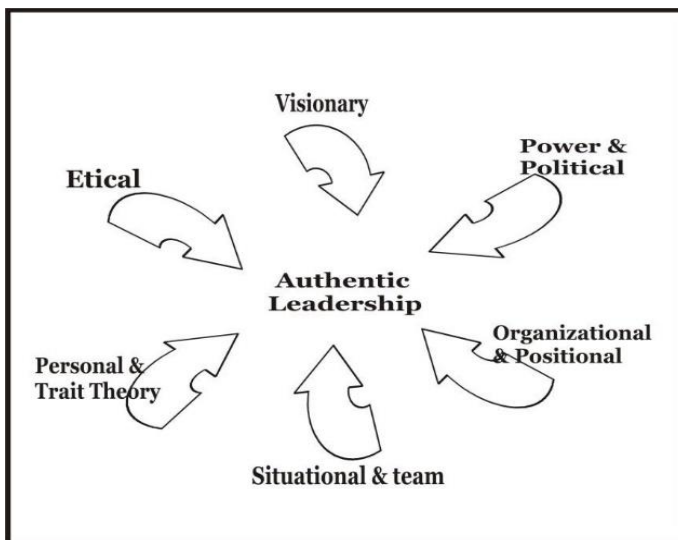
Pendekatan Konsep Kepemimpinan

Menurut Gary Yukl (1998:62) terdapat empat macam pendekatan yang dapat digunakan dalam mempelajari kepemimpinan. Dalam hal ini keempat hal tersebut yakni pendekatan kuasa pengaruh (power influence approach), pendekatan sifat atau ciri (trait approach), pendekatan perilaku (behavior approach), dan pendekatan situasional (contingency approach). Dalam hal ini ada satu teori yang oleh Yukl (1998:67) dimasukkan ke dalam dua pendekatan di atas, yaitu teori kepemimpinan kharismatik dan transformasional yang dimasukkan ke dalam pendekatan ciri atau sifat dan juga pendekatan perilaku. Pendekatan kuasa pengaruh menganggap bahwa kekuasaan sangat penting bukan hanya untuk mempengaruhi bawahan, tetapi juga untuk mempengaruhi

rekan kerja, atasan dan orang di luar organisasi. Banyak peneliti menggunakan pendekatan kuasa pengaruh yang mencoba menjelaskan efektifitas kepemimpinan dalam konteks dan jumlah kekuasaan yang dimiliki pemimpin, jenis kekuasaan dan bagaimana kekuasaan tersebut diperoleh dalam organisasi sebagian besar tergantung dari jenis kekuasaan yang sedang dicari. Beberapa basis kekuasaan antarpribadi menurut French dan Raven yang dikutip oleh Gibson, et al (1988:48) diantaranya :

1. Kekuatan legitimasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain karena posisinya. Seseorang yang hierarkinya lebih tinggi dalam organisasi akan memiliki kekuasaan legitimasi yang lebih besar dibandingkan dengan orang bawahan. Jadi kekuasaan legitimasi merupakan kekuasaan yang melekat pada struktur organisasi yang ada.
2. Kekuasaan imbalan, yaitu kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada pengikutnya. Biasanya kekuasaan ini digunakan untuk mendukung kekuasaan legitimasi.
3. Kekuasaan paksaan, merupakan kebalikan dari kekuasaan imbalan, yaitu kekuasaan untuk menghukum. Seseorang dapat digerakkan karena takut akan hukuman yang akan diberikan.
4. Kekuasaan ahli adalah kekuasaan yang diperoleh seseorang karena keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya.
5. Kekuasaan referen adalah kekuasaan yang timbul karena kita mengagumi seseorang karena kepribadian atau perilakunya. Adanya kharisma pada diri seseorang merupakan petunjuk adanya kekuasaan referen pada dirinya.

Sifat kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa dapat ditemukan sejumlah ciri pimpinan yang efektif difokuskan untuk menemukan beberapa ciri atau sifat dari pimpinan yang dianggap sukses serta mencari keterkaitan antara sifat atau ciri tersebut dengan proses kepemimpinan dan keefektifan kelompok organisasi. Jadi pendekatan ini melihat sifat yang dimiliki oleh pimpinan yang sukses. Kepribadian seorang pemimpin pada umumnya ditentukan oleh keberhasilan sifat yang menyangkut jasmaniah dan rohaniah. Karena itu sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat atau karakteristiknya. Kim Boyce (2006:44) mengemukakan bahwa, seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya harus memiliki six ladership views yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1

Gambar Tugas Pemimpin (Six Ladership Views)

Dalam Kim Boyce (2006:44)

Lebih jauh dijelaskan bahwa, pada dasarnya seorang pemimpin memiliki ciri: pertama, untuk menjadi seorang pemimpin ditandai oleh keterampilan pribadi, kekuatan serta kelemahan, dan gaya yang dimiliki (Myers and Briggs Myers, 1995; Pearman 1998; dan Barrick and Mount, 1991). Kedua, kepemimpinan merupakan kegiatan yang dinamis, oleh karena itu sangat dibutuhkan dukungan kelompok dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan berbagai teknik dan pendekatan (Hersey, 1984; Hersey & Blanchard, 1993; Murphy, 1996; Parker, 1990; dan Katzenbach dan Simth, 1993). Ketiga, kepemimpinan sangat berhubungan dengan peran dan posisi dalam organisasi dilihat dari kedudukan dalam struktur organisasi sesuai dengan job description (Bennis dan Nanus, 1985; Kouzes dan Posner, 1995; dan Belasco dan Stayer, 1993). Keempat, kepemimpinan juga harus memiliki kekuatan dalam —... (a) moving forward a personal agenda, and/or (b) the empowerment and engagement of others. Leaders must have the skills to work successfully in formal and informal systems, deal with power and conflict, build coalitions, and address issues of participation and involvement.” (Boyte, 1989; Block, 1987; Bryson dan Crosby, 1992; dan Tichy, 1997). Kelima, kepemimpinan harus berpikir ke depan dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi (Wheatley, 1993; Kotter, 1996; Adams, 1986; Renesch, 1994; dan Senge,

1990). Keenam, ciri yang terakhir adalah harus emusatkan perhatian pada —doing the right thing! (Burn, 1987; Covey, 1991

Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Ghiseli (1971) dalam rangka membandingkan sifat pemimpin

yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif dalam penelitiannya menemukan bahwa sifat seperti kecerdasan, inisiatif, dan keyakinan diri mempunyai hubungan yang pasif dengan kepemimpinan dan unjuk kerja. Penelitian inipun menemukan bahwa sifat yang paling penting berhubungan dengan kepemimpinan dan unjuk kerja adalah kemampuan atau kompetensi pemimpin dalam mengadakan supervisi sesuai dengan situasi. Ada yang harus dipahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana ia meletakkan setiap tipe kepemimpinannya tersebut sesuai dengan tempatnya. Ada beberapa tipe pemimpin, mengenai setiap tipe pemimpin akan di jelaskan menurut Buchari Alma (fahmi 2013:45) diantaranya:

1. Pemimpin karismatik merupakan kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya;
2. Tipe paternalistis bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang;
3. Tipe militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan bersifat keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas;
4. Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi;
5. Tipe laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri, semua pekerjaan dan tanggung-jawab dilakukan oleh bawahan;
6. Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional;

7. Pemimpin tipe administratif ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif;
8. Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

Jadi dengan melaksanakan mana tipe pemimpin yang paling baik seorang pemimpin harus memiliki keberanian atau kekuatan dalam menjalankannya. Karena kekuatan adalah salah satu pendorong seorang pemimpin untuk mampu bersikap dalam mewujudkan gaya kepemimpinannya, diaman secara umum ada tiga faktor (kekuatan) utama. Ketiganya akan menentukan sejauh mana ia akan melakukan pengawasan terhadap kelompok yang dipimpin. Faktor kekuatan yang pertama bersumber pada diri sendiri sebagai pemimpin, faktor kedua bersumber pada kelompok yang dipimpin dan faktor ketiga bergantung pada situasi. Teori ini disebut dengan *continuum leadership* yang dikembangkan oleh Tannenbaum, Weschter, dan Massarik tahun 1961 (dalam Fahmi 2013:64)

Kesimpulan

Strategi utama kepemimpinan yakni kemampuan menjalankan fungsi sebagai anggota organisasi. Dalam hal ini pemimpin harus mampu untuk menjalankan strategi utama kepemimpinan, pemimpin harus memiliki kemampuan mengimplementasikan fungsi kepemimpinan agar mendapatkan dukungan (support) tanpa kehilangan harga dirinya, rasa hormat, rasa segan, dan kepatuhan dari semua anggota organisasi.

Fungsi kepemimpinan tersebut sebagai strategi kepemimpinan, harus dijalankan dengan menggunakan sumber kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab atau hak dan kewajiban yang dimiliki pemimpin secara

bertanggung jawab, baik dalam situasi formal maupun informal.

Peran kepemimpinan, yakni: (1) menjadi model panutan, (2) menjadi model perintis jalan, (3) menjadi model penyelaras, dan (4) menjadi model pemberdaya. Dalam hal ini pimpinan sebagai pusat pencipta keunggulan (centre for excellence), memiliki makna sebagai ujung tombak atau penggerak utama organisasi untuk mencapai keunggulan untuk organisasi atau insdustri.

Mengimplementasikan fungsi kepemimpinan memberikan jaminan tinggi mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Hasilnya adalah kesediaan bertindak atau berbuat atau melakukan kegiatan pada tujuan organisasi

Daftar Pustaka

- Chaniago, Aspizain. (2017). Teknik Pengambilan Keputusan, Lentera Ilmu Cendekia, Jakarta
- Fahmi, Irham.. (2013). Manajemen Pengambilan Keputusan, Alfabeta, Bandung
- Dermawan, Rizky. (2016). Pengambilan Keputusan, Alfabeta, Bandung
- Lako, Andreas. (2004). *Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi Isu Teori Dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books
- Siebert, Johannes Ulrich., Reinhard E. Kunz, Philipp Rolf.(2018). Effects of Proactive Decision Making on Life Satisfaction, *European Journal of Operational Research*,
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.08.011>
- Sobirin, Achmad.2007.*Budaya Organisasi Pengertian, makna, dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: IIPP STIM YKPN
- Stephen Robbins. 2006. *Organizational Behavior*. Salemba Empat, Jakarta.

Profil Penulis



Muhammad Rifqi Baihaqi, S.AN.

Ketertarikan penulis terhadap Ilmu sosial pada tahun 2014 silam pada saat dibangku Sekolah Menengah Pertama (SMP). Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk SMA Negeri 3 Subang dengan memilih Jurusan Ilmu Sosial berhasil lulus pada tahun 2018. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Ilmu Administrasi Negara pada tahun 2022 dan meraih Indeks Prestasi Kumulatif 4.00 serta aktif dalam berbagai organisasi kemahasiswaan dan program Merdeka Belajar Kampus Merdeka.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Sosial. Serta untuk mewujudkan karir profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh data Internal/Pribadi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menulis buku sehingga mampu mengembangkan ilmu pengetahuan bagi penulis serta memberikan ilmu pengetahuan bagi masyarakat.

