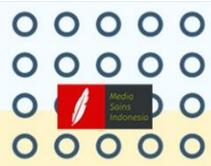




Editor : Acai Sudirman



# TEORI ORGANISASI KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA



Amelia Setyawati | Ni Putu Sukanteri | Hastin Umi Anisah  
Syamsuddin | Darwin Lie | Yuliana | Asti Putri Kartiwi  
Denni | Hernansi Bisu | Hani Gita Ayuningtias  
Dewi Prihatini | Deara Shinta Lestari | Emi Wakhyuni  
Hendy | Muhamad Ekhsan | Elly Romy



BUNGA RAMPAI

**TEORI ORGANISASI:  
KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA**

## **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).

# **TEORI ORGANISASI: KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA**

Amelia Setyawati  
Ni Putu Sukanteri  
Hastin Umi Anisah  
Syamsuddin  
Darwin Lie  
Yuliana  
Asti Putri Kartiwi  
Denni  
Hernansi Bisio  
Hani Gita Ayuningtias  
Dewi Prihatini  
Deara Shinta Lestari  
Emi Wakhyuni  
Hendy  
Muhamad Ekhsan  
Elly Romy

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

**TEORI ORGANISASI:  
KONSEP DAN IMPLEMENTASINYA**

Amelia Setyawati  
Ni Putu Sukanteri  
Hastin Umi Anisah  
Syamsuddin | Darwin Lie | Yuliana  
Asti Putri Kartiwi  
Denni | Hernansi Bisu  
Hani Gita Ayuningtias  
Dewi Prihatini  
Deara Shinta Lestari | Emi Wakhyuni  
Hendy  
Muhamad Ekhsan  
Elly Romy

Editor :  
**Acai Sudirman**

Tata Letak :  
**Linda Setia Kasih Zendrato**

Desain Cover :  
**Manda Aprikasari**

Ukuran :  
**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman :  
**viii, 272**

ISBN :  
**978-623-195-075-8**

Terbit Pada :  
**Februari 2023**

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk buku ini dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Pemilik perusahaan maupun karyawan yang memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan akan senantiasa berupaya maksimal dalam mewujudkan visi perusahaan. Salah satu bentuk nyata yang dapat mengukur seberapa dekat perusahaan dengan impiannya tersebut adalah dengan memperhatikan kinerja organisasi. Buku ini hadir untuk menambah buku-buku terkait Teori Organisasi yang telah ada. Kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi dan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca khususnya yang berkaitan dengan teori organisasi dan implementasinya.

Sistematika buku Teori Organisasi Konsep dan Implementasinya ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 16 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen, Bab 2 Evolusi dan Perkembangan Teori Organisasi, Bab 3 Asas-Asas dan Fungsi-Fungsi Organisasi, Bab 4 Perilaku Individu dalam Organisasi, Bab 5 Karakteristik Individu dalam Organisasi, Bab 6 Budaya Organisasi dan Lingkungannya, Bab 7 Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi, Bab 8 Komunikasi dalam Organisasi, Bab 9 Beban Kerja dan Stres Kerja, Bab 10 Komitmen dalam Organisasi, Bab 11 Leader-Member Exchange, Bab 12 Manajer dalam Manajemen, Bab 13 Pengambilan Keputusan dalam Organisasi, Bab 14 Manajemen Strategis, Bab 15 Pengelolaan Perubahan dan Inovasi, dan Bab 16 Peranan Teknologi Bagi Organisasi.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini.

Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 26 Januari 2023

Editor

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 KONSEP DASAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN.....	1
Pendahuluan .....	1
Organisasi dan Manajemen.....	3
Prinsip Organisasi dan Manajemen.....	7
Ruang Lingkup Organisasi dan Manajemen.....	13
2 EVOLUSI DAN PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI.....	23
Pendahuluan .....	23
Sejarah Organisasi.....	24
Teori Organisasi Klasik .....	26
Tekanan pada Anatomi Organisasi .....	26
Teori Organisasi Neo Klasik .....	27
Teori Organisasi Modern .....	27
Teori organisasi modern / pendekatan kontingensi :.....	28
Karakteristik Organisasi .....	29
Organisasi Sebagai Media Akomodasi (Studi pada Petani Kakao).....	30
Peran Organisasi Kelompok Tani .....	32
3 ASAS-ASAS DAN FUNGSI-FUNGSI ORGANISASI .....	39
Pendahuluan .....	39
Pengertian Organisasi.....	40
Tujuan Organisasi .....	43

	Asas-Asas Organisasi.....	44
	Fungsi-Fungsi Organisasi .....	48
4	PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI .....	53
	Definisi Perilaku Individu dalam Organisasi.....	53
	Pendekatan-Pendekatan untuk Memahami Perilaku Individu .....	55
	Konsep Perilaku Individu dalam Kelompok .....	56
	Perilaku Individu dalam Organisasi .....	64
	Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas .....	67
	Tingkat <i>Turnover</i> .....	69
5	KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM ORGANISASI .....	77
	Pendahuluan .....	77
	Etika Perilaku .....	80
	Karakteristik Individu .....	82
	Perilaku Kelompok dan Interpersonal .....	89
	Perilaku Individu dan Pengaruhnya terhadap Organisasi.....	91
6	BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGANNYA.....	97
	Pendahuluan .....	97
	Pengertian Budaya Organisasi dan Lingkungan.....	98
	Teori Budaya Organisasi.....	100
	Bentuk-Bentuk Budaya Organisasi.....	101
	Karakteristik Budaya Organisasi .....	102
	Fungsi Budaya Organisasi .....	105
	Jenis-Jenis Budaya Organisasi.....	107

	Lingkungan Organisasi.....	109
7	GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI.....	113
	Kepemimpinan dalam Organisasi.....	113
	Kepemimpinan Direktif.....	115
	Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	118
	Gaya Kepemimpinan Karismatik.....	121
	Kepemimpinan Trasaksional.....	124
	Kepemimpinan Transformasional.....	126
8	KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	133
	Pendahuluan.....	133
	Pengertian Komunikasi Organisasi.....	134
	Rogers dan D. Lawrence Kincaid.....	135
	Manfaat Komunikasi Dalam Organisasi.....	137
	Bentuk Dasar Komunikasi.....	138
	Proses Komunikasi dalam Organisasi.....	140
	Metode-Metode Komunikasi dalam Organisasi....	141
	Indikator Komunikasi Dalam Organisasi.....	142
	Faktor Penghambat dalam Organisasi.....	143
	Cara Mengatasi Hambatan Komunikasi Organisasi.....	144
9	BEBAN KERJA DAN STRES KERJA.....	149
	Pendahuluan.....	149
	Beban Kerja.....	150
	Stres Kerja.....	152
	Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja.....	153
	Pengaruh Efek Samping Stres Kerja.....	156
10	KOMITMEN DALAM ORGANISASI.....	163

	Definisi Komitmen dalam Organisasi .....	163
	Mengapa Komitmen dalam Organisasi Penting? .....	164
	Dimensi Komitmen dalam Organisasi .....	165
	Mengukur Komitmen dalam Organisasi .....	166
	Output Komitmen dalam Organisasi.....	169
	Pedoman meningkatkan Komitmen dalam Organisasi.....	169
	Implementasi Komitmen dalam Organisasi .....	170
11	<i>LEADER-MEMBER EXCHANGE</i> .....	175
	Teori <i>Leader-Member Exchange</i> .....	175
	Tahapan <i>Leader-Member Exchange</i> .....	177
	Dimensi <i>Leader-Member Exchange</i> .....	183
	Faktor yang Mempengaruhi <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> .....	186
	Pengembangan Hubungan Berkualitas Tinggi: LMX Anteseden.....	187
	Pro dan Kontra Terhadap <i>Leader-Member Exchange Theory</i> .....	190
12	MANAJER DALAM MANAJEMEN .....	195
	Manajemen .....	195
	Fungsi Manajemen dalam Organisasi .....	197
	Manajer .....	200
13	PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI .....	209
	Pendahuluan .....	209
	Pengertian Pengambilan Keputusan.....	210
	Proses dan Tujuan Pengambilan Keputusan Organisasi .....	212

	Pengambilan Keputusan yang Efektif.....	215
	Rencana Pengambilan Keputusan Organisasi .....	218
14	MANAJEMEN STRATEGIS .....	225
	Pengertian Manajemen Strategis .....	225
	Analisis Strategis .....	227
	Tujuan Manajemen Strategis .....	229
	Manfaat Manajemen Strategis.....	230
	Tujuan Organisasi .....	230
	Analisis SWOT .....	234
	Pengendalian Strategis.....	235
	Strategis dan Evaluasi .....	237
15	PENGELOLAAN PERUBAHAN DAN INOVASI.....	241
	Pendahuluan .....	241
	Perubahan Organisasi .....	243
	Pengeloaan Perubahan dan Inovasi.....	246
16	PERANAN TEKNOLOGI BAGI ORGANISASI.....	257
	Pendahuluan .....	257
	Pengelolaan Teknologi Informasi Organisasi .....	259
	Manfaat Teknologi Bagi Organisasi .....	261
	Penerapan Teknologi Informasi pada Organisasi.....	264
	Hubungan antara Organisasi dan Teknologi Informasi dan Komunikasi .....	266
	Implementasi Teknologi pada Tata Nilai Organisasi.....	267



# KONSEP DASAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN

**Dr. Hj. Amelia Setyawati, SH., M.M**  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang

## **Pendahuluan**

Setiap organisasi formal maupun informal, terdiri dari manusia dari berbagai unsur dan latar belakang yang beragam. Baik usia, pendidikan, pengalaman, budaya, kebiasaan, karakter, maupun pola pikir dan sikap perilaku yang ditunjukkan. Semua hal tersebut pasti senantiasa beragam (Muliana et al., 2020). Makin banyak orangnya, makin beragam asal usul dan latar belakang individu yang masuk dalam organisasi tersebut, tentu akan semakin beragam perilaku yang ditunjukkan. Adanya *gap* atau kesenjangan dalam organisasi seringkali muncul menjadi masalah, salah satu karena perbedaan. Semakin tajam perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi ketika berinteraksi. Perilaku orang-orang yang tergabung dalam organisasi ini selalu beragam dan bisa menjadi pemicu munculnya masalah. Oleh karena itu penting bagi setiap orang yang tergabung dalam organisasi apapun dan berinteraksi dengan orang-orang lain yang ada dalam organisasi itu, bisa menyesuaikan diri, beradaptasi, dan mengedepankan toleransi serta mengembangkan saling pengertian yang tinggi diantara pribadi (Kurniawan et al., 2022). Oleh karena itu kematangan pribadi pada setiap orang yang ada dalam organisasi sangat diperlukan.