Email Penulis: baihaqirifqi32@gmail.com

Dr. Adrian Radiansyah, S.E., M.M.

STIE Pertiba Pangkalpinang

Pengertian Motivasi

Kata Motivasi berasal dari kata motif yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Definisi Motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan dipertahankan untuk mencapai tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: Pertama adalah elemen Energi adalah ukuran intensitas, dorongan, dan kekuatan. Orang yang termotivasi akan berusaha dan bekerja keras, namun kualitas upaya harus diperhatikan serta intensitasnya. Kedua adalah elemen Arah berupa tingkat upaya yang tinggi tidak selalu mengarah pada kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali jika upaya tersebut disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi. Ketiga adalah elemen Ketekunan dalam upaya yang terarah dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang kita inginkan dari karyawan, pada akhirnya motivasi termasuk dimensi ketekunan dan terus berusaha untuk mencapai tujuan tersebut.

Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi digolongkan menjadi dua macam, yaitu:

1. Motivasi Internal

Adalah motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi oleh orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan

2. Motivasi eksternal

Adalah motivasi yang datang dari luar diri seseorang dengan harapan dapat mencapai sesuatu tujuan yang dapat menguntungkan dirinya.

Teori-Teori Motivasi

Teori-Teori Motivasi terbagi menjadi dua kelompok pendekatan menurut para ahli atau pakar, yaitu:

1. *Content Motivation Theories* (Teori Motivasi Isi/Kepuasan)

Memfokuskan perhatian pada faktor-faktor yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Berfokus pada apa yang mendorong manusia melakukan suatu kegiatan. Membahas tentang sesuatu yang mendorong seseorang dalam melakukan suatu kegiatan bekerja dalam perusahaan atau organisasi. Memusatkan perhatian pada kebutuhan individu didalam menjelaskan kepuasan kerja, perilaku kerja dan sistem imbalan, terdiri dari:

- a. McGregor's Theory X and Theory Y

Teori X dan Teori Y Sifat Manusia dari Mc Gregor

Teori X dan Teori Y Sifat Manusia karena merumuskan dua asumsi tentang Sifat Manusia terhadap perbedaan dasar dari Perilaku Manusia. Teori motivasi ini menggabungkan dari Teori

Eksternal dan Teori Internal, Kedua teori ini yang kemudian dikenal dengan Teori X dan Teori Y.

1) Teori X:

Adalah pandangan negatif dari orang-orang yang menganggap pekerja memiliki:

- a) Sedikit ambisi
- b) Tidak menyukai pekerjaan
- c) Ingin menghindari tanggung jawab, dan
- d) perlu dikontrol secara ketat untuk bekerja secara efektif.

Teori ini memang masih banyak digunakan beberapa organisasi dikarenakan para manager menganggap jika anggapan-anggapan dalam teori tersebut adalah benar serta bisa diamati dari perilaku manusia. Namun sesuai dengan anggapan yang ada, teori tersebut memang tidak bisa menjawab semua pertanyaan. Untuk itulah, Mc Gregor menjawabnya dengan menggunakan teori yang didasarkan pada kenyataan.

2) Teori Y:

Adalah pandangan positif yang mengasumsikan karyawan diantaranya:

- a) Menikmati pekerjaan
- b) Mencari dan menerima tanggung jawab, dan
- c) Melatih pengarahan diri sendiri

Asumsi Teori Y harus memandu praktik manajemen dan mengusulkan bahwa partisipasi dalam: pengambilan keputusan, pekerjaan yang bertanggung jawab dan

menantang, dan hubungan kelompok akan memaksimalkan motivasi karyawan.

b. Herzberg's Two Factor Theory or Motivation-Hygiene Theory

Teori Kebutuhan Dua Faktor atau Motivasi-Hygiene dari Frederick Herzberg

Teori Dua Faktor atau Teori *Motivators-Hygiene* dimana keingintahuan terhadap kapan orang merasa sangat baik (puas) atau buruk (tidak puas) tentang pekerjaan mereka dan percaya bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja.

1) Motivators Factors (Faktor Pemuas)

Intrinsic Factor atau *Satisfiers*, faktor instrinsik yang menciptakan kepuasan kerja disebut faktor Motivators, untuk memotivasi orang ditujukan untuk menekankan motivasi pada faktor intrinsik yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, berdasarkan data-data menunjukkan bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang diyakini secara tradisional dimana menghilangkan karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan tidak serta merta membuat pekerjaan itu lebih memuaskan (atau memotivasi), mencakup antara lain:

- a) *Achievement* (Pencapaian/Prestasi)
- b) *Recognition* (Pengakuan)
- c) *Work Itself* (Bekerja Sendiri)
- d) *Responsibility* (Tanggungjawab)

- e) *Advancement* (Kemajuan)
 - f) *Growth* (Pertumbuhan)
- 2) *Hygiene Factors* (Faktor Kesehatan)

Extrinsic Factor atau *Dissatisfiers*, faktor ekstrinsik yang menciptakan ketidakpuasan kerja disebut faktor Hygiene, ketika faktor-faktor ini memadai, orang tidak akan merasa tidak puas, tetapi mereka juga tidak akan puas (atau termotivasi), mencakup antara lain:

- a) *Supervision* (Pengawasan)
 - b) *Company Policy* (Kebijakan Perusahaan)
 - c) *Relationship with Supervisor* (Hubungan dengan Pengawas)
 - d) *Working Conditions* (Situasi Kerja)
 - e) *Salary* (Gaji)
 - f) *Relationship with Peer* (Hubungan dengan Rekan Sebaya)
 - g) *Personal Life* (Kehidupan Pribadi)
 - h) *Relationship with subordinates* (Hubungan dengan Bawahan)
 - i) *Status* (Status)
 - j) *Security* (Keamanan)
- c. Maslow's Hierarchy of Needs Theory

Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori Hierarki Kebutuhan mengungkapkan bahwa dalam setiap orang ada Hierarki Lima Kebutuhan manusia, dimulai dari kebutuhan yang sangat

mendasar hingga mencapai kebutuhan yang paling tinggi, yaitu:

1) *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisiologi)

Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat tinggal, tempat tinggal, seks, dan kebutuhan fisik lainnya

2) *Safety Needs* (Kebutuhan Keamanan)

Kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi

3) *Social Needs* (Kebutuhan Sosial)

Kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan

4) *Esteem Needs* (Kebutuhan Penghargaan)

Kebutuhan ini biasanya ada setelah kebutuhan fisiologis, sosial, dan keamanan sudah terpenuhi. Setiap orang tentunya ingin diakui dan dihargai orang lain.

5) *Self-Actualization Needs* (Kebutuhan Aktualisasi Diri)

Kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan diri, dalam hal ini dorongan untuk memenuhi aktualisasi menjadi diri sendiri

Maslow berpendapat bahwa setiap tingkat dalam hierarki kebutuhan harus dipenuhi secara substansial sebelum kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Seorang individu bergerak keatas hierarki kebutuhan dari satu tingkat ke tingkat berikutnya.

Maslow memisahkan lima kebutuhan menjadi tingkat yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dianggap sebagai kebutuhan tingkat rendah, sementara kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri dianggap sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan tingkat rendah sebagian besar dipenuhi secara eksternal sementara kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal

d. McClelland's Three Needs Theory

Teori Tiga Kebutuhan dari McClelland

Teori Tiga Kebutuhan mengatakan ada tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan bawaan) yang merupakan motif utama dalam bekerja. Ketiga kebutuhan tersebut meliputi:

1) Needs for Achievement (nAch)

Kebutuhan untuk Berprestasi, yaitu dorongan untuk sukses dan berprestasi dalam kaitannya dengan seperangkat standar orang-orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan berjuang untuk pencapaian pribadi untuk dihadiah dalam kesuksesan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien daripada yang pernah dilakukan sebelumnya. Mereka lebih suka pekerjaan yang menawarkan tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi masalah, dimana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat dan jelas tentang kinerja mereka untuk mengetahui apakah mereka meningkat, dan dimana mereka dapat menetapkan tujuan yang cukup menantang. Orang yang berprestasi tinggi menghindari apa yang

mereka anggap sebagai tugas yang sangat mudah atau sangat sulit. juga, kebutuhan yang tinggi untuk mencapai tidak selalu mengarah pada menjadi pimpinan yang baik terutama di organisasi besar, itu karena orang yang berprestasi tinggi fokus pada pencapaian mereka sendiri, sementara manajer yang baik menekankan membantu orang lain mencapai tujuan mereka.

McClelland menunjukkan bahwa karyawan dapat dilatih untuk merangsang kebutuhan pencapaian mereka dengan berada dalam situasi dimana mereka memiliki tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan risiko moderat.

2) Needs for Power (nPow)

Kebutuhan akan Kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara ingin memiliki pengaruh atas diri orang lain dan mengambil tanggungjawab atas mereka.

3) Need for Affiliation (nAff)

Kebutuhan akan Berafiliasi, yaitu keinginan untuk menjalin hubungan interpersonal yang akrab dan bersahabat. Dari ketiga kebutuhan tersebut, kebutuhan berprestasi yang paling banyak diteliti

e. Alderfer's ERG Theory

Teori Tiga Kebutuhan ERG dari Clyton Paul Alderfer

Teori ERG yang memiliki kepanjangan dari:

- 1) E = *Existence*, yang mana kebutuhan akan eksistensi
- 2) R = *Relatedness*, yang dilandasi tiga kebutuhan yang dikaitkan dengan pihak lainnya, serta
- 3) G = *Growth*, menyatakan sebagai kebutuhan untuk tumbuh

Teori ERG hampir sama dengan Hierarki Kebutuhan Maslow. Teori Kebutuhan ERG Alderfer menyatakan bahwa jika kebutuhan untuk tumbuh dihalangi oleh lingkungan dan tidak diberikan kesempatan, maka karyawan akan terdemotivasi dan mencari pemenuhan kebutuhan ditingkat yang lebih rendah. Teori ini memang lebih menekankan pada segala jenis kebutuhan manusia tersebut diusahakan untuk dapat dipenuhi secara serentak, yaitu:

- 1) *Existency Needs* (Kebutuhan Keberadaan/Eksistensi)

Kepedulian dengan kelangsungan hidup atau kesejahteraan fisik berupa: makanan, kehangatan, dan tempat tinggal. Eksistensi dijadikan sebagai kebutuhan nyata setiap orang yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Dalam proses eksistensi dan interaksi akan muncul kebutuhan manusia untuk tumbuh dan berkembang.

2) *Relatedness Needs* (Kebutuhan Keterkaitan/Hubungan)

Menekankan pentingnya hubungan interpersonal dan sosial. Kebutuhan akan keterkaitan/hubungan dijelaskan dengan adanya interaksi sosial antar-manusia dan interaksi manusia dengan lingkungan sekitarnya.

3) *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan/Berkembang)

Didorong oleh keinginan batin untuk pertumbuhan/pengembangan pribadi (penghormatan dan aktualisasi diri) dimana perkembangan sebagai bentuk aktualisasi diri.

Jika dilihat secara konseptual maka ada persamaan antara model atau teori yang dikembangkan oleh Alderfer dengan Maslow. Hal ini dikarenakan *Existence* berkaitan dengan Hirarki Pertama dan Kedua yang ada pada teori Maslow. *Relatedness* berkaitan dengan Hirarki Kebutuhan Tiga dan Empat pada konsep Maslow. Sedangkan *Growth* memiliki arti yang sama dengan *Self-Actualization* pada Teori Maslow.

2. Process Motivation Theories (Teori Motivasi Proses)

Teori motivasi proses ini memandang bahwa setiap pekerja akan mau bekerja giat apabila imbalannya sesuai dengan harapan. Berfokus pada bagaimana mendorong manusia agar berbuat sesuatu dalam bekerja disebuah perusahaan atau organisasi. Dengan demikian, membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan dengan

harapan yang akan diperolehnya menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat kerja.

a. Vroom's Expectancy Theory

Teori Tiga Harapan dari Victor Vroom's

Teori Harapan menyatakan bahwa seorang individu cenderung bertindak dengan cara tertentu berdasarkan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan pada daya tarik hasil itu bagi individu.

Ini mencakup tiga variabel atau hubungan

1) Expectancy or Effort-Performance Linkage

(Hubungan Harapan atau Usaha-Kinerja)

Adalah probabilitas yang dirasakan oleh individu bahwa mengerahkan sejumlah upaya tertentu akan mengarah pada tingkat kinerja tertentu.

2) Instrumentality or Performance-Reward Linkage

(Instrumentalitas atau Hubungan Kinerja-Hadiah)

Adalah sejauh mana individu percaya bahwa tampil pada tingkat tertentu berperan dalam mencapai hasil yang diinginkan.

3) Valence or Attractiveness of Reward

(Valensi atau Daya Tarik Penghargaan)

Adalah pentingnya individu menempatkan hasil potensial atau imbalan yang dapat dicapai dalam pekerjaan. Valensi mempertimbangkan tujuan dan kebutuhan individu

Kunci dari Teori Harapan adalah memahami tujuan individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan, dan akhirnya, antara penghargaan dan kepuasan tujuan individu. Penekanan dalam bentuk hadiah berakibat kita harus percaya bahwa imbalan yang ditawarkan organisasi selaras dengan apa yang diinginkan individu.

Teori Harapan mengakui bahwa tidak ada prinsip universal yang menjelaskan apa yang memotivasi individu dan dengan demikian menekankan bahwa pimpinan memahami mengapa karyawan memandang hal-hal yang mereka hargai secara positif dan menekankan perilaku yang diharapkan. Apakah karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka akan dievaluasi oleh organisasi/perusahaan yang pada akhirnya teori ini berkaitan dengan persepsi namun realitas tidak relevan. Persepsi individu tentang kinerja, penghargaan, dan hasil tujuan, bukan hasil itu sendiri, akan menentukan motivasinya

b. Adam's Equity Theory

Teori Tiga Katagori Keadilan dari J. Stavey Adams

Teori Ekuitas mengatakan agar karyawan membandingkan apa yang mereka dapatkan dari suatu pekerjaan (hasil) dalam kaitannya dengan apa yang mereka masukkan kedalamnya (input), dan kemudian membandingkan rasio input-outcomes mereka dengan rasio input-outcomes orang lain yang relevan, bila seorang karyawan menganggap rasionya adil dibandingkan dengan orang lain yang relevan, tidak ada masalah.

Namun, jika rasionya tidak adil, dia memandang dirinya kurang dihargai atau dilebih-lebihkan.

Ketika ketidakadilan terjadi, karyawan berusaha untuk melakukan sesuatu tentang hal itu. Hasilnya mungkin produktivitas yang lebih rendah atau lebih tinggi, peningkatan atau penurunan kualitas output, peningkatan ketidakhadiran, atau pengunduran diri sukarela.

Referensi mencakup: orang lain, sistem, atau diri individu membandingkan diri mereka sendiri terhadap untuk menilai ekuitas merupakan variabel penting dalam teori ekuitas, masing-masing dari Tiga Kategori referensi penting, yaitu:

- 1) *The "Persons"* (Orang) mencakup individu lain dengan pekerjaan serupa di organisasi yang sama tetapi juga mencakup: teman, tetangga, atau rekan profesional. berdasarkan apa yang mereka dengar ditempat kerja atau membaca dikoran atau jurnal perdagangan, karyawan membandingkan gaji mereka dengan gaji orang lain.
- 2) *The "System"* (Sistem) mencakup: kebijakan, prosedur, dan alokasi gaji organisasi.
- 3) *The "Self"* (Diri) mengacu pada rasio input-outcomes yang unik bagi individu. Ini mencerminkan pengalaman dan kontak pribadi masa lalu dan dipengaruhi oleh kriteria sukses seperti pekerjaan masa lalu atau komitmen keluarga.

Mulanya, Teori Ekuitas berfokus pada Keadilan Distributif, yang merupakan keadilan yang dirasakan dari jumlah dan alokasi penghargaan diantara individu. Fokuskan pada melihat isu-isu

pada Keadilan Prosedural yang merupakan keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan.

Dengan meningkatkan persepsi keadilan prosedural, karyawan cenderung memandang atasan mereka dan organisasi sebagai hal yang positif bahkan jika mereka tidak puas dengan gaji, promosi, dan hasil pribadi lainnya.

Bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan karyawan daripada keadilan prosedural, sedangkan keadilan prosedural lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan, kepercayaan pada atasannya, dan niat untuk berhenti.

c. Edwin Locke's Goal Setting Theory

Teori Tiga Penetapan Tujuan dari Edwin Locke's

Teori Penetapan Tujuan berhubungan dengan orang-orang secara umum dan mengatakan bahwa motivasi dimaksimalkan oleh tujuan yang sulit untuk meningkatkan kinerja, sedangkan motivasi pencapaian (dari teori tiga kebutuhan) dirangsang oleh tujuan yang cukup menantang. Bekerja menuju tujuan adalah sumber utama motivasi kerja.

Tentang motivasi berprestasi didasarkan pada orang-orang yang memiliki pencapaian (*nAch*) tinggi menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang adalah kekuatan motivasi yang unggul berlaku bagi mereka yang menerima dan berkomitmen pada tujuan.

Ada Tiga yang mempengaruhi teori hubungan penetapan tujuan, yaitu:

1) Komitmen Tujuan

Teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa individu berkomitmen pada tujuan. Komitmen paling mungkin ketika tujuan diumumkan, ketika individu memiliki lokus kendali internal, dan ketika tujuan ditetapkan sendiri daripada ditugaskan.

2) *Self-Efficacy* yang memadai

Mengacu pada keyakinan individu bahwa seseorang mampu melakukan tugas. Semakin tinggi efikasi dirinya, semakin percaya diri seseorang pada kemampuannya untuk berhasil dalam tugas, bahwa orang dengan efikasi diri rendah cenderung mengurangi usaha mereka atau menyerah sama sekali, sedangkan orang dengan efikasi diri tinggi akan berusaha lebih keras untuk menguasai tantangan. Selain itu, individu dengan efikasi diri yang tinggi tampaknya merespons umpan balik negatif dengan peningkatan usaha dan motivasi, sedangkan individu dengan efikasi diri rendah cenderung mengurangi upaya mereka ketika diberikan umpan balik negatif.

3) Budaya Nasional

Budaya nasional mengasumsikan bahwa bawahan akan cukup independen (bukan skor tinggi pada jarak kekuasaan), bahwa orang akan mencari tujuan yang menantang (rendah dalam penghindaran ketidakpastian), dan bahwa kinerja dianggap penting oleh pimpinan/manajer dan bawahan (tinggi

dalam ketegasan). Jangan berharap penetapan tujuan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi di suatu negara.

Hubungan antara tujuan, motivasi, dan kinerja adalah bahwa niat untuk bekerja keras dan mencapai tujuan tertentu adalah kekuatan motivasi yang kuat dimana kondisi yang tepat dapat menyebabkan kinerja yang lebih tinggi.

d. B.F. Skinner's Reinforcement Theory

Teori Pengukuhan/Penguatan dari B.F. Skinner's

Teori Pengukuhan/Penguatan mengatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensinya. Konsekuensi-konsekuensi yang segera mengikuti suatu perilaku dan meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku tersebut akan diulangi disebut *Reinforces*. Teori Pengukuhan/Penguatan mengabaikan faktor-faktor seperti: tujuan, harapan, dan kebutuhan. Sebaliknya, ini hanya berfokus pada apa yang terjadi pada seseorang ketika dia melakukan sesuatu. Konsep ini juga dipercaya secara luas untuk menjelaskan motivasi. Orang kemungkinan besar akan terlibat dalam perilaku yang diinginkan jika mereka dihargai karena melakukannya. Penghargaan ini paling efektif jika mereka segera mengikuti perilaku yang diinginkan dan perilaku yang tidak dihargai, atau dihukum, kecil kemungkinannya untuk diulang.

Pada Teori Pengukuhan/Penguatan, pimpinan/manajer dapat mempengaruhi perilaku karyawan dengan menggunakan penguat positif untuk tindakan yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Pimpinan/manajer harus

mengabaikan, bukan menghukum, perilaku yang tidak diinginkan. Meskipun hukuman menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan lebih cepat daripada tanpa penguatan, efeknya sering bersifat sementara dan mungkin memiliki efek samping yang tidak menyenangkan termasuk perilaku disfungsional seperti konflik tempat kerja, ketidakhadiran, dan pergantian. Meskipun penguatan merupakan pengaruh penting pada perilaku kerja, itu bukan satu-satunya penjelasan untuk perbedaan motivasi karyawan.

Daftar Pustaka

- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. (2013). *Management*: elevent edition. Edinburgh Gate, England: Pearson Education Limited.
- Timpe, A. Dale. (1993). *Motivation of Personel*: Memotivasi Pegawai, alih bahasa Susanto Budidharmo: PT. Gramedia. Jakarta
- Nawawi, H. Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*: Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*: PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta

Profil Penulis**Dr. Adrian Radiansyah, S.E., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia setelah lulus Sekolah Menengah Atas (SMA) pada tahun 1990 silam. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 dan S2 di prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Krisnadwipayan (FE-Unkris) Jakarta tahun 1995 dan tahun 2000, kemudian melanjutkan studi S3 program doctoral di prodi Ilmu Manajemen konsentrasi MSDM (IM-MSDM) Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Jakarta dan berhasil menyelesaikan pada tahun 2015.

Penulis sebagai dosen program S1-Sarjana dan S2-Magister Manajemen pada STIE Pertiba Pangkalpinang dan tutor program S1 pada Universitas Terbuka Unit Pembelajaran Jarak Jauh (UT-UPBJJ) Pangkalpinang, selain itu penulis memiliki aktivitas lain sebagai konsultan dan praktisi dibidang Human Capital dan Risk Management, penulis pun aktif sebagai mitra dan counterpart kajian penelitian dengan pemerintah daerah dibidang kepakarannya tersebut.