Kematangan pribadi diperlukan agar perilaku yang berbeda dan berpotensi menjadi sumber munculnya masalah, bisa terkendali dengan baik. Sehingga masalah yang muncul tidak semakin runcing karena jelas bisa menghambat bagi tercapainya efektivitas organisasi.

Manajemen dapat diartikan secara luas, bisa berarti proses, seni, ilmu dan profesi. Manajemen diartikan sebagai proses karena terdapat tahapan-tahapan dalam manajemen untuk mencapai tujuan yaitu melalui tahapan perencanaan, tahapan pengorganisasian, tahapan pengarahan dan tahapan pengawasan (Suryani et al., 2021). Manajemen diartikan sebagai seni karena setiap manajer mempunyai cara tersendiri untuk mencapai tujuan menurut cara dan gaya manajer masing-masing sesuai kondisi dan kepribadian manajer yang bersangkutan. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan diuji kebenarannya (Silalahi et al., 2020). Manajemen jika dipelajari secara sistemik, komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten akan lebih menjamin untuk mencapai keberhasilan karena arah tujuan dan sasarnya sudah jelas. Dan jikalau terjadi kegagalan maka melalui manajemen dapat dilakukan evaluasi kembali untuk dapat dijadikan bahan pembelajaran (*lesson learned*) bagi pengembangan organisasi melalui perbaikan perencanaan dan tindakan secara berkelanjutan. Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan. Kegiatan manajemen dilakukan oleh manajer yang memiliki kealihan dan keterampilan untuk memanager sumber-sumber daya dalam organisasi.

Setiap organisasi profit ataupun non profit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen (Indajang et al., 2021). Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Romy et al., 2022).

Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal.

Tujuan organisasi dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajemen yaitu POAC. *Planning* adalah perencanaan bagaimana untuk mencapai tujuan perusahaan. *Organizing* adalah mengorganisasikan semua sumber daya yang ada dalam organisasi untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan perusahaan melalui tiga tepat yaitu tepat orang, jabatan dan waktu yang kita kenal dengan istilah *the right man on the right job at the right time*. *Actuating* yaitu pelaksanaan dimana dalam melaksanakan kerja harus searah dengan rencana kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. *Controlling* yaitu supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit untuk memastikan pekerjaan dilaksanakan sesuai arah pencapaian tujuan.

### **Organisasi dan Manajemen**

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi (Pakpahan et al., 2019).

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

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah. Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi. Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis (Efendi et al., 2022).

Menurut (Richard L. Daft, 2006), manajemen merupakan aktivitas manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama melalui pemanfaatan sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut (Stephen & Coutler, 2009), manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas pekerjaan untuk menghasilkan produk dengan cara efektif dan efisien, yang memberdayakan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia untuk keberhasilan

kinerja yang optimal dan adanya proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki yang dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien dan produktif. Menurut (Mathis & Jackson, 2011), manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih dalam mengkoordinir kegiatan-kegiatan yang dilakukan orang lain. Manajemen yang berarti pengaturan terhadap sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi yang diatur berdasarkan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan proses dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan. Untuk itu perlu dilakukan proses pengaturan semua unsur manajemen. Dengan adanya pengaturan terhadap semua unsur manajemen maka proses manajemen terarah pada pencapaian tujuan secara optimal.

Menurut (R. L. Daft, 2006), unsur-unsur pokok manajemen terdiri dari manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machine*), metode (*method*), uang (*money*) dan pasar (*market*). Keenam unsur ini saling berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keenam unsur pokok manajemen ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manusia (*Men*)

Manusia (*men*) merupakan unsur utama manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Berbagai aktivitas yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan meliputi *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling*, semuanya hanya dapat dilakukan oleh manusia. Manajer tidak akan mampu mencapai tujuan perusahaan sendiri tanpa bantuan dari manusia lain sebagai karyawan dalam perusahaan tersebut.

2. Barang-barang (*Materials*)

Dalam melaksanakan kegiatan, manusia membutuhkan material atau bahan yang merupakan sarana pendukung manajemen untuk mencapai tujuan.

### 3. Mesin (*Machines*)

Keberadaan mesin dewasa ini menjadi pembantu bagi manusia dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya mesin, pekerjaan manusia menjadi semakin mudah dan cepat untuk diselesaikan sehingga adanya efektivitas dan efisiensi dari penggunaan mesin dalam kinerja.

### 4. Metode (*Methods*)

Dalam melakukan kerja, manusia harus menggunakan berbagai metode dari berbagai pilihan alternative metode yang ada untuk menghasilkan kerja yang berdaya guna dan berhasil guna. Karena metode dianggap sebagai sarana untuk mencapai tujuan.

### 5. Uang (*Money*)

Uang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas seperti membayar upah atau gaji orang-orang yang melakukan aktivitas perusahaan, pengawasan, proses produksi, pembelian bahan dan peralatan serta pembiayaan lainnya. Tanpa adanya uang semua aktivitas organisasi tidak dapat dilaksanakan. Penggunaan uang dalam kegiatan organisasi harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan kegiatan perusahaan dipengaruhi oleh ketelitian dalam penggunaan uang.

### 6. Pasar (*Market*)

Kelangsungan hidup sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri sangat tergantung pada pasar (*market*) sebagai tempat untuk menyalurkan barang atau produk yang dihasilkan oleh industri tersebut. Tanpa adanya pasar (*market*), barang hasil produksi industri tidak akan ada artinya karena untuk apa barang tersebut diproduksi jika tidak ada pembelinya. Untuk itu sebuah industri harus memikirkan cara bagaimana untuk mempertahankan pasar yang sudah ada sekaligus cara bagaimana untuk mendapatkan pasar baru

sebagai perluasan penyebaran produk hasil produksi. Dengan demikian industri dapat mengembangkan industrinya melaluiperolehan laba dari hasil penjualan produknya.

Dalam praktik manajemen tidak terlepas dari pentingnya informasi yang dibutuhkan untuk perkembangan organisasi, ruang/ tempat menjalankan praktik manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dan waktu untuk melaksanakan praktik manajemen agar tercapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Menurut (R. L. Daft, 2006), unsur-unsur manajemen meliputi pimpinan, pelaksana, , kerja sama, sarana manajemen (*tools of management*) yang terdiri dari 6M yaitu manusia (*man*), uang (*money*), bahan-bahan (*material*), mesin (*machine*), metode (*method*), pasar (*market*). Menurut (Stephen & Coutler, 2009), unsur-unsur manajemen terdiri dari:

1. *Man* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/ pelaksana.
2. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin-mesin/ alat-alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

## **Prinsip Organisasi dan Manajemen**

Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu. Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk

perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai (Silalahi et al., 2022).

Walau pun setiap individu membawa perilakunya sendiri ke dalam organisasi, namun organisasi yang kuat haruslah memiliki perilaku bersama yang disepakati dan dipakai bersama-sama. Perilaku organisasi diperlukan untuk membuat organisasi kuat dan eksis (Candra et al., 2019). Sehingga bisa menjadi alat untuk menekan timbulnya perbedaan yang tajam atau berkembangnya kepentingan individu-individu tertentu bahkan kelompok kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi (Butarbutar et al., 2022). Oleh karena itu organisasi melalui kepemimpinan seseorang harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang khas agar eksistensi organisasi bisa terus berlanjut (*sustainable*). Disinilah peran pimpinan/manajer dalam organisasi untuk meletakkan dasar-dasar etika dan budaya serta nilai dan norma yang disepakati dalam organisasi yang terintegrasi dalam visi dan misi yang melahirkan perilaku organisasi (Hartini et al., 2021). Perilaku organisasi menjadi standar dalam berperilaku yang terkait dengan manusia, struktur, proses, teknologi, system social, dan tujuan organisasi.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap manajer harus memegang teguh terhadap prinsip-prinsip manajemen. Prinsip manajemen inilah factor pendukung kesuksesan kinerja seorang manajer. Dengan memegang teguh prinsip-prinsip manajemen, setiap manajer dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sekaligus dapat meningkatkan kepercayaan diri manajer tersebut. Menurut (Sahir et al., 2020), prinsip-prinsip umum manajemen dikenal sebagai *general principle of management* terdiri dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan

arah, subordinasi kepentingan perseorangan terhadap kepentingan umum, kompensasi pegawai, sentralisasi, rangkaian perintah/ hierarki, tata tertib, keadilan, stabilitas masa jabatan dalam kepegawaian, prakarsa, semangat kesatuan. Dengan prinsip-prinsip tersebut, manajemen sebagai konsep dan ilmu dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan menerapkan pola kinerja yang efektif untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Menurut (R. L. Daft, 2006), prinsip-prinsip manajemen meliputi:

#### 1. Pembagian Kerja

Manusia memiliki keterbatasan dalam mengerjakan semua pekerjaan sendirian baik itu keterbatasan waktu, keterbatasan pengetahuan, keterbatasan kemampuan maupun keterbatasan perhatian. Untuk itu perlu adanya pembagian kerja diantara orang-orang yang ada dalam perusahaan sesuai dengan prinsip tiga tepat yaitu tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu. Pembagian kerja dilakukan berdasarkan spesialisasi dan kemampuan serta keahlian dari orang-orang yang ada dalam perusahaan sehingga semua orang dapat menyelesaikan kerjanya sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Tujuan dilakukannya pembagian kerja adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya pembagian kerja maka jelas apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing orang yang ada dalam perusahaan sehingga tidak ada yang saling melempar kesalahan antara satu dengan yang lain. Jika tidak ada pembagian kerja yang jelas dalam organisasi, maka akan terjadi tumpang tindih. Mungkin saja satu orang bisa mengerjakan banyak tugas sementara orang lain tidak mempunyai tugas sama sekali sehingga tidak ada keadilan kerja dalam organisasi. Jika terjadi kesalahan kerja, maka akan terjadi saling melempar kesalahan karena tidak ada pembagian kerja yang jelas.

## 2. Kekuasaan dan Tanggung Jawab

Melalui pembagian kerja maka jelas apa yang menjadi hak dan kewajiban dari masing-masing orang yang ada dalam organisasi. Seorang atasan memiliki kekuasaan untuk mengatur bawahannya dan bawahannya memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan perintah dari atasannya sehingga akan timbul interaksi antara atasan dan bawahan. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab juga akan menimbulkan interaksi diantara sesama bawahan. Karena manusia memiliki keterbatasan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri sekaligus.