Email Penulis: adrian_radiansyah@yahoo.com

KINERJA ORGANISASI

Dr. Afrizal, S.E., M.M.

STIE Pertiba Pangkalpinang

“If you always do what you always did, you always get what you always got.” (Albert Einstein)

Pendahuluan

Saat ini kita hidup dalam dunia yang begitu cepat berubah yang menuntut kita harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan itu. Manajemen organisasi harus melakukan reorientasi kinerja sebagai implementasi menuju organisasi berkelanjutan yang merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan suatu organisasi melalui pengembangan dan kontribusi seluruh kinerja sumber daya manusia. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh pencapaian kinerja optimal dari pelaku utama di dalamnya, mulai dari level pimpinan, menengah maupun *lower level*. Kolaborasi holistik dari seluruh level tersebut memerlukan strategi yang efektif melalui harmonisasi dalam rangka menuju organisasi yang berkelanjutan.

Bab 10 ini membahas mengenai Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi Vs Kinerja Pegawai, Indikator Kinerja, Komponen Manajemen Kinerja, Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi, Pengukuran Kinerja, Alat Pengukuran Kinerja, Penilaian Kinerja, Metode Penilaian Kinerja, Manfaat Penilaian Kinerja dan Penutup.

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan kesepakatan bersama mengenai apa yang harus dicapai (dan bagaimana mencapainya) serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat sehingga dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.

Berdasarkan pengertian di atas, manajemen kinerja mencakup tata cara mengatur orang dan unsur-unsur yang termasuk di dalamnya. Dengan demikian, penerapan manajemen kinerja merupakan suatu proses terpadu dari unsur-unsur yang tercakup di dalam manajemen kinerja yang meliputi: tujuan dan strategi, pembatasan organisasi, penentuan sasaran, pelatihan dan pemberian arahan, evaluasi terhadap kinerja, pelatihan keterampilan, *reward* berdasarkan kinerja, serta pelatihan dan pengembangan.

Kinerja Organisasi Vs Kinerja Pegawai

Secara umum, definisi kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya.

Menurut Robbin (2016), kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Dalam pengertian lain, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam usaha mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum serta tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Sedangkan kinerja organisasi adalah kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dan mengoptimalkan hasil. Dalam dunia kerja saat ini, kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dalam keadaan perubahan yang konstan.

Lantas, apa hubungan antara kinerja organisasi dengan kinerja pegawai? Kinerja pegawai merupakan pondasi bagi kinerja organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya pegawai yang memiliki kompetensi dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan.

Kinerja organisasi ini berhubungan dengan kepuasan kerja, imbalan, kemampuan, keterampilan dan sifat-sifat individu. Sedangkan kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain seperti harapan mengenai imbalan, motivasi, kemampuan, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, serta persepsi terhadap imbalan dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, kinerja pegawai pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan.

Kinerja merupakan proses sekaligus *output* dan *outcome* dari seseorang dan organisasi. Kinerja dalam konteks proses dapat dilihat dari kesesuaian menjalankan pekerjaan dengan prosedur standar organisasi. Semakin sesuai dengan standar semakin tinggi pula mutu kinerja prosesnya. Hal ini berkaitan dengan potensi pegawai berupa hubungan antara tingkat pendidikan, motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerjanya. Sementara dari

sisi *output* dan *outcome* dapat dilihat antara lain dari produktifitas kerja (*output*) dan karir pegawai (*outcome*). Semakin baik mutu kinerja proses pekerjaan pegawai akan semakin tinggi pula produktifitas kerja dan karirnya.

Kinerja pegawai merupakan ukuran yang dinamis. Hal itu sejalan dengan perkembangan kapabilitas potensi pegawai dan unsur eksternal pegawai seperti kondisi lingkungan kerja, fasilitas fisik, dan manajemen kinerja organisasi. Apalagi bila dikaitkan dengan faktor eksternal organisasi yang begitu dinamis, apakah itu dilihat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sumberdaya manusia, serta dari pasar domestik dan global. Dengan demikian, setiap elemen organisasi, lebih khusus manajemen puncak harus mempertimbangkan faktor-faktor tersebut ketika akan meningkatkan kinerja organisasinya.

Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Tujuan ditetapkan indikator ini agar diperoleh ukuran yang jelas tentang sejauh mana pencapaian dan keberhasilan yang sudah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Ukuran tersebut bisa menjadi acuan dalam meningkatkan kinerja, khususnya performa kerja dari pegawainya.

Ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

1. Kualitas Kerja;

Kualitas kinerja pegawai bisa diukur dengan kualitas tugas yang dikerjakan oleh pegawai tersebut yang sangat krusial keberadaannya karena berpengaruh

terhadap kemajuan dan kemunduran suatu organisasi.

2. Kuantitas;

Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang mampu dihasilkan oleh pegawai. Jumlah pekerjaan tersebut bisa dinilai sesuai dengan target saat perencanaan deskripsi pekerjaan sehingga penilaian kuantitas kinerja menjadi lebih mudah.

3. Ketepatan Waktu;

Ketepatan waktu merupakan hal yang penting dalam menyelesaikan suatu pekerjaan karena berkaitan dengan target pekerjaan yang harus dicapai.

4. Efektifitas;

Efektivitas penggunaan sumber daya organisasi seperti uang, tenaga, teknologi dan bahan baku menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur kinerja. juga salah satu indikator kemampuan. Semakin efektif penggunaan sumber daya maka akan menghasilkan kinerja yang semakin baik pula.

5. Kemandirian.

Sikap mandiri merupakan salah satu indikator dalam mengukur kinerja pegawai dengan tidak mengabaikan kemampuan bekerja dalam tim. Kemampuan *team work* sangat memerlukan sikap mandiri dari seorang pegawai.

6. Berkomitmen.

Komitmen bisa menentukan motivasi pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu komitmen pegawai yang merupakan bagian dari organisasi harus mendapat perhatian dari pihak manajemen.

Komponen Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan aktivitas manajerial yang mempunyai komponen kunci yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya agar organisasi berjalan efektif. Komponen kunci yang dimaksud adalah:

1. *Planning.*

Perencanaan suatu pekerjaan harus dilakukan sebelum pekerjaan dimulai agar organisasi berjalan efektif. Harapan dan tujuan organisasi harus dikemukakan dari awal dengan melibatkan pegawai agar mereka memahami tujuan organisasi, mengetahui apa yang perlu dilakukan, mengapa perlu dilakukan, dan seberapa baik hal itu harus dilakukan. Elemen dan standar kinerja harus terukur, bisa dimengerti, bisa diverifikasi, adil, dan dapat dicapai. Perencanaan kinerja pegawai dibuat fleksibel agar mudah melakukan penyesuaian bila diperlukan.

2. *Monitoring.*

Pemantau atas beban kerja yang diberikan harus dilakukan secara konsisten dengan memberikan umpan balik atas prestasi yang telah dicapai sesuai dengan tujuan organisasi. Monitoring kinerja pegawai dilakukan dengan cara membandingkan kinerja pegawai dengan standar kinerja. Monitoring diperlukan untuk mengidentifikasi pegawai yang bekerja dibawah standar dan membantu pegawai mengatasi masalahnya.

3. *Developing.*

Pengembangan pegawai dilakukan dengan memberikan kesempatan meningkatkan kualitas diri seperti pendidikan, pelatihan dan sebagainya guna meningkatkan kapasitas keterampilan dan kompetensi yang dimiliki agar lebih mudah

menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi.

4. *Rating.*

Penyusunan peringkat kinerja (*performance rating*) dilakukan membandingkan kinerja pegawai secara individu dengan standar kinerja pada rencana kinerja pegawai. Dari pemeringkatan kinerja ini akan diketahui siapa yang terbaik.

5. *Rewarding.*

Penghargaan diberikan kepada seorang pegawai atau kelompok pegawai atas kinerja dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Faktor internal dan eksternal, baik secara langsung ataupun tidak langsung dapat mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Siagian (2002) mengatakan, faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor faktor lainnya. Sedangkan menurut Handoko (2001), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Motivasi

Motivasi merupakan faktor pendorong utama yang menjadi sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Sikap positif atau negatif terhadap pekerjaan dapat dilihat dari cara pegawai dalam menghadapi dan menyelesaikan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

3. Tingkat stres

Kondisi tegang dan tertekan dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir seseorang. Semakin tinggi tingkat stres akan semakin tinggi pula tingkat ancaman terhadap pekerjaan, sekalipun kemampuan manusia berbeda-beda dalam menghadapi tekanan.

4. Kondisi pekerjaan

Kondisi lingkungan kerja seperti tempat kerja, ventilasi, penyaliran dalam ruang kerja dan lain-lain adalah kondisi pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja.

5. Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh pegawai atas apa yang telah dilakukannya.

6. Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja pegawai atau kelompok pegawai secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas sesuai dengan pekerjaan yang telah dibebankan kepada pegawai.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas:

1. Efisiensi penggunaan sumber daya;
2. Kualitas barang dan jasa;
3. Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan,
4. Dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi yang bermanfaat untuk:

1. Menelusuri kinerja pegawai terhadap harapan pelanggan. Seluruh elemen dalam organisasi bersinergi untuk memenuhi harapan pelanggan agar mencapai kepuasan bagi pelanggan sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Memotivasi pegawai dalam memberikan pelayanan, baik kepada pelanggan maupun pemasok internal.
3. Mengidentifikasi dan meminimalisir pemborosan penggunaan sumber daya.
4. Mempertegas tujuan strategis organisasi menjadi lebih konkret.
5. Membangun konsensus untuk meningkatkan kinerja dan melakukan perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Pengukuran kinerja ini memiliki arti penting dalam memberikan penilaian terhadap keberhasilan organisasi dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dalam meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

Alat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja organisasi memerlukan sarana sebagai alat pengukuran kinerja yang dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan, di mana keduanya saling melengkapi satu dengan yang lain. Pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis.

1. Alat Ukur Kinerja Keuangan

Informasi mengenai keuangan organisasi, baik data saat ini maupun masa lalu sudah tersedia di bagian keuangan sehingga pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan ini relatif lebih mudah dilaksanakan. Namun demikian, alat pengukuran kinerja keuangan memiliki keterbatasan, antara lain:

- a. Penggunaan kinerja keuangan cenderung mendorong pengambilan keputusan jangka pendek dan mengabaikan kepentingan jangka panjang.
- b. Pengukuran kinerja keuangan harus mempertimbangkan aspek pengukuran non-keuangan dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal agar tidak salah dalam memetakan kondisi organisasi masa sekarang terlebih di masa mendatang.

- c. Kinerja keuangan semata kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun organisasi ke arah tujuan organisasi.

2. Alat Ukur Kinerja Non Keuangan

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan, menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tak lagi memadai apabila digunakan sebagai satu-satunya sarana mengelola organisasi. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan sistem informasi yang mempunyai kemampuan menangkap informasi secara cepat, tepat dan efektif.