## 3. Disiplin

Disiplin kerja terlihat dari ketaatan dari orang-orang dalam organisasi terhadap perjanjian dan peraturan yang ditetapkan perusahaan serta kehormatan bawahan terhadap perintah atasan. Jika seorang bawahan disiplin dalam mematuhi aturan dan melaksanakan perintah atasan maka dapat dipastikan orang tersebut akan mendapat peluang kesuksesan lebih besar dibandingkan orang yang bersikap sepele terhadap peraturan dan perintah atasan.

## 4. Kesatuan Perintah

Seorang bawahan hanya dapat menerima perintah dari seorang atasan namun seorang atasan dapat memberikan perintah kepada banyak bawahannya. Seorang bawahan menerima perintah dari seorang atasan dan bertanggungjawab terhadap perintah atasan itu merupakan hal yang wajar karena jelas yang memberikan arahan dan tugas kepada bawahan tersebut.

## 5. Kesatuan Arah

Semua bawahan yang ada dalam organisasi harus memiliki satu rencana, satu tujuan dan satu perintah untuk mewujudkan kesatuan arah, kesatuan gerak dan kesatuan tindakan untuk mencapai satu tujuan yaitu tujuan perusahaan.

Semua bawahan harus bekerjasama dengan atasan untuk mencapai tujuan perusahaan. Atasan harus mampu membimbing dan mengarahkan bawahannya untuk bekerja sesuai arah pencapaian tujuan perusahaan.

6. Mengutamakan Kepentingan Umum di Atas Kepentingan Pribadi

Dalam perusahaan, setiap orang harus mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Karena dalam perusahaan, yang harus dicapai adalah tujuan perusahaan bukan tujuan pribadi.

7. *Remuneration of Personnel*

Perlu adanya pengaturan penggajian dan jaminan social yang adil, wajar dan seimbang sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja yang maksimal bagi karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat yang akhirnya akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan perusahaan.

8. Pusat Wewenang

Seorang pemimpin yang baik harus mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahannya. Dengan demikian keterlibatan bawahan akan semakin banyak dalam perusahaan. Seorang pimpinan mungkin saja bisa mengambil keputusan, tapi akan lebih baik jika sebelum mengambil keputusan, pimpinan mendengarkan dan mempertimbangkan saran dan masukan dari bawahan. Mungkin saja saran dan masukan dari bawahan tersebut akan memberikan hasil keputusan yang lebih menguntungkan semua pihak.

## 9. Hirarkis

Perintah atau wewenang harus mengalir dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah secara vertical dan tidak terputus sehingga dapat tercapai efisiensi dalam penyampaian perintah atau wewenang dari atasan ke bawahan.

## 10. *Order*

Perlu adanya tata tertib atau aturan yang mengatur serta mengikat semua orang yang ada dalam perusahaan sehingga semua orang dapat bekerja dengan baik. Aturan dalam perusahaan termasuk dalam hal pengaturan dan penempatan barang-barang dalam perusahaan dan penempatan karyawan sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing.

## 11. Keadilan

Seorang pimpinan harus bersikap adil terhadap semua karyawannya tanpa membeda-bedakan satu sama lain baik dalam hal pemberian gaji, pemberian jaminan social, pembagian kerja termasuk hukuman karena ketidakdisiplinan dan kesalahan karyawan.

## 12. Inisiatif

Seorang pimpinan harus memberikan kesempatan dan dorongan kepada bawahannya untuk berkreasi dan berinovasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan memberikan kebebasan berkreasi dan berinovasi, kemungkinan besar hasil yang diharapkan jauh akan lebih bagus karena karyawan bekerja tanpa dikekang dan tekanan. Bekerja di bawah tekanan, mungkin saja seorang karyawan dapat menghasilkan sesuatu ide yang mungkin saja tidak pernah terpikirkan oleh pimpinan yang tentu saja akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

### 13. Asas Kesatuan

Organisasi terdiri dari sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai satu tujuan. Oleh karena itu perlu adanya *teamwork* untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih optimal. Seorang pimpinan yang baik harus mampu mengarahkan bawahannya agar mampu bekerja dalam *teamwork* melalui penciptaan komunikasi yang baik dan hubungan yang harmonis diantara satu dengan yang lain. Dalam *teamwork* masing-masing karyawan menyampaikan ide dan gagasannya yang akhirnya akan menghasilkan gagasan yang dinilai paling baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Pimpinan harus membina bawahannya agar bawahannya merasa ikut memiliki perusahaan itu sehingga memberikan perhatian penuh dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 14. Kestabilan Jabatan

Pimpinan harus menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan merasa betah untuk bekerja di perusahaan yang dipimpin. Dengan demikian, pergantian karyawan dan mutasi karyawan tidak terjadi dalam perusahaan sehingga organisasi juga akan stabil. Karena jika sering terjadi pergantian karyawan dan mutasi karyawan maka perusahaan harus menghabiskan banyak waktu dan biaya lagi untuk membina karyawan baru tersebut.

## **Ruang Lingkup Organisasi dan Manajemen**

Perilaku organisasi terkait dengan bagaimana perilaku manusia dalam berinteraksi selama berhubungan satu dengan yang lain di dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu dalam kajian perilaku organisasi memiliki ruang lingkup yang terkait dengan studi tentang perilaku manusia di dalam berorganisasi, terdiri atas 3 (tiga) aspek (Umiyati et al., 2022), yaitu:

## 1. Aspek individu atau perilaku individual

Pada setiap organisasi, maka setiap orang atau pribadi membawa perilakunya masing-masing. Setiap individu menyumbangkan perilakunya dalam organisasi. Oleh karena itu dalam ruang lingkup perilaku organisasi, maka aspek perilaku individual menjadi salah satu hal yang penting. Karena individu-individu yang berbeda ini akan membawa serta pengalaman, kebiasaan, budaya, tujuan/motif (Agustina et al., 2017); (Noor & Agustina, 2019), keinginan, dan bahkan kepercayaannya ke dalam organisasi. Organisasi sebagai kumpulan orang-orang atau individu-individu akan menjadi wadah yang menampung dan mengelola perilaku individual yang dibawa oleh masing-masing orang tersebut. Organisasi harus bisa menjadi jembatan yang memwadahi, menengahi, mengontrol, dan bahkan mengatur bagaimana perilaku individu yang berbeda dan kadang tidak selalu sejalan dengan budaya organisasi dan orang-orangnya, bisa saling menunjang terhadap efektivitas organisasi.

## 2. Aspek antar manusia atau perilaku antar individu

Dalam hubungan antar manusia di dalam organisasi tentu sangat terkait dengan interaksi yang terjadi diantara individu-individu tersebut. Perilaku antar individu dalam organisasi sangat rentan bagi munculnya masalah atau persoalan. Karena itu perilaku antar individu dalam organisasi memerlukan campur tangan organisasi dalam mengendalikan dan mengelolanya agar tidak gampang memunculkan kesalahpahaman atau persoalan yang disebabkan oleh perilaku seseorang/individu yang menyinggung perasaan individu lainnya. Organisasi harus membangun etika dan budaya organisasi (Anwar & Id, 2017); (Anwar et al., 2018) sebagai panduan berpijak seluruh anggota agar setiap individu yang masuk dalam organisasi mampu mengendalikan dan menyesuaikan perilakunya dengan etika dan budaya organisasi yang sudah ditetapkan dan disepakati.

Karena kalau tidak, perilaku antar individu akan saling bergesekan dan mudah memicu masalah, mis-komunikasi, dan hal lainnya.

3. Aspek manusia dalam kelompok atau perilaku kelompok

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

Manajemen jika dipelajari secara sistemik, komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten akan lebih menjamin untuk mencapai keberhasilan karena arah tujuan dan sasarannya sudah jelas. Dan jikalau terjadi kegagalan maka melalui manajemen dapat dilakukan evaluasi kembali untuk dapat dijadikan bahan pembelajaran (*lesson learned*) bagi pengembangan organisasi melalui perbaikan perencanaan dan tindakan secara berkelanjutan (Sherly et al., 2020). Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan. Kegiatan manajemen dilakukan oleh manajer yang memiliki kealihan dan keterampilan untuk memmanage sumber-sumber daya dalam organisasi. Setiap organisasi profit ataupun non profit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen.

Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Sherly et al., 2020). Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal.

## Daftar Pustaka

- Agustina, T. (2021). The Role Of Personal Characteristics To Develop. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(03), 1–9.
- Agustina, T., Chandrarin, G., & Manan, A. (2017). Motivation Effect on UMKM Performance in Banjarmasin City: Overview of Locus of Control as a Contingency Factor. *International Conferences SDGs 2030 Challenges and Solutions*, 526–543.
- Anwar, M., & Id, M. C. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Dosen Pada Pts Di Banjarmasin. In *Dinamika Ekonomi Jurnal Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 10, Issue 1).
- Anwar, M., Id, M. C., & Banjarmasin, S. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Stimi Banjarmasin Melalui Analisis Sem-Pls Warp Pls 3.0. *Dinamika Ekonomi Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 123–132.
- Butarbutar, M., Efendi, E., Ghetta, A. P. K., Agustina, T., & Sudirman, A. (2022). Examining Teacher Job Satisfaction Levels During a Pandemic: The Role of Transformational Leadership, Work-Life Balance and Interpersonal Communication. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 414–424. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.20220>
- Candra, V., Silaban, P., & Sudirman, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 6(1), 49–60. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v3i2.85>
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen*. Salemba Empat.
- Daft, Richard L. (2006). *Manajemen* (R. Widyaningrum (ed.); 6th ed.). Salemba Empat.