Ukuran non keuangan yang dimaksud antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan pegawai, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan sebagainya.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah aspek penting yang harus diperhatikan dalam kaitannya dengan manajemen kinerja suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta. Penilaian kinerja atau dikenal dengan istilah "*Performance appraisal*", adalah suatu proses dalam organisasi yang bertujuan mengevaluasi pelaksanaan kerja masing-masing pegawai dalam organisasi tersebut. Umpan balik kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja berjalan dengan baik, organisasi akan diuntungkan bahwa kinerja pegawai memberikan kontribusi *focus strategic* organisasi.

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistimatis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek ataupun orang.

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan organisasi secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Pemimpin organisasi yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung sesuai dengan data kinerja masing-masing pegawai secara obyektif. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja. Disamping itu dapat dijadikan landasan dalam evaluasi kinerja, penyesuaian gaji, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.

Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003), yaitu:

1. Metode Tradisional.

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun

sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah: *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.

a. Rating scale.

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

b. Employee comparison.

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari:

- 1) *Alternation ranking*: yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (ranking) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
- 2) *Paired comparison*: yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit.
- 3) *Porced comparison (grading)*: metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.

c. Check list.

Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

d. Freeform essay.

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan pegawai yang sedang dinilainya.

e. Critical incident.

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern.

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah: *assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.

a. *Assessment centre*.

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.

b. *Management by objective* (MBO = MBS).

Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan

bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting.*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Manfaat Penilaian Kinerja

Hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi (Simamora, 1999). Apakah seorang pegawai dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai dengan mengaitkan pemberian berbagai imbalan seperti kenaikan gaji, kenaikan jabatan terhadap nilai-nilai yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002), penilaian kinerja memiliki dua manfaat yang umum di dalam organisasi dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaannya adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai seorang pegawai. Promosi atau pemecatan pegawai bisa tergantung pada hasil penilaian ini. Manfaat yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu. Pada manfaat ini, para kepala bagian atau manajer ditampilkan dengan peran lebih sebagai seorang konselor daripada seorang hakim

dan atmosfernya sering kali berbeda. Penekanannya adalah pada mengidentifikasi potensi dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan pegawai.

Penutup

Kinerja organisasi adalah kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dan mengoptimalkan hasil sedangkan kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Dari dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan pondasi bagi kinerja organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya pegawai yang memiliki kompetensi dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan.

Keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi organisasi sangat ditentukan oleh pencapaian kinerja optimal dari pelaku utama di dalamnya, mulai dari level pimpinan, menengah maupun *lower level*. Kolaborasi holistik dari seluruh level tersebut memerlukan strategi yang efektif melalui harmonisasi dalam rangka menuju organisasi yang berkelanjutan. Berangkat dari permasalahan ini, manajemen kinerja memegang peranan penting sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Colquitt, Jason, LePine, Jeffery A., 2018. *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. Sixth Edition. McGraw-Hill Education. New York.
- Dave Kurtz, Susan Berston, 2019. *Contemporary Business*. The 18th Edition. John Wiley & Sons, inc. USA.
- Deniz S. Ones, Neil Anderson, et al. (eds.), 2018. *The Sage handbook of Industrial, Work and Organisational Psychology*. SAGE Publications Ltd. London.
- Gareth R. Jones Jennifer M. George, 2019. *Essentials of Contemporary Management*. Eighth Edition. McGraw-Hill Education. New York. Jason A Colquitt, Jeffery A LePine, Michael J. Wesson, 2019. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, Sixth Edition. McGraw-Hill Education. New York.
- R. Pinheiro et al. (eds.), 2019. *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education*. Department of Political Science & Management. University of Agder. Kristiansand. Norway.
- Spencer, N.Lyle and Spencer, M.Signe.1990. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wily & Son, Inc. NewYork.
- Stephen P. Robbins, 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Suprihanto, John. 2001, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Timpe, A. Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Tsauri, Sofyan, 2014. *Manajemen Kinerja*, STAIN Jember Press.

- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*, edisi ketiga, Jakarta: Rajawali Pers.
- Williams, Richard, R. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis**Dr. Afrizal, S.E., M.M.**

Lahir di Pangkalpinang, 27 April 1962. Menyelesaikan pendidikan dasar di SD Negeri 7 Pangkalpinang pada tahun 1974 dan SMP Negeri 1 Pangkalpinang pada tahun 1977, dan menyelesaikan pendidikan menengah atas di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta pada tahun 1981.

Kemudian penulis melanjutkan pendidikan sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta pada Program Studi Ekonomi Perusahaan dan lulus pada tahun 1986. Tahun 2011 penulis menyelesaikan studi magister di Prodi Manajemen Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pertiba Pangkalpinang dan menyelesaikan Program Doktor Prodi Ilmu Ekonomi Universitas Borobudur Jakarta pada tahun 2018.

Saat ini penulis merupakan dosen tetap di STIE Pertiba Pangkalpinang, Bangka Belitung pada program studi Magister Manajemen. Penulis aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut dan melakukan beberapa penelitian yang didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga dari Kemenristek DIKTI.

Email: afrizalpkp@gmail.com

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Hamdan, S.Pd., M.M.

STIE Pertiba Pangkalpinang

Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Marnis & Priyono (2008) manajemen sumber daya manusia adalah ukuran efektifitas dan efisiensi suatu kebijakan yang dibuat dalam berbagai bentuk yang dapat diukur dengan jelas pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya. Setia organisasi dari seluruh unit harus mengidentifikasi dengan tepat permasalahan permasalahan yang tampak atau tidak tampak untuk mengambil kebijakan berdasarkan data yang telah dikelola agar menjadi keputusan yang tepat pula. Sedangkan analisis sesuai dengan pendapat Nursam (2017) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana suatu organisasi mengelola kelemahan kelemahan sumber daya manusia yang tidak sesuai lagi diterapkan lagi dalam organisasi bisnis dalam memasuki persaingan ketat di pasar global. Sehingga manajemen sumber daya manusia yang berorientasikan manajemen kinerja tradisional harus ditinggalkan dan diganti dengan menerapkan manajemen kinerja baru. Perbaikan manajemen kinerja dilakukan secara berkelanjutan untuk

mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke strategi capaian yang terbaik. Agar efektivitas manajemen kinerja tercapai, organisasi bisnis perlu mengembangkan supervisi dalam melakukan perbaikan manajemen kinerja. Model manajemen kinerja yang terdiri dari empat tahapan yaitu perencanaan, implementasi, evaluasi dan kompensasi dapat digunakan untuk perbaikan manajemen kinerja.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Priyono. (2010) terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang berimplikasi kinerja. Ada lima fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah banyak digunakan dalam berbagai kehidupan sehari-hari. Adapun fungsi-fungsi itu sebagai berikut:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM yang berfungsi sebagai perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang. Kemudian analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan. Hal ini sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam menentukan jumlah personalia.
2. *Staffing* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam pengisian staffing ada dua kegiatan yang diperlukan yaitu: 1) Penarikan calon atau pelamar pekerjaan, 2) seleksi para pelamar yang dinilai paling layak memenuhi syarat yang ditentukan.
3. Penilaian Kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon pekerja diterimapekerjaan dalam kegiatan organisasi atau Lembaga. Organisasi menentukan bagaimana

sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi atau Lembaga juga menganalisis secara mendalam jika terjadi kinerja yang kurang memuaskan organisasi dimana pekerja tidak mencapai standar kinerja yang diterapkan. Dalam penilaian kinerja dilakukan dua kegiatan utama. 1). Penilaian dan evaluasi perilaku pekerja. 2) Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja.

Pada saat ini pusat perhatian manajemen sumber daya manusia mengarah kepada tiga kegiatan strategis yaitu: 1). Menentukan, merancang, dan menimplementasikan program dan pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan, 2). Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kehidupan kerja dan program perbaikan produktivitas, 3). Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan Kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu outcome yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, member gaji dan memberi kondisi yang membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Maka organisasi juga harus memberikan dan membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat

diwujudkan. Ada tiga hal kegiatan utama yang harus dilakukan: 1). Mengakui dan menaruh rasa hormat terhadap hak hak pekerja. 2). Melakukan tawar menawar dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan. 3). Melakukan research tentang kegiatan sumber daya manusia. Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut yang sifatnya kritis. Jika organisasi tidak berhati hati dalam menangani setiap persoalan hak hak pekerja maka yang akan muncul kemudian adalah aksi aksi protes seperti banyak terjadi di beberapa perusahaan yang ada di Indonesia.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber manusia menurut P, N. (2014) adalah meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat di dalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggung jawabkan. Para pemimpin bekerja melalui upaya orang lain atau bawahan sehingga ia membutuhkan pemahaman tentang beberapa konsep manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer mencari cara solusi terbaik dalam memperkerjakan karyawannya agar dapat tercapai tujuan perusahaannya. Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individu agar potensi sumber daya manusia dapat digali dan di manfaatkan secara penuh. Menurut Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020) dalam jurnalnya mengatakan bahwa hal terpenting dari manajemen sumber daya manusia yaitu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia secara penuh dan kesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Priyono. (2010) secara tepat sulit untuk dirumuskan karena sipatnya bervariasi dan tergantung pada tahap perkembangan yang terjadi pada masing masing organisasi.

Menurut cushway dalam Moeheriono (2014) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan Sumber daya Manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan kinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara resmi.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencaoi tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi yang sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Sementara itu menurut Fachreza, Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2018) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama yaitu

1. Memperbaiki tingkat produktifitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Memperbaiki bahwa organisasi telah memenuhi aspek aspek legal.

Sementara Badriyah, M. (2015) menyatakan bahwa produktivitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini Manajemen Sumber Daya Manusia dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktivitas tinggi di dalamnya terdapat praktik MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjukkan secara khusus pada suatu keadaan:

1. Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya dalam pembuatan sebuah keputusan yang mengimplementasikan strategi bisnis.
2. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiapasalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan.
3. Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan komunikasi dengan manajemen lini.
4. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM
5. Staf perusahaan berbagi tanggungjawab untuk perumusan kebijakan SDM dalam administrasi program pada seluruh tingkatan organisasi.

Kebijakan dan Kegiatan Manajemen SDM

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian Kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi.

Berdasarkan tugas tersebut Hasibuan (2018) menyatakan adanya empat kebijakan utama dalam Manajemen sumber daya Manusia yaitu:

1. *Employee Influence*
2. *Human resource flow*
3. *Rewards system*
4. *Work system*

Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasai empat kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan jabatan dalam organisasi.

Sebagai suatu kegiatan generik, Hasibuan, M. (2016) menyatakan seleksi akan sulit diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa pemetaan pada pekerjaan yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja. Organisasi harus memiliki standar yang di pakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

Sementara itu, Wilson, B. (2018) untuk motivasi pekerja organisasi memiliki skema yang merupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan lainnya. Untuk menetapkan besarnya dan bentuk penghargaan

lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan yang jelas. Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir ini dapat berupa Pendidikan pelatihan serta pengembangan program SDM lainnya. Umumnya pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian, pengetahuan dan kemampuan. Arah program pengembangan Sumber daya manusia diarahkan dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia atau Human Resources Planning yang disingkat dengan PSDM merupakan fungsi pertama dan utama dari manajemen sumber daya manusia. PSDM diproses oleh perencana. Menurut Hakim, A. (2009) dalam perencanaan ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar control, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui. Perencanaan merupakan masalah, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif perencanaan tidak ada. Rencana adalah sejumlah keputusan yang menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi setiap rencana mengandung dua unsur yaitu tujuan dan pedoman. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langka langka dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini terpenuhi.