- Efendi, E., Butarbutar, M., Wakhyuni, E., Romy, E., & Sudirman, A. (2022). Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), 213–224. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i1.202217>
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Indajang, K., Halim, F., & Sudirman, A. (2021). The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership , Organizational Culture , and Teacher Competence. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 560(Acbleti 2020), 402–408.
- Kurniawan, A., Rukiastiandari, S., Yusuf, F., Utomo, K. P., Yuliawan, E., Risa Alvia, Alfatih S. Manggabarani, Imanuddin Hasbi, R. Y., Putra, A. R., Sudirman, A., Utami, D. A., & Anggraini, R. I. (2022). *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Mathis, L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management*. Salemba Empat.
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Noor, S., & Agustina, T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Bidokkes Polda Kalimantan Selatan. *RELEVANCE: Journal of Management and Business*, 2(2), 275–286. <https://doi.org/10.22515/relevance.v2i2.1869>

- Pakpahan, G. E., Nababan, S., Simanjuntak, J., & Sudirman, A. (2019). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sma swasta sultan agung pematangsiantar. *Jurnal Kinerja*, 16(2), 131–138. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Romy, E., Pada, A. T., Susanti, N., Umiyati, H., & Sudirman, A. (2022). Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 1282–1299. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i3.2022>
- Sahir, H. S., Abdurrozzaq, H., Aisyah, S., Sudirman, A., Kusuma, A. H. P., Salmiah, Afriany, J., & Simarmata, J. (2020). *Gagasan Manajemen* (A. Rikki (ed.); Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-\\_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Sherly, Candra, V., Nainggolan, N. T., Simatupang, S., Putri, D. E., Pakpahan, G. E., Susanti, E., Silitonga, H. P., Lie, D., Grcae, E., Wijaya, A., Sisca, & Julyanthry. (2020). *Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis: Tinjauan Teori dan Konseptual*. Widina Bhakti Persada.
- Silalahi, M., Abdurohim, A., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202227>
- Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., & Purba, P. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.

- Stephen, P. R., & Coutler, M. (2009). *Management* (Edisi 8). Pearson.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Umiyati, H., Sudirman, A., Putri, E. R., Hasbi, I., Rimayanti, Desi Asmaret, H., Zulfah, Adiarsi, G. R., Nugroho, H., & Apriyeni, D. (2022). *Perilaku Organisasional*. Widina Bhakti Persada.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Hj. Amelia Setyawati, SH., M.M**

Lahir di Bandung. Putri dari Alm Ir. Soejoso dan Prof. Dr. Setyaningsih. Memulai karir sebagai dosen sejak tahun 1987 dan melanjutkan pendidikan S3 Program administrasi bisnis di Universitas Brawijaya. Kecintaannya pada bidang ekonomi bisnis telah dirintisnya sejak tahun 2005 dengan menjadi dosen di STIE Indonesia Malang hingga saat ini menjadi Ketua STIE Indonesia Malang. Aktif sebagai pengurus UMKM wilayah Jawa Timur serta memiliki pengalaman seminar dan organisasinya, Nasional dan Internasional.

Email Penulis: [amelia.setyawati@gmail.com](mailto:amelia.setyawati@gmail.com)



# EVOLUSI DAN PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI

**Dr. Ni Putu Sukanteri, S.P., M.Agb.**  
Universitas Mahasaraswati Denpasar

## **Pendahuluan**

Organisasi dibentuk dengan tujuan ekonomi yaitu untuk meningkatkan produktivitas, memaksimalkan efektivitas maupun mengoptimalkan efisiensi. Pembentukan organisasi dilakukan berdasarkan kebutuhan dan keperluan kelompok masyarakat baik dalam skala kecil, menengah apalagi kelompok masyarakat skala besar. Hal ini dilakukan dalam upaya mengoptimalkan kerja yang dilakukan oleh individu dalam suatu kelompok.

Salah satu kelompok organisasi yang berada di masyarakat yaitu organisasi yang menaungi petani kakao perkebunan rakyat di Desa Angkah, Kecamatan Selemadeg Timur Kabupaten Tabanan. Asumsi yang mendasari pembentukan organisasi yaitu produktivitas dan efektivitas serta efisiensi dalam mengelola usahatani kakao. Pembentukan organisasi berdasarkan kebersamaan dan keberdayaan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Mahyudin, et al, 2021). Kerjasama organisasi dan memberikan tuntunan dalam kegiatan bagi anggota organisasi (Siregar, 2011). Tujuan organisasi petani dilakukan untuk menciptakan organisasi yang mampu mengatur sekelompok petani yang bekerja dan berproduksi kakao dengan sistem dan aturan yang disepakati oleh seluruh anggota kelompok tani.

Pembentukan organisasi petani yang dibentuk berdasarkan kebutuhan petani di pedesaan dengan organisasi local disebut “subak abian” serta di bentuk juga organisasi modern dalam bentuk kelompok tani yang mampu mengakoordinis kebutuhan pemasaran kdn mebnjaga mutu kakao yang di hasilkan petani di Desa Angkah Kecamatan Selemadeg Kabupaten Tabanan.

Produksi kakao yang dilakukan petani menghasilkan panen yang berlimpah sehingga petani menjual kakao secara perorangan dengan harga yang tidak menentu. Dengan adanya fluktuasi harga kakao di masyarakat menyebabkan berbagai keresahan yang timbul bagi petani, hal ini disebabkan karena petani tidak mempunyai pengetahuan yang cukup terhadap harga kakao yang beredar di pasaran. Hal ini menjadikan petani sebagai *price taker* pada hasil panen yang dikelola petani.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dibentuk kelompok tani kakao yang mampu menaungi petani dalam mengakomodasi hasil panen dan memberikan harga yang sesuai dengan harga pasar kakao. Pembentukan organisasi local belum mampu menyentuh pasar sehingga dibentuk organisasi baru yang menunjuk pengaturan organisasi melalui pembuatan sistem dan aturan yang ketat dalam mengatur kegiatan anggota kelompok tani. Tujuan dilaksanakan penelitian dalam organisasi yaitu, untuk menemukan cara terbaik mengorganisir produksi kakao perkebunan rakyat di Desa Angkah Kecamatan Selemadeg Timur Kabupaten Tabanan. Untuk memaksimalkan produksi melalui spesialisai dan pembagian kerja dalam kelompok tani.

### **Sejarah Organisasi**

Sejarah perkembangan teori organisasi dimulai sejak Revolusi industri, yaitu sebuah revolusi besar-besaran dalam dunia perusahaan. Rev Industri berupaya untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Untuk itu orang berpikir bagaimana menciptakan organisasi yang efektif dan efisien dengan cara sistematis dan ilmiah dipelopori oleh F W Taylor ( Djamal,et al. 2017).

Menganalisis tentang Pengaturan cara kerja pada organisasi khususnya bagi para pelaksana, tukang, operator mesin dsb. Untuk memaksimalkan Produksi maka para pekerja perlu difikirkan cara terbaik dalam melaksanakan tugas dengan metode kerja yg baku dan efisien. Agar cara ini sesuai keinginan pekerja maka mereka dirangsang dengan imbalan finansial. Maka dirumuskan waktu baku bagi setiap pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya (*time and motion study*), sehingga jika jenis dan vol pekerjaan diketahui, waktu baku untuk menyelesaikan tugas sdh diketahui maka dapat ditetapkan jenis dan jumlah pekerja yang diperlukan serta pendistribusiannya ( Gayatri, et al, 2016)

Rifai dan Fadhli (2012), konsep Taylor meski bukan studi tentang organisasi tetapi berpengaruh terhadap bentuk dan anatomi organisasi misalnya: pemisahan tugas, memperkenalkan penggunaan standar kerja, penetapan upah secara adil. Cara pengorganisasian versi Taylor ini kemudian dipergunakan secara luas dalam setiap perusahaan, meski pada awalnya muncul penentangan baik dari pihak manajemen maupun pekerja. Dari pihak manajemen : cara pelaksanaan analisis ilmiah kurang mempertimbangkan pendapat mereka tentang metode kerja yang sebaiknya dipakai. Dari pihak pekerja : dianggap sebagai mesin, tanpa diberikan kebebasan memilih cara kerja yang dianggap sesuai dengan sifat fisik maupun kepribadiannya. Konsep yang menunjuk pengaturan organisasi melalui pembuatan sistem dan aturan yang ketat (Efendhy, 2011).

## **Teori Organisasi Klasik**

### **Asumsi dasar :**

1. Organisasi dibentuk untuk tujuan ekonomi (produktivitas, efektivitas dan efisiensi)
2. Untuk menemukan cara terbaik mengorganisir produksi dilakukan melalui penelitian atau studi yang sistimatis dan ilmiah
3. Produksi dapat dimaksimalkan melalui spesialisasi dan pembagian kerja
4. Orang dan organisasi bertindak sesuai prinsip-prinsip ekonomi rasional

Tokoh : Adam Smith, Henry Fayol, Max Weber, Frederick W Taylor, Smith (perlunya pembagian kerja), Fayol (prinsip-manajemen), Taylor (Time motion study, menekankan pada sistem upah yang adil), Weber (Birokrasi). Organisasi dipandang sebagai sebuah mesin yang bekerja penuh dengan keajegan dan ketertaturan (Wahyuningsih, 2017).

### **Tekanan pada Anatomi Organisasi**

Untuk bisa menciptakan efektivitas dan efisiensi maka perlu dibuat struktur dan sistem organisasi yang mampu mengatur perilaku orang-orang didalamnya dengan membuat : sistem aturan, sistem hierarkhi, sistem wewenang, sistem penggajian, sistem sanksi dan sebagainya (Kadir,2015). Salah satu teori yang masuk dalam teori ini adalah Teori Birokrasi dari Max Webber, yang dicirikan :

1. Adanya sistem aturan yang ketat
2. Adanya pembagian kerja yang jelas
3. Adanya sistem hierarkhi yang tegas
4. Adanya sistem rekrutmen yang jelas
5. Organisasi bersifat impersonal (pemisahan dengan pemilikan pribadi)

6. Keputusan dan peraturan selalu dituangkan dalam bentuk tertulis

Seiring dengan perkembangan jaman maka kurang diperhatikannya unsur manusia menyebabkan kemunduran produktivitas dalam bekerja karena merasa kurang dihargai. Hasil penelitian Mayo menunjukkan bahwa manusia yang merasa diperhatikan dan dihargai ternyata produktivitasnya meningkat ( Sitepu, 2011). Maka Persoalan produktivitas, efektivitas dan efisiensi bukan tergantung pada mesin tetapi justru tergantung pada manusianya. Ambarwati (2012) lahir teori organisasi Neo Klasik (aliran Human Relation). Dilakukan oleh Elton Mayo sekitar tahun 1927-1932.