Menurut Hasibuan, M. (2016) perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan,

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan yang harus dilaksanakan dan ditetapkan dengan baik dan benar.

1. Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan perencanaan menurut Hasibuan (2016) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan atau Lembaga.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Untuk menghindari terjadinya komunikasi manajemen yang salah dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, disiplin, dan pemberhentian pegawai atau karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi dan pensiun karyawan.
- h. Sebagai dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

2. Metode, informasi dan Peramalan PSDM

a. Metode PSDM

Menurut Hakim, A. (2009) metode PSDM dikenal dengan metode non ilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah artinya bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Rencana SDM seperti ini cukup mempunyai resiko yang besar, karena kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan bisa terjadi. Akibatnya terjadi pemborosan yang merugikan perusahaan. Sedangkan metode ilmiah bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan analisis dari data hasil dari data, informasi dan peramalan dari perencanaannya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatu telah diperhitungkan.

b. Metode informasi

Menurut Priyono. (2010) data adalah kejadian kejadian nyata pada masa lampau, baik data sekunder maupun data primer. Sedangkan informasi adalah hasil proses data serta memberikan informasi kepada penerimanya. Perencanaan SDM dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang job analysis, organisasi, dan situasi persediaan tenaga kerja diperoleh dengan tepat.

1) Job analysis

- a) *Job analysis* memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan,

persyaratan personalia, perilaku manusia dan sikap yang digunakan.

- b) *Job description* memberikan informasi tentang tugas tugas tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan. *Job description* memberikan informasi tentang kualifikasi kualifikasi SDM yang akan menjabat suatu jabatan.
 - c) *Job evaluation* memberikan informasi mengenai berat-ringannya pekerjaan, resiko pekerjaan, dan gaji
 - d) *Job enlargement* memberikan informasi untuk memperkaya jenis pekerjaan yang sifatnya horizontal.
 - e) *Work simplification* memberikan informasi untuk spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan.
- 2) Organisasi

Organisasi memberikan informasi tentang hal-hal berikut:

- a) Tujuan yang ingin dicapai, apakah laba atau pelayanan
- b) Jenis organisasi, lini, staf, fungsional atau komite
- c) Dasar pendepartemen atau struktur organisasi
- d) Rentang kendali setiap bagian
- e) Kepemimpinan organisasi, individu atau kolektif.
- f) Jumlah karyawan dan perincian manajerial dan operasional.

- g) Jenis jenis otoritas yang dilegaskan dalam organisasi
 - h) Tingkat posisi pejabat.
- 3) Situasi persediaan tenaga kerja
- Situasi persediaan tenaga kerja memberikan informasi tentang hal hal sebagai berikut:
- a) Persediaan tenaga kerja dan tingkat kemampuan SDM.
 - b) Jenis jenis, susunan umur, tingkat Pendidikan serta penyebaran tenaga kerja
 - c) Kebijakan perburuan dan kompensasi pemerintah.
 - d) Sistem, kurikulum dan tingkat Pendidikan SDM

Apabila informasi – informasi di atas diperoleh perencanaan secara lengkap dan akurat maka perencanaan SDM akan baik dan benar. Jika rencana SDM baik dan benar, realisasi MSDM akan lancar.

3. Peramalan

Peramalan Perencanaan SDM yang baik menurut Priyono. (2010) adalah jika meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperoleh. Peramalan biasanya untuk masa 5 tahun yang akan datang. Apabila ramalan-ramalanya mendekati kebenaran, rencana itu akan baik dan benar, karena seorang pimpinan dapat membaca situasi masa akan datang dengan baik. Tujuan peramalan menurut Hasibuan (2016) adalah sebagai berikut:

- a. Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada.

- b. Meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat.
- c. Meramalkan kebijakan perburuan pemerintah, seperti usia, UMR dan jam kerja
- d. Meramalkan kebutuhan akan jenis jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM pada masa yang akan datang
- e. Meramalkan kemajuan Pendidikan dan peningkatan kemampuan SDM

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Arifin, N. (2017) menyatakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia merupakan kunci yang sangat strategis dan menentukan terhadap proses kegiatan pelaksanaan roda atau lembaga, organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka tidak dapat di pungkiri bahwa pembentukan sosok sumber daya manusia yang di persyaratkan merupakan sumber daya manusia mempunyai tujuan dari korelasi yang signifikan terhadap Lembaga. Sedangkan menurut Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020) dalam penelitiannya bahwa syarat sebuah SDM yang tepat dan benar adalah:

1. Produktivita Kerja

Dengan memperdayakan produktifitas kerja pegawai semakin meningkat kualitas dan kuantitas produk, semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *manajerial skill* pegawai semakin baik.

2. Efisiensi

Pemberdayaan pegawai mempunyai korelasi yang sangat signifikan terhadap peningkatan efisiensi tenaga, waktu bahan baku, mengurangi ausnya

mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga meningkatkan daya saing.

3. Pelayanan

Pemberdayaan senantiasa berorientasi pada peningkatan pelayanan yang hakekatnya berorientasi pada kepuasan pelanggan, karena pemberian pelayanan yang memuaskan akan menjadi daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan

4. Konseptual

Melalui pemberdayaan, maka setiap pegawai semakin cakap dan cepat mengenali berbagai kehidupan organisasi karena kemampuan yang dimiliki semakin baik.

5. Kepemimpinan

Dengan pemberdayaan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, *human relation* nya lebih luwes, motivasi lebih terarah, pembinaan Kerjasama baik secara vertical, horizontal maupun diagonal semakin baik dan harmonis.

Memperhatikan tujuan pemberdayaan sumber daya manusia tersebut, maka dalam rangka pemberdayaannya, diperlukan kegiatan perencanaan SDM yang baik dan terencana sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam hubungan perencanaan sumber daya manusia tersebut Priyono (2010) menyebutkan ada empat langkah pokok yang harus dilakukan yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan.

Beberapa orang dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi untuk dipertahankan dalam operasi suatu jangka waktu di masa akan datang.

2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan.

Beberapa banyak pegawai yang sekarang ada dapat diharapkan tetap tinggal dalam organisasi. Selisih angka ini dengan angka yang dibutuhkan oleh organisasi membawa ke kegiatan SDM berikutnya.

3. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara bagaimana organisasi dapat mencapai jumlah orang yang akan diperkirakan.

4. Perencanaan untuk pengembangan bagaimana seharusnya pelatihan dan pergeseran orang-orang dalam organisasi diatur sehingga organisasi akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinyu akan tenaga yang berpengalaman.

Daftar Pustaka

- Arifin, N. (2017). MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA: Teori dan Kasus. In *Unisnu Press*.
- Badriyah, M. (2015). MANAJEMEN SUMBER SAYA MANUSIA. *Kepuasan Kerja*.
- Fachreza, Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2018). Pengaruh Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1).
- Hakim, A. (2009). *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)* (Issue 9).
- Hasibuan. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hasibuan, M. (2016). *DRS H MALAYU S.P. HASIBUAN, MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, edisi revisi .intro (PDFDrive).pdf*.
- Marnis & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Moehariono. (2014). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.pdf. In *PT Rajagrafindo Persada*.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2). <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- P, N. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Kajian Teori Manajemen Sdm*, 1, 9–34.
- Priyono. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *\Penerbit Zifatama Publisher* (Vol. 53, Issue 9).
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Pamator Journal*, 13(1). <https://doi.org/10.21107/pamator.v13i1.7017>

- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3).
<https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.26>
- Wilson, B. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.

Profil Penulis



Dr. Hamdan, S.Pd., M.M.

Ketertarikan akan dunia Pendidikan setelah menyelesaikan Pendidikan di SMAN 1 Pangkalpinang tahun 1990 langsung melanjutkan ke jenjang S1 pendidikan matematika di Universitas Sriwijaya Palembang pada tahun 1996 kemudian menjadi tenaga pengajar matematika di beberapa sekolah negeri di Palembang dan Bangka Belitung, kemudian menjadi PNS dilingkungan kemendikbud pada tahun 1997. Kemudian melanjutkan menjadi kepala sekolah di smp negeri 1 payung menjadi kepala SMAN 1 Simpang rimba

Bangka Selatan, menjadi kepala sekolah SMAN 2 Sungaiselan Bangka Tengah samapai sekarang, untuk mengembangkan keilmuan dibidang manajemen ikut bergabung sebagai dosen di program Magister Manajen STIE pertiba sampai sekarang. ketertarikan tentang manajemen kemudian melanjutkan Pendidikan S2 program Magister Manajemen di STIE Pertiba Pangkalpinang tahun 2012, dan terus melanjutkan Pendidikan S3 program Doktor Ekonomi di Universitas Borobudur Jakarta tahun 2016.

Penulis memiliki kepakaran dibidang statiska, manajemen Operasional dan Analisis Kuantatif. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis juga sebagai asesor dan penilai angka keridit jabatan fungsional Guru.

Email Penulis: dafranhamdan@gmail.com

EVALUASI DAN PENGENDALIAN DALAM ORGANISASI

Suhardi, S.E., M.Sc., Ak., CA, C.FTax

STIE Pertiba Pangkalpinang

Pendahuluan

Proses evaluasi dan pengendalian penting dilakukan organisasi dalam rangka memastikan bahwa organisasi mencapai apa yang telah disepakati dalam visi, misi, strategi dan tujuannya. evaluasi dan pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan agar dapat dilakukan tindakan korektif yang sesuai kebutuhan. Bab ini akan membahas mengapa evaluasi dan pengendalian diperlukan dan bagaimana proses evaluasi dan pengendalian dilakukan dalam organisasi.

Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian organisasi dapat didefinisikan sebagai proses penentuan efektivitas organisasi yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi dan mengambil tindakan antisipatif dan korektif bila diperlukan. Sebenarnya, evaluasi dan pengendalian organisasi adalah sistem pemantauan, pengawasan, dan tindak lanjut terhadap kemampuan adaptif organisasi untuk dapat lincah (*agile*) dalam menghadapi dinamika

lingkungan agar dapat mengeksekusi visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kegiatan evaluasi dan pengendalian organisasi yang utama adalah: meninjau faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar beroperasinya organisasi saat ini, mengukur tingkat keadaptifan, dan mengambil tindakan korektif.

Sistem evaluasi dan pengendalian strategis memiliki komponen utama sebagai berikut. Komponen-komponen ini dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis berikut:

1. Pengawasan strategis (pengamatan): pengawasan bertujuan untuk mendeteksi dengan cepat perubahan lingkungan yang mungkin berdampak pada organisasi.
2. Kontrol peringatan khusus: Ini berfungsi sebagai peringatan dini, sinyal potensi krisis, yang dapat mempengaruhi perusahaan atau pelaksanaan visi, misi, strategi dan tujuan organisasi.
3. Kontrol asumsi: Komponen ini membantu untuk memvalidasi asumsi di mana lingkungan organisasi beroperasi dan memberikan pelayanan.
4. Kontrol implementasi: Kontrol implementasi ditujukan untuk mengevaluasi apakah rencana, program, tindakan, dan proyek benar-benar memandu organisasi menuju tujuan yang telah ditentukan sebelumnya atau tidak.