### **Teori Organisasi Neo Klasik**

Lahir sebagai kritik pada teori organisasi Klasik. Organisasi bukan dipandang sebagai mesin tetapi dipandang sebagai sistem social ( Ambarwati,2021). Agar organisasi itu efektif dan efisien maka perlu perhatian pada aspek manusia, hub kerjasama dan sebagainya. Salah satu teori yang terkenal dalam teori organisasi neo klasik adalah teori Motivasi (Maslow, 2 faktor dari Herzberg, Teori X dan Y dari Douglas Mac Gregor.dsb) juga teori perilaku adminitrasi dalam pengambilan keputusan (Simon). Sucahyowati (2012), Kelemahan: terlalu mengutamakan aspek hubungan antar manusia, dan kurang memperhatikan aspek struktur, maka sering disebut aliran Human Relation.

### **Teori Organisasi Modern**

Lahir sebagai solusi atas pertentangan kedua teori sebelumnya Jika dalam teori klasik organisasi cenderung bersifat satu dimensi, simple, statis dan tertutup, sedang dlm neo klasik justru itu diabaikan. Dalam teori ini organisasi lebih bersifat kompleks, multidimensional dan dipandang sebagai sebuah organisme yang senantiasa berubah dan tergantung dengan lingkungannya Organisasi perlu menyesuaikan kapan menggunakan teori organisasi klasik kapan menggunakan neo klasik

Jika lingkungan statis maka konsep Teori Organisasi klasik lebih tepat tetapi jika lingkungannya dinamis konsep HR lebih tepat digunakan. Dipelopori oleh Joan Woodward akhir tahun 1950an di South Essex, Inggris Woodward berusaha mempelajari penggunaan prinsip manajemen klasik, untuk menemukan ciri-ciri organisasi yang sukses. Perusahaan yang sukses pada setiap kelompok teknologinya mempunyai karakteristik organisasi yang berbeda dari yang tak sukses (Iskandar, 2016). Sehingga jenis teknologi mempengaruhi bentuk perusahaan. Penelitian itu diikuti kajian yang sejenis yaitu faktor-faktor lain yang ada dalam lingkungan organisasi, dan ternyata hanya organisasi yang bisa beradaptasi dengan lingkungannya yang sukses. Untuk itu cara pengelolaan organisasi perlu disesuaikan dengan lingkungannya (Ghufron, 2020).

### **Teori organisasi modern / pendekatan kontingensi :**

Menjembatani konflik antara teori organisasi klasik dan neo klasik dengan menyatakan bahwa mana yang lebih penting struktur tergantung pada situasi/ kondisi organisasi. Jika orgs sudah kuat dan mapan maka aspek HR bisa lebih diutamakan. Jika organisasi masih baru maka struktur jauh lebih penting (perdanasari, 2020). Teori organisasi modern sering juga disebut teori sistem, dimana organisasi dipandang sebagai sistem terbuka, (merupakan bagian / subsistem dari lingkungan).

Jika dilihat dari pendekatan sistem dikenal ada dua teori :

1. Sistem tertutup: organisasi diibaratkan sebagai mesin yang ajeg dan tak dipengaruhi lingkungan (identik dengan teori orgs klasik). Sepanjang inputnya sudah terpenuhi dan proses dilakukan maka output akan tercapai.
2. Sistem Terbuka: organisasi seperti halnya manusia yang sangat tergantung pada lingkungannya (teori organisasi modern).

Meskipun input ada, proses berjalan baik tetapi jika kondisi lingkungan berubah, outputnya bisa berubah. Ketergantungan dan keterbukaan organisasi pada lingkungan menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana organisasi itu berada. Termasuk dalam teori modern adalah teori dari Chester I Barnard yang menyatakan bahwa organisasi merupakan sistem kooperatif dimana fungsi utama eksekutif adalah mempertahankan keseimbangan dinamis antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan para pegawainya. Juga tentang teori jaringan (Network theory), dimana kekuatan organisasi terletak pada kekuatannya dalam membangun jaringan dengan pihak lain (Purwati, 2018).

### **Karakteristik Organisasi**

Organisasi dibentuk berdasarkan interaksi sosial di antara masyarakat. Sebagai makhluk sosial yang mempunyai kepentingan dan hidup berkelompok serta melakukan tindakan-tindakan dalam kelompok. Tindakan dan perilaku sosial yang terjadi dipedesaan. Perilaku sosial dibatasi dengan prosedur-prosedur yang dievaluasi sehingga memperoleh efisiensi kerja serta keseragaman tindakan dan perilaku dalam organisasi.

Seluruh tindakan dalam organisasi di landasi dengan prosedur – prosedur yang berlaku dalam tindakan dan di atur dalam komando yang formal. Untuk melaksanakan komando tersebut dipilih pemimpin yang dianggap mampu dalam memimpin organisasi.

Untuk menjamin pelaksanaan organisasi dilakukan pedoman tertulis yang dapat merekam jejak kegiatan organisasi dari waktu ke waktu.

Petani kakao di Desa Angkah Kecamatan Selemadeg Timur Kabupaten Tabanan, bergabung dalam organisasi lokal yang disebut “*Subak Abian*” Keberadaan subak abian menjadi organisasi terdekat petani dalam mengelola lahan perkebunan dan pertanian lahan kering. Subak abian mengatur wilayah administratif berdasarkan kesepakatan para anggota, secara lokal di wilayah yang

berdekatan. Peraturan yang terdapat di dalamnya dalam bentuk peraturan yang dibuat secara tradisional, untuk menjamin keberlangsungan kegiatan usahatani. Subak abian mengakomodir segala kebutuhan anggota pada penguasaan lahan dan produksi. Namun tidak mengakomodir di pemasaran hasil. Untuk menemukan cara terbaik mengorganisir produksi kakao perkebunan rakyat di Desa Angkah Kecamatan Selemadeg Timur Kabupaten Tabanan. Untuk memaksimalkan produksi melalui spesialisasi dan pembagian kerja dalam kelompok tani.

### **Organisasi Sebagai Media Akomodasi (Studi pada Petani Kakao)**

Tujuan organisasi untuk mencapai tujuan kolektif atau tujuan pribadi anggota.

Semakin banyak kebutuhan anggota dapat dipenuhi oleh organisasi, makin lama organisasi dapat bertahan (Ibrahim, 2019). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa petani kakao perkebunan rakyat mendirikan organisasi atas dasar kesamaan kepentingan antar anggota. Adapun kepentingan –kepentingan anggota yaitu sebagai media pemasaran kakao, penyalur aspirasi anggota, penyambung bantuan input dari berbagai lembaga terkait, media pembelajaran usahatani secara non formal, pusat pengembangan kualitas produksi.

Adanya kelembagaan menunjukkan bahwa pemasaran kakao sudah sangat modern, hal ini dapat dilihat dari proses pemasaran setelah adanya organisasi ini, petani kakao cukup menjual kakao sampai ke organisasi. Di organisasi ini kakao di fermentasi secara masal, selanjutnya di jual ke lembaga pemasaran dalam bentuk bahan baku industri. Keberadaan organisasi 100% membantu dalam bidang pemasaran.

Keradaan organisasi sebagai penyambung tangan petani dalam menyampaikan kebutuhan kepada dinas terkait untuk kebutuhan layanan publik seperti ijin operasional maupun kelemahan yang dihadapi petani sehingga bisa diberikan bantuan oleh lembaga LSM mandiri atau

pemerintah dalam mengatasi persoalan terkait produksi kakao.

Produksi kakao yang dilakukan petani merupakan salah satu komoditas unggul yang membutuhkan berbagai bantuan dalam upaya meningkatkan produktivitas. Salah satu kebutuhan dalam bentuk input usahatani. Terdapat berbagai input yang dapat diperoleh petani yaitu input subsidi yang disalurkan melalui organisasi. Sehingga ketercapaian langsung ke petani secara terorganisir. Kebutuhan input terpenuhi dengan merata dan adanya kebijakan pemerintah terjadap input dirasakan oleh petani dengan adanya organisasi penanggung jawab distribusi input bersubsidi di pedesaan.

Media pembelajaran secara non formal dapat diterima petani melalui organisasi petani yang dilakukan secara rutin tahunan oleh kelompok tani. Tujuan pembelajaran non formal sebagai upaya peningkatan pengetahuan petani dalam produksi dan penanggulangan pasca panen kakao. Baik secara praktek maupun teori produksi. Mengatasi penyakit yang menyerang tanaman kakao serta memberikan ide baru dalam mengelola kakao agar memperoleh produksi maksimal dari tanaman kakao yang sudah ada. Pusat pengembangan kualitas produksi kakao dilakukan melalui fermentasi kakao.

Fermentasi biji kakao merupakan fermentasi tradisional yang melibatkan mikroorganisme *indigeneus*, baik berupa bakteri maupun ragi yang terdapat pada *pulp* kakao tersebut.

**Sortasi buah, Pemecahan buah, Fermentasi,** Fermentasi biji kakao merupakan fermentasi tradisional yang melibatkan mikroorganisme indigenous, baik berupa bakteri maupun ragi yang terdapat pada pulp kakao tersebut. Mikroorganisme tersebut akan menghidrolisis senyawa-senyawa yang terdapat pada pulp menjadi senyawa pembentuk cita rasa dan aroma. Fermentasi pada pengolahan biji kakao menghendaki terjadinya perubahan kimiawi dalam biji. Perubahan kimia tersebut dikehendaki selain agar dapat terbentuknya komponen precursor (calon) aroma dan memperbaiki cita rasa juga

untuk menghasilkan warna coklat yang menarik (Putra et.al, 2008).

Beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam proses fermentasi adalah: Fermentasi diawali dengan biji kakao dimasukkan kedalam kotak yang ketinggiannya 50 x 80 m, dengan standar volume 100/ 1 kotak. Selanjutnya tutup pakai daun pisang biar oksigen tidak masuk secara maksimal. Dihari 1 proses fermentasi tepat jam 10 pagi kita mengukur kembali suhunya. Sebelum melakukan pengecekan suhu harus menganalisa berapa suhu yang ada dikotak, dengan menggunakan alat thermometer dan mencelupkan tangan, dengan tanda-tanda : gas keluar, asap sedikit, bertanda proses fermentasi berjalan. Berikutnya hari kedua yaitu hari dimana terjadinya puncak fermentasi dengan suhu 40-50°C fermentasi sudah berjalan dengan maksimal. 2 hari berikutnya sampai hari ke-4 proses pembalikan atau memaksimalkan.