Pentingnya Evaluasi dan Pengendalian dalam Organisasi

Evaluasi adalah cara untuk menguji efisiensi dan efektivitas suatu organisasi, dan cara untuk menentukan apakah elemen-elemen dalam organisasi telah memainkan peran dan fungsinya dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan utama organisasi. Evaluasi juga

membantu organisasi mengidentifikasi area perbaikan dan tindakan yang diperlukan untuk mengembalikan kinerja sesuai dengan tujuan organisasi. Tanpa evaluasi dan kontrol, organisasi tidak ada memiliki cara efektif untuk mengetahui di letak ketidakefektifan dan ketidakefisienan organisasi berjalan, dan tanpa adanya evaluasi dan control manajemen tidak bisa mengambil tindakan perbaikan untuk menentukan organisasi tetap berjalan pada rel nya. Evaluasi dan pengendalian yang tepat dapat mengingatkan manajemen akan masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritis.

Kebutuhan akan evaluasi dan pengendalian dalam organisasi dapat dibagi menjadi tiga alasan utama:

1. Pengukuran Kinerja, Langkah pertama dari manajemen strategis termasuk mendefinisikan kinerja yang ideal sesuai dengan tujuan bisnis. Ini termasuk menetapkan tolok ukur kinerja kualitatif dan kuantitatif yang akan dibandingkan dengan kinerja aktual semua anggota tim. Jika hasil kinerja yang tidak diinginkan karena proses manajemen strategis digunakan secara tidak tepat, manajemen operasi harus mengetahuinya sehingga mereka dapat memperbaiki aktivitas karyawan sedangkan manajemen puncak tidak perlu terlibat. Jika hasil kinerja yang tidak diinginkan dari proses itu sendiri, manajemen puncak harus mengetahuinya sehingga mereka dapat mengembangkan program atau prosedur implementasi baru. Kesesuaian dan keunggulan sebagian besar didasarkan pada penilaian eksternal perusahaan, sedangkan konsistensi dan kelayakan sebagian besar didasarkan pada penilaian internal.

Manajer puncak dan manajer operasional perlu menentukan proses implementasi dan hasil yang akan dipantau dan dievaluasi. Proses dan hasil harus

dapat diukur secara objektif dan harus fokus pada elemen terpenting dalam suatu proses–elemen yang bertanggung jawab atas proporsi biaya tertinggi atau jumlah masalah terbesar. Salah satu pendekatan yang membantu manajer memutuskan apa yang harus dikendalikan mengambil sudut pandang ketergantungan sumber daya. Pendekatan ketergantungan sumber daya berpendapat bahwa manajer perlu mempertimbangkan kontrol terutama di bidang di mana mereka bergantung pada sumber daya lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Area yang dipilih harus merupakan titik kontrol strategis–area kinerja yang dipilih untuk kontrol karena sangat penting dalam memenuhi tujuan organisasi

2. Analisis Kondisi berlangsung, evaluasi dan kontrol organisasi bekerja dengan asumsi bahwa karena lingkungan bisnis saat ini sangat dinamis, akan ada perbedaan antara tolok ukur kinerja yang ditetapkan dan kinerja aktual. Ini juga dikenal sebagai analisis berkelanjutan, yang hanya dapat dilakukan jika ada proses evaluasi dan pengendalian yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Evaluasi dan pengendalian penting karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis di mana faktor-faktor eksternal dan internal utama sering berubah dengan cepat dan dramatis. Sebuah organisasi tidak boleh terlena dengan kesuksesan. Perusahaan yang tak terhitung jumlahnya telah berkembang satu tahun hanya untuk berjuang untuk bertahan hidup pada tahun berikutnya.
3. Tindakan korektif, Ketika evaluasi organisasi digunakan, mereka menunjukkan area di mana bisnis tidak memenuhi tujuan strategis, memungkinkan manajer dan pemimpin untuk mengambil tindakan

korektif untuk memecahkan masalah. Jika tindakan korektif tersebut tidak diambil tepat waktu, ada kemungkinan besar kegagalan. Berikut ini beberapa hal yang dapat ditentukan:

- a. Apakah penyimpangan hanya fluktuasi kebetulan?
- b. Apakah proses yang dilakukan tidak benar?
- c. Apakah proses sesuai dengan pencapaian standar yang diinginkan?
- d. Tindakan harus diambil yang juga akan mencegah terulangnya kejadian tersebut. Biasanya manajer puncak melakukan dua langkah pertama lebih baik daripada tiga langkah terakhir. Manajemen puncak cenderung membangun sistem kontrol dan kemudian mendelegasikan implementasi sistem kepada manajer menengah.

Terlalu banyak tekanan dari manajer puncak dapat mengakibatkan manajer yang lebih rendah menyusun angka yang menurut mereka akan memuaskan dan mengurangi kreatifitas serta inovasi. Semakin banyak manajer mencoba untuk mengevaluasi perilaku orang lain, semakin sedikit kendali yang mereka miliki. Namun terlalu sedikit atau tidak ada evaluasi dan kontrol dapat menciptakan masalah yang lebih buruk.

Jika tidak hati-hati, evaluasi dan pengendalian organisasi tidak dapat memberikan hasil yang lebih baik. Evaluasi dan pengendalian dapat menjadi tugas yang kompleks dan sensitif dan menjadi semakin sulit seiring perubahan lingkungan di mana organisasi beroperasi.

Elemen Evaluasi dan Pengendalian dalam Organisasi

Setiap sistem kontrol yang layak harus memiliki elemen dasar tertentu. Karena mereka semua memainkan peran

utama, tidak adanya salah satu dari mereka dapat membuat seluruh sistem menjadi lemah. Oleh karena itu, manajer harus memastikan bahwa sistem kontrol mereka mengandung elemen dan pertimbangan dasar berikut.

1. Umpan Balik, umpan balik adalah tulang punggung dari semua sistem kontrol. Umpan balik ini tidak lain adalah informasi yang digunakan manajer untuk memperbaiki kinerja aktual organisasi mereka. Tujuan umpan balik pada dasarnya adalah untuk menyesuaikan tindakan di masa depan dengan menggunakan pengalaman sebelumnya. Manajer menggunakan informasi yang mereka terima dari umpan balik untuk menerapkan tindakan korektif. Langkah-langkah tersebut umumnya membantu dalam menjembatani kesenjangan antara kinerja aktual organisasi dan tujuannya. Umpan balik dapat berupa formal atau informal. Umpan balik formal terdiri dari sumber-sumber seperti laporan keuangan, statistik, laporan, komunikasi tertulis lainnya, dan lain-lain. Di sisi lain, umpan balik informal mencakup pendapat pribadi, diskusi informal, dan pengamatan individu.
2. Kontrol harus objektif, persyaratan penting kedua dari sistem kontrol yang baik adalah bahwa ia harus selalu objektif. Kriteria subjektif tidak boleh menjadi dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual. Misalnya, evaluasi kinerja karyawan harus terdiri dari standar seperti jam kerja, produktivitas, efisiensi, dan lain-lain. Manajer tidak boleh mengevaluasi karyawan dengan menggunakan prasangka subjektif.
3. Respon pelaporan penyimpangan yang cepat, elemen sistem pengendalian ini pada dasarnya membutuhkan pelaporan penyimpangan dan ketidaksesuaian yang cepat. Jika beberapa pekerjaan tidak berjalan sesuai rencana, manajer terkait harus segera

memperhatikan hal ini. Ini karena keterlambatan dalam melaporkan masalah dan mengambil tindakan korektif dapat menyebabkan kerugian finansial bagi organisasi.

4. Kontrol harus berwawasan ke depan, sistem kontrol seringkali dapat mengalami cacat keterlambatan dalam pelaporan penyimpangan dan pengambilan tindakan korektif.
5. Kontrol yang fleksibel, sistem kontrol yang kaku seringkali dapat membuatnya tidak efektif dalam situasi yang luar biasa dan tidak terduga. Oleh karena itu, harus fleksibel dan terbuka terhadap perubahan. Manajer puncak harus dapat menyesuaikan tindakan pengendalian mereka sesuai dengan persyaratan dari setiap skenario yang mungkin
6. Kesesuaian hierarkis, hampir semua organisasi bisnis memiliki hierarki manajemen yang terdiri dari manajer di berbagai posisi dan level. Karena setiap manajer melakukan fungsi pengendalian pada levelnya, sistem itu sendiri harus sesuai dengan hierarki organisasinya. Setiap manajer harus memiliki kekuasaan yang memadai untuk tujuan ini dan aliran informasi untuk evaluasi harus efektif.
7. Kontrol ekonomis, setiap sistem pengendalian yang baik harus ekonomis dalam pelaksanaan dan pemeliharannya. Dengan kata lain, manfaatnya harus lebih besar daripada biayanya. Sebuah organisasi harus mampu membelinya dan juga memperoleh semua keuntungan yang mungkin darinya.
8. Titik kontrol strategis, tidak semua penyimpangan membutuhkan tingkat perhatian dan kepentingan yang sama. Misalnya, jika sebuah perusahaan

infrastruktur kalah dalam satu tender pemerintah untuk pembangunan jalan, ia dapat mengerjakan proyek lain. Namun, jika pemerintah memasukkannya ke daftar hitam karena penyimpangan keuangannya, ini bisa menjadi masalah besar. Sistem pengendalian yang baik harus mampu menangani setiap penyimpangan sesuai dengan keseriusannya. Tidak ada organisasi yang mampu memberikan kepentingan yang sama untuk setiap masalah.

9. Kontrol harus sederhana untuk dipahami, kebijakan yang canggih seringkali dapat membuat elemen sistem kontrol sulit untuk dipahami dan diterapkan. Namun, sistem yang baik selalu mudah dipahami dan dikerjakan. Jadi, sebelum meluncurkan tindakan pengendalian, organisasi harus terlebih dahulu memeriksa apakah personel organisasi dapat memahaminya.
10. Kontrol harus fokus pada pekerja, sistem kontrol yang baik selalu fokus pada pekerja daripada pekerjaan itu sendiri. Karena pekerjalah yang menerapkan sistem ini, setiap orang harus dapat bekerja dengan mereka secara efektif.

Bentuk-Bentuk Evaluasi dan Pengendalian dalam Organisasi

Selain menciptakan struktur organisasi yang tepat, pelaksanaan strategi yang efektif tergantung pada penggunaan sistem kontrol organisasi yang terampil. Eksekutif membuat strategi untuk mencoba mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi mereka. **Sistem kontrol organisasi** memungkinkan eksekutif untuk melacak seberapa baik kinerja organisasi, mengidentifikasi bidang yang menjadi perhatian, dan

kemudian mengambil tindakan untuk mengatasi masalah tersebut.