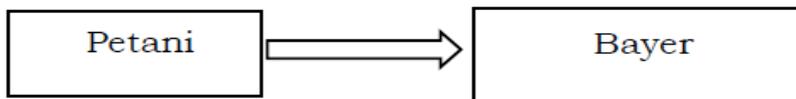
Selanjutnya proses penjemuran. Proses penjemuran yang diminta pada hari ke-5. Secara umum proses penjemuran di Bali masih manual, pada sore hari pada proses gundukan masih terjadi proses fermentasi yang masih berjalan. Sedangkan pada proses penjemuran yang sudah modern itu berjalan dihari ke-6. Penjemuran hari pertama mengalami penyusutan 20% dari awal di pengaruhi oleh sinar matahari. Untuk mencapai kering, kadar air rata-rata 7%. Diakhir proses penjemuran dilakukan Grading / pengkelasan, Penyimpanan. Untuk mengakomodasi kebutuhan petani dalam pemasaran dan berbagi bentuk bantuan, maka petani di Desa Angkat membentuk organisasi kelompok tani Wija Amerta dalam kondisi ini termasuk organisasi modern yang dapat berperan mobilisasi petani baik kedalam maupun keluar organisasi.

### **Peran Organisasi Kelompok Tani**

Pembentukan kelompok Tani ini adalah menyatukan kebutuhan anggota dalam memasarkan kakao di Desa Angkah.

Kegiatan pendistribusian kakao dari petani ke konsumen memerlukan pedagang perantara atau di sebut juga lembaga pemasaran yang mempunyai peranan penting dalam kegiatan pemasaran. Penyaluran hasil produksi dari produsen ke konsumen melalui lebih dari satu saluran pemasaran dimana masing-masing saluran melibatkan lembaga pemasaran yang tidak sama. Saluran pemasaran kakao di Kelompok Tani Wija Amerta Desa Angkah dapat dilihat sebagai berikut :

### **Saluran Pemasaran I**



Gambar 2.1 Organisasi pemasaran satu pola

Saluran pemasaran 1 merupakan saluran pemasaran yang paling sederhana hanya melibatkan satu organisasi pemasaran yakni saluran pemasaran dari produsen ke konsumen tanpa memerlukan perantara. Saluran 1 tidak digunakan dikarenakan tidak ada buyer yang langsung mengambil produksi kakao ke petani langsung sehingga untuk menyalurkan kakao dr petani harus melalui lembaga pemasaran yang mampu menghasilkan kakao dengan kualitas yang sesuai dengan permintaan buyer.

### **Saluran Pemasaran II**



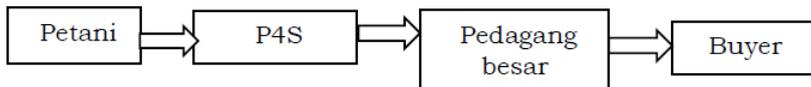
Gambar 2.2 Organisasi Pemasaran dua pola

### **Saluran pemasaran II**

Saluran II terdapat 2 organisasi pemasaran yang terlibat yaitu petani – Kelompok tani dan Buyer. Pada saluran II Kelompok tani membeli Kakao dari petani, selanjutnya Kelompok Tani menyalurkan ke organisasi Buyer di

tingkat Kabupaten tanpa di salurkan melalui pedagang besar. Hal ini dilakukan karena kelompok tani telah bekerja sama dengan Buyer terutama dengan kakao berkualitas grade A. Kerjasama antara kelompok tani dan Buyer sebagai bentuk mitra organisasi yang saling menyetujui kesepakatan kerjasama.

### **Saluran Pemasaran III**



Gambar 2.3 Organisasi pemasaran melibatkan tiga pola

Saluran pemasaran III terdapat organisasi pemasaran terlibat yaitu petani – Kelompok tani – pedagang besar – Buyer. Pola pemasaran yang panjang merupakan rantai pemasaran yang kurang efektif karena biaya tiap organisasi pemasaran menjadi meningkat. Tetapi pola organisasi pemasaran ini terbentuk berdasarkan jual beli di pasar local dengan permintaan yang telah disepakati.

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

Paradigma dalam setiap aliran ini selalu terdapat perbedaan seperti adanya kritikan tajam karena memperlakukan manusia dalam organisasi seperti mesin (kurang manusiawi). Organisasi dilihat seperti sebagai suatu proses mechanistic. Kreativitas, inisiatif dan partisipasi anggota tidak dihargai sama sekali. Dalam paradigma human, telah terjadi pergeseran pandangan tentang manusia dalam organisasi. Manusia telah dilihat sebagai makhluk sosial yang dapat membentuk sendiri kelompok kelompok informal sesuai dengan keinginannya, dan ingin bekerja pada kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam pola ini dapat diketemukan bahwa asumsi yang berlaku sebelumnya keliru, yaitu bahwa kepentingan anggota organisasi adalah sama dengan kepentingan manajemen, dan manusia tidak dapat lagi dilihat sebagai individu yang independen tetapi memiliki kelompok atau kolektivitas. Dengan kata lain manusia harus dilihat sebagai "social man" sehingga factor human mendapat perhatian utama, yang menekankan prinsip-prinsip hubungan-hubungan yang bersifat "supportif" yang memperhatikan nilai nilai kemanusiaan.

## Daftar Pustaka

- Ambarwati, A. (2021). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Djamal, H., & Fachruddin, A. (2017). *Dasar-dasar Penyiaran: Sejarah, Organisasi, Operasional, dan Regulasi: Edisi 2*. Prenada Media.
- Effendhie, M. (2011). Pengantar Organisasi. *Organisasi Tata Laksana Dan Lembaga Kearsipan*, 1-90.
- Gayatri, K. D. P., & Suputra, I. D. G. D. (2016). Pengaruh Struktur Audit, Tekanan Waktu, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Auditor. *E-Jurnal Akuntansi*, 15(2), 1366-1391.
- Ghufron, G. (2020). Teori-Teori Kepemimpinan. *Fenomena*, 19(1), 73-79.
- Iskandar, I. (2016). Implementasi Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow terhadap Peningkatan Kinerja Pustakawan. *Khizanah Al-Hikmah: Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi, Dan Kearsipan*, 4(1), 24-34.
- Kadir, A. (2015). Prinsip-prinsip Dasar Rasionalisasi Birokrasi Max Weber Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 40-54.
- Mahyuddin, M., Kurniullah, A. Z., Hasibuan, A., Rahayu, P. P., Purba, B., Sipayung, P. D., ... & Butarbutar, M. (2021). *Teori Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Perdanasari, P. R. (2020). Penyempurnaan Kinerja Perusahaan atas Teori Kontingensi dan Efek Mediasi.
- Purwati, A. S., & Zulaikha, S. (2018). Teori Kontinjensi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Outcomes Perusahaan: Implikasinya dalam Riset Masa Kini dan Masa Yang Akan Datang. *Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing dan Sistem Informasi*, 2(1), 1-11.
- Rifa'i, H. M., & Fadhli, M. (2013). *Manajemen organisasi*. Cv. Pusdikra Mitra Jaya.

- Siregar, B. W., & SE, M. (2011). Teori Organisasi. *MODUL*, 9, 5-6.
- Sitepu, Y. S. (2011). Paradigma dalam Teori Organisasi dan Implikasinya pada Komunikasi Organisasi. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*, 1(2), 83-91.
- Sucahyowati, H. (2017). *Pengantar Manajemen: Sebuah Pengantar*. Wilis.
- Wahyuningsih, D. D. (2017). Teori Manajemen Dalam Bimbingan Dan Konseling: Klasik, Neo-Klasik Dan Modern. *Jurnal Ilmiah Konseling*, 17(2).

## **Profil Penulis**



### **Dr. Ni Putu Sukanteri, S.P., M.Agb.**

Agribisnis sebagai salah satu ilmu yang diminati oleh penulis sejak tahun 2000 silam, hal tersebut membuat penulis memilih untuk sekolah di Prodi Agribisnis Universitas Udayana tahun 2002. Penulis berhasil menyelesaikan studi S1 tahun 2008. Tiga tahun berikutnya penulis melanjutkan melanjutkan studi di S2 Manajemen Agribisnis di Program Pasca Sarjana, Universitas Udayana dan menyelesaikan pada tahun 2011. Penulis kemudian melanjutkan studi program doctoral pada Program Studi S3 Ilmu Pertanian di Universitas yang sama dan menyelesaikan Study S3 pada tahun 2022. Penulis mempunyai kepakarann dalam bidang agribisnis dan sosial ekonomi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [putusukanteri@unmas.ac.id](mailto:putusukanteri@unmas.ac.id)

# ASAS-ASAS DAN FUNGSI-FUNGSI ORGANISASI

**Dr. Hastin Umi Anisah, S.E, M.M**  
FEB Universitas Lambung Mangkurat

## **Pendahuluan**

Organisasi merupakan segala hal yang berkaitan dengan kerja sama, kerja tim, tanggung jawab, saling menghargai, saling memahami, mementingkan tujuan bersama, serta bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, organisasi adalah tulang punggung manajemen, karena tanpa adanya organisasi yang efisien dan efektif, maka tidak akan tercipta manajemen yang mampu menjalankan fungsinya dengan lancar. Pada dasarnya organisasi dibentuk sebagai wadah atau tempat yang dapat berkumpul untuk bekerjasama secara rasional, efisien, efektif, serta sistematis.

Oleh karena itu, organisasi pada dasarnya berusaha untuk menggabungkan kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam implementasinya, organisasi mengadopsi kerangka kerja struktural untuk tanggung jawab yang diperlukan seluruh komponen organisasi untuk menjalankan berbagai fungsi organisasi.

## Pengertian Organisasi

Pada dasarnya, organisasi berfungsi di berbagai bidang, baik dalam bidang manajemen, ekonomi, terutama psikologi, ilmu politik, dan sosiologi. Dalam ilmu sosial, fungsi organisasi dipelajari secara intensif. Karena organisasi sangat berdampak besar bagi kehidupan banyak orang.



Gambar 3.1 Organisasi

Sumber: Azizah, Liputan6 ©2021 Merdeka.com (2021)

Organisasi menurut Schein (1979) merupakan koordinasi yang bersifat rasional dan dilakukan oleh sejumlah orang dengan tujuan untuk mencapai sejumlah tujuan bersama yang jelas, melalui pendelegasian atau pembagian kerja atau fungsi, dan atau melewati hirarki otoritas dan pertanggungjawaban. Sedangkan menurut Parsons (1975) menyatakan bahwa organisasi sangat berbeda dengan sistem-sistem sosial lainnya karena organisasi memiliki karakteristik dan sifat yang formal dan berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Daft (2007) menyatakan bahwa organisasi merupakan entitas yang diatur dengan tujuan bersama yang didesain dengan sengaja berupa sistem aktivitas yang terstruktur dan terkoordinasi, dan berhubungan dengan lingkungan

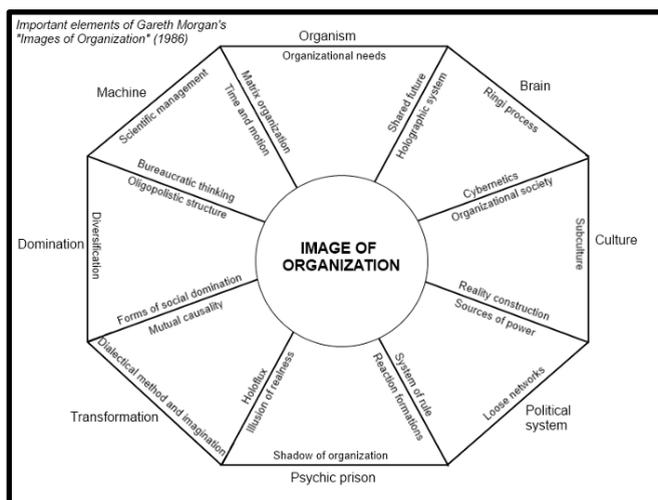
internal dan eksternal. Lebih lanjut Daft (2007) menyatakan bahwa organisasi dibangun oleh orang-orang dan hubungan antara mereka dengan orang lain dalam organisasi bukan karena seperangkat aturan dan prosedur. Daft juga menempatkan bahwa peran manajer adalah untuk menstrukturasi serta mengkoordinasi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Senada dengan Daft, Thompson (2016) menyebutkan bahwa organisasi merupakan perpaduan dari anggota-anggota special yang sangat impersonal serta rasional dimana mereka saling bekerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan secara spesifik yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sedangkan Robbins and Mary (2002) menyatakan bahwa organisasi adalah entitas sosial yang dikoordinasi secara sadar dengan batasan yang sudah ditentukan dan dipahami oleh seluruh komponen organisasi dan dapat berfungsi secara terus menerus untuk mencapai tujuan secara bersama atau seperangkat tujuan. Selanjutnya yang dimaksud dengan dikoordinasi secara sadar menurut Robbins and Mary (2002) adalah merujuk pada manajemen, sedangkan entitas sosial adalah unit (organisasi) yang terdiri dari orang atau kelompok orang yang saling berinteraksi antara satu sama lain.

Terry (2006) menyatakan bahwa organisasi merupakan pembentukan perilaku yang efektif yang terjadi diantara orang-orang sehingga terjalin kerjasama secara efisien dan efektif sehingga tercapai kepuasan individu dalam melaksanakan tugas-tugas dengan lingkungan kerja yang dinamis dengan tujuan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Senada dengan Terry, Allen (1958) menyebutkan bahwa organisasi merupakan sebuah proses yang terdiri dari pembedaan dan pengelompokan pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan, pendefinisian dan pendelegasian tanggung jawab dan wewenang, serta membangun hubungan untuk mencapai tujuan dimana melibatkan orang untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Sedangkan Zimmerer (2008) menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan orang atau kelompok yang telah disusun dalam sebuah kelompok-kelompok atau group dimana mereka saling bekerjasama dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama. Senada dengan Zimmerer, Manullang (1976) menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu proses yang terdiri dari penetapan dan pembagian pekerjaan atau aktivitas bisnis yang akan dilakukan dan pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dalam unsur-unsur (departemen-departemen) organisasi, sehingga terjalin kerjasama antara orang-orang dalam organisasi seefektif dan seefisien mungkin mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain organisasi merupakan aktivitas-aktivitas bisnis dengan melakukan diferensiasi tugas-tugas secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa rumusan pengertian organisasi di atas, maka secara konseptual Morgan dalam buku *Images of Organization* (1986), mengklasifikasikan organisasi sebagai citra bergerak (*images in motion*) yang terdiri dari *machine, organism, brain, culture, political system, psychic prison, transformation, dan domination*, seperti gambar 3.2 dibawah ini.



Gambar 3.2 *Image of Organization*

Sumber: Morgan (1986)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah perkumpulan orang-orang dimana seluruh aktivitas yang dilakukan sudah dirancang secara sistemik, dikoordinasikan, dan diatur sedemikian rupa oleh anggota organisasi tersebut dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama secara spesifik.

### **Tujuan Organisasi**

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, sehingga tidak dapat dipungkiri kalau setiap orang dalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, misalnya ada yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan penghasilan tertentu, ada yang bertujuan untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain, dan lain-lain. Seperti yang dinyatakan oleh Bolt dan Rummmler (1982) bahwa kinerja seseorang dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh orientasi dalam bekerja yaitu sikap serta karakternya untuk menyelesaikan aktivitas pekerjaannya. Berikut beberapa orientasi seseorang dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja, yaitu: orientasi pada keberhasilan, orientasi pada pencapaian, orientasi pada sebuah sasaran, orientasi pada tim kerja, orientasi pada pencapaian, dan orientasi pada pengakuan.

Semua tujuan masing-masing orang dalam organisasi akan berjalan selaras dengan tujuan organisasi secara umum, yaitu untuk dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, dengan tujuan organisasi bersama dan menyatu, maka organisasi dapat berkembang sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik bagi individu dan lingkungan sekitar. Secara umum, tujuan organisasi (Azizah, 2021) adalah (1) bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dan penghasilan bagi organisasi, (2) dapat mencapai dan merealisasikan cita-cita atau keinginan bersama dari setiap orang dalam organisasi, (3) untuk mendapatkan pengakuan dan penghargaan baik bagi individu, tim maupun untuk organisasi, (4) untuk mengatasi keterbatasan dan kemampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi,

(5) untuk memperoleh hasil akhir pada waktu yang telah ditetapkan, dan (6) untuk mendapatkan pengalaman dan interaksi dari anggota dan dengan organisasi yang lain

Hasibuan (2014:126) menyatakan bahwa ciri-ciri organisasi yang baik, efisien, dan efektif antara lain: (1) memiliki pembagian kerja dan hubungan pekerjaan antara unit-unit, sub sistem atau bagian-bagian dalam organisasi harus baik dan jelas, (2) harus memiliki tujuan organisasi yang jelas dan realistic, (3) harus memiliki tipe organisasi dan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi perusahaan, (4) harus memiliki alat yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi, (5) unit-unit kerja dalam organisasi harus ditetapkan berdasarkan karakteristik pekerjaan, (6) rentang kendali dari setiap bagian harus didasarkan atas volume pekerjaan dan tidak boleh melebihi kapasitas pekerjaan tersebut, (7) deskripsi pekerjaan (*job description*) dari setiap jabatan harus jelas dan tidak terjadi tumpang tindih dari pekerjaan tersebut, (8) jenis wewenang yang dimiliki dari setiap jabatan pekerjaan harus jelas, (9) kejelasan dari sumber perintah dan tanggungjawab, (10) tidak terjadi mismanajemen dalam penempatan karyawan, (11) harus tercipta kejelasan dan keserasian dalam hubungan antara bagian (departemen) dengan bagian (departemen) lainnya, (12) harus tercipta integrasi, koordinasi, diferensiasi, dan sinkronisasi dengan baik, (13) pendelegasian wewenang harus berdasarkan job description karyawan, (14) harus memiliki anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, dan terakhir (15) fleksibilitas dalam organisasi.

### **Asas-Asas Organisasi**

Hasibuan (2014) menyatakan bahwa asas-asas organisasi sebagai berikut:

1. *Principle of unity of objective* (asas kesatuan tujuan), maksudnya adalah sebuah organisasi harus memiliki kesatuan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Karena dengan adanya kesatuan tujuan, maka seluruh elemen organisasi akan berusaha untuk menncapai tujuan tersebut.

2. *Principle of organizational* (asas tujuan organisasi), maksudnya adalah tujuan organisasi harus memiliki aspek kejelasan dan rasionalitas. Misalnya harus ditetapkan mengenai tujuan organisasi apakah untuk mendapatkan profit ataupun untuk memberikan pelayanan, karena kejelasan dalam penetapan tujuan organisasi sangat menentukan struktur organisasi yang akan dibuat oleh sebuah organisasi.
3. *Principle of unity command* (asas kesatuan perintah), maksudnya bahwa setiap orang atau elemen didalam organisasi harus menerima komando atau perintah ataupun pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, tetapi berbeda halnya dengan atasan, yang dapat memeberikan perintah atau komando kepada beberapa orang bawahan.
4. *Principle of the span management* (asas rentang kendali), maksudnya adalah seorang atasan atau manajer dapat memimpin secara efektif dan efisien hanya sejumlah bawahan tertentu misalnya 3 sampai 9 orang, dimana jumlah bawahan yang dipimpin ini sangat tergantung dengan kemampuan dan kecakapan atasan atau manajer yang bersangkutan.
5. *Principle of delegation of authority* (asas pendelegaian wewenang), maksudnya bahwa pendelegasian wewenang dalam lingkup organisasi harus dilakukan secara jelas, efektif dan efisien.
6. *Principle of parity of authority and responsibility* (asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab), maksudnya bahwa didalam organisasi antara wewenang dan tanggung jawab yang muncul didalamnya harus seimbang dan sesuai dengan takarannya.

7. *Principle of responsibility* (asas tanggung jawab), maksudnya bahwa pertanggungjawaban antara bawahan kepada atasan harus sesuai dengan garis komando dan wewenang serta pelimpahan wewenang.
8. *Principle of departmentation (principle of division of work)* (asas pembagian kerja), maksudnya bahwa pengelompokkan terkait dengan aktivitas-aktivitas atau pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas harus dilakukan dalam satu unit atau departemen dan harus didasarkan atas hubungan antar pekerjaan tersebut.
9. *Principle of personal placement* (asas penempatan personalia), maksudnya bahwa penempatan orang-orang disetiap jabatan harus berdasarkan atas ketrampilan, kecakapan, dan kecakapan (*the right man, in the right job*), sehingga akan dicapai efektifitas organisasi.
10. *Principle of scalar chain* (asas jenjang berangkai), maksudnya bahwa saluran perintah atau wewenang dalam organisasi harus sesuai dengan mata rantai secara vertical yang jelas dan tidak terputusa-putus dan tidak terlalu panjang. Begitu juga dengan pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan juga harus dilakukan melalui mata rantai vertical, jelas, dan tidak panjang.
11. *Principle of efficiency* (asas efisiensi), maksudnya bahwa prinsip efisiensi harus senantiasa ada dalam mencapai tujuan bersama organisasi dengan biaya atau pengorbanan yang minimal.
12. *Principle of continuity* (asas kesinambungan), maksudnya adalah untuk menjamin keberlangsungan hidup organisasi maka organisasi harus mengusahakan cara-cara yang berkesinambungan.
13. *Principle of coordination* (asas koordinasi), maksudnya bahwa koordinasi sangat diperlukan untuk sinkronisasi dan integritas segala tindakan dengan tujuan agar sasaran yang dicapai terarah.