Evaluasi strategi dan proses pengendalian harus (1) memulai pertanyaan manajerial tentang harapan dan asumsi, (2) memicu tinjauan tujuan dan nilai, dan (3) merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan merumuskan kriteria evaluasi.

Jika asumsi dan ekspektasi menyimpang secara signifikan dari perkiraan, maka perusahaan harus memperbarui aktivitas perumusan strategi, mungkin lebih cepat dari yang direncanakan.

Organisasi dapat menggunakan beberapa teknik evaluasi dan pengendalian, masing-masing melibatkan enam langkah:

1. Tentukan apa yang harus dikendalikan. Apa tujuan organisasi? Elemen apa yang berhubungan langsung dengan misi dan visi Anda?
2. Tetapkan standar. Apa yang akan dibandingkan kinerjanya? Bagaimana manajer dapat mengevaluasi tindakan masa lalu, sekarang, dan masa depan? Menetapkan standar kontrol—yang bisa kuantitatif atau kualitatif—membantu menentukan bagaimana organisasi akan mengukur tujuan dan mengevaluasi kemajuan.
3. Mengukur kinerja. Setelah standar ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengukur kinerja organisasi. Pengukuran kemudian dapat dibahas dan dievaluasi dalam setiap pertemuan berkala. Apa yang sebenarnya terjadi? Apakah standar terpenuhi?
4. Bandingkan kinerja. Jika dibandingkan dengan standar atau target, bagaimana realisasinya? Pembandingan kompetitif dapat membantu organisasi menentukan apakah terjadi kesenjangan antara target dan kinerja aktual.

5. Menganalisis penyimpangan. Mengapa kinerja di bawah standar? Pada langkah ini, fokus untuk mengungkap apa yang menyebabkan penyimpangan. Apakah standar telah ditetapkan secara benar? Apakah ada masalah internal, seperti kekurangan sumber daya, yang dapat dikendalikan di masa depan? Atau faktor eksternal yang tidak terkendali, seperti keruntuhan ekonomi?
6. Menentukan apakah tindakan korektif diperlukan. Setelah ditentukan mengapa kinerja menyimpang dari standar, langkahnya adalah memutuskan apa yang harus dilakukan. Tindakan apa yang akan memperbaiki kinerja? Apakah tujuan perlu disesuaikan? Atau adakah perubahan internal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja? Bergantung pada penyebab terjadinya setiap penyimpangan, maka evaluasi akan memutuskan untuk mengambil tindakan untuk memperbaiki kinerja, merevisi standar, atau tidak mengambil tindakan.

Evaluasi dan Pengendalian Efektif

Evaluasi dan pengendalian strategi haruslah memenuhi beberapa persyaratan dasar agar efektif. Tidak ada satu sistem evaluasi dan pengendalian yang ideal. Karakteristik unik suatu organisasi, termasuk ukurannya, lingkungan yang dihadapi, gaya manajemen, tujuan, masalah, dan kekuatannya, dapat menentukan evaluasi dan desain akhir sistem pengendalian.

Kegiatan evaluasi dan pengendalian organisasi juga harus dirancang secara ekonomis namun adaptif. Terlalu banyak informasi bisa sama buruknya dengan terlalu sedikit informasi; dan terlalu banyak kontrol dapat menyebabkan lebih banyak kerugian daripada kebaikan. Evaluasi dan pengendalian harus secara khusus berhubungan dengan

tujuan organisasi. Evaluasi dan pengendalian harus menyediakan manajer dengan informasi yang berguna tentang tugas-tugas di mana mereka memiliki kendali dan pengaruh.

Evaluasi dan kegiatan pengendalian organisasi juga harus memberikan informasi yang tepat waktu. Kadang kala di beberapa area, manajer mungkin membutuhkan informasi setiap hari. Perkiraan informasi yang tepat waktu umumnya lebih diharapkan sebagai dasar evaluasi strategi daripada informasi akurat yang tidak menggambarkan kondisi kekinian. Pengukuran yang sering dan pelaporan yang cepat dapat menggagalkan kontrol daripada memberikan kontrol yang lebih baik. Dimensi waktu kontrol harus sesuai dengan rentang waktu peristiwa yang diukur.

Evaluasi dan pengendalian strategi sangat penting dirancang untuk memberikan gambaran yang benar tentang apa yang terjadi. Informasi yang diperoleh dari proses evaluasi strategi harus memfasilitasi tindakan dan harus diarahkan kepada individu-individu dalam organisasi yang perlu mengambil tindakan berdasarkan informasi tersebut. Kontrol harus berorientasi pada tindakan daripada berorientasi pada informasi.

Evaluasi dan proses pengendalian tidak boleh mendominasi keputusan. Ini harus menumbuhkan saling pengertian, kepercayaan, dan akal sehat. Tidak ada departemen yang gagal bekerja sama dengan departemen lain dalam suatu evaluasi organisasi. Evaluasi harus sederhana, tidak terlalu rumit, dan tidak terlalu membatasi. Sistem evaluasi strategi yang kompleks sering membingungkan orang dan hanya mencapai sedikit. Ujian dari sistem evaluasi yang efektif adalah kegunaannya, bukan kerumitannya. Organisasi besar memerlukan sistem evaluasi strategi yang lebih rumit dan terperinci karena lebih sulit untuk mengoordinasikan

upaya di antara divisi dan area fungsional yang berbeda. Manajer di perusahaan kecil sering berkomunikasi setiap hari satu sama lain dan karyawan mereka dan tidak memerlukan sistem pelaporan evaluatif yang ekstensif. Keakraban dengan lingkungan lokal biasanya membuat pengumpulan dan evaluasi informasi lebih mudah untuk organisasi kecil daripada untuk bisnis besar. Tetapi kunci dari sistem evaluasi yang efektif mungkin adalah kemampuan untuk meyakinkan personel bahwa kegagalan untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu yang ditentukan tidak selalu merupakan cerminan dari kinerja mereka.

Kesimpulan

Evaluasi dan aktivitas pengendalian penting lainnya adalah mengukur kinerja organisasi, hal ini mencakup membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi kinerja elemen-elemen organisasi, dan memeriksa kemajuan yang dibuat untuk mencapai visi, misi, strategi dan tujuan yang telah ditetapkan. Kriteria untuk mengevaluasi dan mengendalikan organisasi harus terukur dan mudah diverifikasi. Kriteria yang memprediksi hasil mungkin lebih penting daripada kriteria yang mengungkapkan apa yang sudah terjadi. Kegagalan untuk membuat kemajuan yang memuaskan menuju pencapaian tujuan jangka panjang atau jangka pendek menandakan perlunya tindakan korektif.

Evaluasi dan pengendalian organisasi didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Memilih seperangkat kriteria yang tepat untuk mengevaluasi strategi bergantung pada ukuran, lingkungan operasi, industri, strategi, dan filosofi organisasi. Perubahan mungkin diperlukan untuk mengubah struktur organisasi, mengganti satu atau lebih personel kunci, menjual divisi, atau merevisi visi, misi, strategi dan tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Arlene G. Taylor; Daniel N. Joudrey. 2017. The Organization of Information. Libraries Unlimited
- Carolyn Hunter, Nina Kivinen. 2022. Affect in Organization and Management. Routledge Focus on Women Writers in Organization Studies. Routledge.
- Daft, R. 2021. Organization theory and design. Cengage Learning, Inc
- Doug Dockery, Laureen Knudsen (auth.). 2018. Modern Business Management: Creating a Built-to-Change Organization. Apress
- Fortado, Bruce. 2021. Analyzing Organization Cultures. Routledge Studies in Management, Organizations and Society. Routledge
- Haridimos Tsoukas, Ann Langley. 2017. The SAGE Handbook of Process Organization Studies. SAGE Reference.
- Harrington, H. James. 2018. Innovative Change Management (ICM): Preparing Your Organization for the New Innovative Culture. Management Handbooks for Results. Taylor and Francis.
- Jurgis Kazimieras Staniškis, Eglė Staniškienė, Živilė Stankevičiūtė, Asta Daunorienė, Joana Ramanauskaitė. 2022. Transformation of Business Organization Towards Sustainability: Systems Approach. World Sustainability Series. Springer.
- Michael Kubovy; James R Pomerantz. 2017. Perceptual Organization. Routledge.
- Robert McMurray, Alison Pullen. 2019. Power, Politics and Exclusion in Organization and Management. Routledge Focus on Women Writers in Organization Studies.
- Trish Reay, Tammar B. Zilber, Ann Langley, Haridimos Tsoukas. 2019. Institutions and Organizations: A Process View. Oxford University Press

W. Warner Burke. 2017. Organization Change: Theory and Practice. Sage Publications, Inc

<https://talentedge.com/blog/evaluation-control-important-strategic-management/>

<https://onestrategy.org/strategy-evaluation-and-control/>

<https://www.clearpointstrategy.com/strategic-control-process/>

Profil Penulis**Suhardi, S.E., M.Sc., Ak., CA, C.FTax**

Lahir di Bangka 25 Oktober 1977. Menyelesaikan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 3 Pangkalpinang pada tahun 1997. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan sarjana di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada Program Studi Akuntansi 2002. Dua tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Sains Ilmu Akuntansi Program Magister Sains dan Doktor Universitas Gadjah Mada tahun 2007, dan Saat ini Penulis sedang menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Borobudur. Penulis juga pernah menempuh Pendidikan Magister Manajemen dan Program Doktor Akuntansi. Saat ini penulis adalah dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pertiba Pangkalpinang, Bangka Belitung. Penulis juga pernah menjadi Timsel Bawaslu Prov/Kab/Kota Babel, Tim Investasi daerah, Badan Pengawas PDAM, dan Direktur Keuangan BUMD. Penulis aktif sebagai peneliti di bidang akuntansi, keuangan, manajemen dan ekonomi. Selain itu, penulis juga sebagai konsultan keuangan dan manajemen. Adapun karya buku yang telah ditulisnya, diantaranya berjudul:

1. Technopreneurship: Inovasi Bisnis di Era Digital,
2. Transformasi Indonesia Menuju cashless Society,
3. Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer,
4. Perilaku Organisasi,
5. Manajemen Risiko Fraud,
6. Akuntansi Pengantar I,

Email Penulis: mashardy@gmail.com

- 1 KONSEP MANAJEMEN DAN ORGANISASI
Ismi Darmastuti
- 2 TEORI ORGANISASI
Ismail Nasar
- 3 STRUKTUR ORGANISASI
Darus Altin
- 4 PERILAKU ORGANISASI
Yosep Belen Keban
- 5 BUDAYA ORGANISASI
Iwan Henri Kusnadi
- 6 DINAMIKA DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI
Frankie Jan Salean
- 7 KOMUNIKASI
Rosmawati
- 8 KEPEMIMPINAN
Muhammad Rifqi Baihaqi
- 9 MOTIVASI
Adrian Radiansyah
- 10 KINERJA ORGANISASI
Afrizal
- 11 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Hamdan
- 12 EVALUASI DAN PENGENDALIAN DALAM ORGANISASI
Suhardi

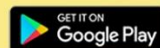
Editor :

Harini Fajar Ningrum

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



ISBN 978-623-362-768-9 (PDF)