Hicks and Gullet (1996) menjelaskan bahwa salah satu asas organisasi adalah asas perumusan tujuan yang jelas, maksudnya bahwa pentingnya tujuan organisasi karena (1) tujuan organisasi membantu usaha organisasi dalam menjalankan bisnisnya, (2) tujuan sangat diperlukan oleh organisasi untuk melakukan koordinasi yang digunakan sebagai langkah awal dalam menetapkan tujuan organisasi, (3) tujuan merupakan arah terakhir dari seluruh kegiatan atau aktivitas bisnis yang ada didalam organisasi, (5) tujuan sangat dibutuhkan untuk menetapkan haluan, metode, prosedur, strategi, dan peraturan.

Mc Gregor (1960) menjelaskan terkait dengan tujuan yang jelas adalah sebagai berikut: (1) tujuan harus efektif yang akan menambah semangat dari seluruh komponen organisasi untuk bekerjasama mencapai tujuan bersama, (2) tujuan harus jelas karena dijadikan sebagai tongkat pengukur yang obyektif, membandingkan dan juga dapat digunakan untuk menilai pelaksanaan suatu organisasi. Sedangkan Mooney (1996) menyatakan bahwa asas organisasi terdiri dari dua (2) asas, yaitu:

1. Asas koordinasi merupakan penyatuan terhadap bagian-bagian (departemen-departemen) antara satu dengan yang lainnya dan menyelaraskan kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas bisnisnya sehingga dapat tercapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, koordinasi merupakan suatu teknik atau cara yang dilakukan oleh organisasi untuk menyatukan berbagai kompetensi dan kepentingan serta bagaimana memimpin ke arah tujuan yang sama.
2. Asas Hierarki

Asas hierarki berkaitan dengan rangkaian anak tangga dari wewenang dan tugas masing-masing, tingkatan dari wewenang, tugas, tanggung jawab, serta kewajiban.

Haynes dan Massie (1964) menyatakan asas organisasi pada umumnya terdiri dari empat (4), yaitu; kesatuan komando (*Unity of command*), rentang kendali (*Span of control*), asas perkecualian (*Exception principle*), dan asas

skalar (*Scalar principle*). Lebih lanjut Haynes dan Massie (1964) menyatakan terkait dengan asas organisasi yang secara terinci antara lain: asas tujuan, asas penugasan, asas kewenangan dan pertanggungjawaban, asas kewenangan tertinggi, asas kejelasan, asas homogenitas, dan asas efektivitas organisasi.

### **Fungsi-Fungsi Organisasi**

Pada umumnya, organisasi merupakan suatu tempat berkumpulnya orang-orang yang memiliki tujuan bersama dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, fungsi dari organisasi dapat dinikmati oleh seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Koontz (1980) menyatakan bahwa fungsi organisasi melibatkan para manajer dan memilah serta mengelompokkan berbagai kegiatan atau aktivitas bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Pengelompokkan kegiatan atau aktivitas bisnis ini, menugaskan orang atau kelompok dalam departemen organisasi yang dipimpin oleh manajer dan mendelegasikan wewenang tersebut ke seluruh elemen dalam organisasi.

Secara khusus, fungsi organisasi berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian harus direncanakan secara matang. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan proses yang sangat dinamis dan menjadi faktor penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2014), pengorganisasian merupakan suatu proses yang meliputi penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan terkait dengan aktivitas-aktivitas bisnis yang diperlukan untuk emncapai tujuan organisasi, serta untuk menempatkan orang-orang pada aktivitas tersebut, dan menyediakan alat-alat yang diperlukan untuk melakukan aktivitas tersebut, menerapkan wewenang dan mendelegasikannya kepada setiap individu dalam organisasi.

Fungsi organisasi pada dasarnya adalah dapat memberikan arahan dan aturan, memberikan pengetahuan (knowledge), dan dapat meningkatkan ketrampilan (*skill*) dan kemampuan dari seluruh anggota organisasi. Sedangkan fungsi organisasi secara khusus seperti yang dikutip *Economics Discussion* (Azizah, 2021) adalah sebagai berikut: (1) memastikan bahwa jaringan komunikasi dan informasi berjalan dengan lancar dan efektif, (2) memungkinkan bagi manajemen untuk dapat memaksimalkan luaran (output) dengan penyediaan sistem mesin dan manusia secara efektif dan efisien, (3) dapat menciptakan, memelihara serta mengembangkan citra perusahaan, dan (4) dapat menawarkan pekerjaan dan aktivitas bisnis yang bermakna serta menarik bagi seluruh individu didalam organisasi. Sehingga dapat memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

## Daftar Pustaka

- Allen, Louis, 1958. *A Management and Organization*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Azizah, Kurnia. (2021). <https://www.merdeka.com/trending/fungsi-organisasi-pengertian-dan-tujuan-hingga-jenisnya-yang-wajib-diketahui-klm.html/> read/2021/01/24.
- Bolt, James F., Geary A. Rumnler. (1982). How to Close the Gap in Human Performance. *Management Review* 71 (January 1982): 38-44
- Daft, Richard L. (2007) *Manajemen Edisi 1*, Alih bahasa oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina. Salemba Empat, Jakarta.
- Hicks, Herbert G., Gullet, G. Ray. (1996). *Organisasi – Teori dan Tingkah Laku*. Jakarta. Bina Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempatbelas, Jakarta, Penerbit: Bumi Aksara.
- Haynes, W. Warren, Massie, Joseph L. 1964. *Management Analysis, Concepts and Cass*, Prentice – Hall Inc, Englewood Clifts, NY.
- Koontz, Harold Cyril O’Donnel. (1980). *Management*, Edition VII, Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd
- Manullang, M. (1976). *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mc Gregor, Douglas. 1960. *The Personal Management*. New York: Mc Graw-Hill
- Mooney, James D. (1996). *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. Newbury Park CA: Sage Publications Inc.
- Parsons, Talcott. (1975). *The Present Status of “Structural-Functional” Theory In Sociology.*” In Talcott Parsons, *Social System and The Evolution of Action Theory*. New York: The Pass Perss.

- Robbins, Stephen dan Coulter, Mary, 2002, *Manajemen*, Edisi Ketujuh. Jakarta: Gramedia
- Schein, Edgar H. (1979). *Organizational psychology*. 2nd ed .New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Thompson, Arthur A., M. A. (2016). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage, concepts and readings*. New York: McGraw-Hill Education.
- Terry, George R. 2006. *Prinsip- Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zimmerer, Thomas W Dkk. 2008. *Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil Edisi 5 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat

## **Profil Penulis**



### **Dr. Hastin Umi Anisah, S.E, M.M**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai tahun 1998 ketika penulis kuliah di S1 FE Universitas Lambung Mangkurat. Kemudian setelah diterima sebagai dosen di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2003, penulis selanjutnya kuliah S2 pada tahun 2005 Program Magister Manajemen di FEB Universitas Brawijaya dengan predikat Cum Laude di Tahun 2007 dengan masa kuliah 1,5 tahun. Dengan penuh semangat, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2007 dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2010 dengan predikat kelulusan Cum Laude. Selain itu, selama pendidikan S3, penuli juga menerima beasiswa untuk melakukan Sandwich Programe dari Kemenristekdikti ke La Trobe University pada tahun 2009. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen strategi dan kewirausahaan. Selain itu penulis juga meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti berbagai sertifikasi baik yang berlisensi BNSP ataupun yang diadakan oleh lembaga sertifikasi. Saat ini gelar non akademik yang dimiliki oleh penulis sekitar 30 an gelar non akademik. Penulis juga aktif memberikan training atau pelatihan dan juga sertifikasi yang bekerjasama dengan lembaga training.

Email Penulis: [humianisah@ulm.ac.id](mailto:humianisah@ulm.ac.id)

# PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

**Dr. Syamsuddin, SE., M.Si**

Universitas Tadulako, Palu – Sulawesi Tengah

## **Definisi Perilaku Individu dalam Organisasi**

Interaksi manusia dipelajari dalam disiplin perilaku organisasi, yang juga mencakup pemeriksaan menyeluruh terhadap perilaku, struktur, dan prosedur organisasi. Interaksi antara orang-orang di perusahaan mereka terutama yang menentukan perilaku organisasi (Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, 2008). Perilaku individu, bagaimanapun adalah hasil dari bagaimana orang berinteraksi dengan lingkungan mereka. Orang memberikan kontribusi untuk organisasi melalui keterampilan, nilai, harapan, kebutuhan, dan pengalaman umum lainnya.

Perilaku setiap individu sangat berbeda-beda, hal ini dipengaruhi oleh lingkungan tempat individu tersebut tinggal. Karena perilaku setiap individu menghasilkan kebutuhan yang berbeda-beda, maka diperlukan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perilaku individu juga dapat disebut sebagai perilaku atau interaksi yang dilakukan oleh manusia atau individu dalam lingkungannya. Individu dapat bekerja sama untuk mengatasi perbedaan ini. Perilaku organisasi dipengaruhi oleh perilaku individu. Apa pun bentuk organisasi yang diambil, hal utama yang krusial adalah elemen manusia.

Perilaku manusia dalam organisasi tersebut dimulai ketika manusia memasuki dunia organisasi (Widiansyah et al., 2018).

Organisasi diciptakan oleh manusia untuk mencapai suatu tujuan, dan pada saat yang sama manusia juga membutuhkan organisasi untuk mengembangkan dirinya. Oleh sebab itu antara organisasi dengan manusia memiliki hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan. Selain itu, sudut pandang tertentu cenderung mengkategorikan perilaku organisasi menjadi tiga tingkatan: perilaku individu, kelompok, dan kategorisasi. Wibowo (2013) dalam (Muhammad, 2016) mengutip McShane dan Von Glinow yang mendefinisikan perilaku individu sebagai model MARS:

1. Motivasi atau dorongan merupakan cerminan kekuatan dalam diri seseorang yang mengarahkan, mengintensifkan, dan menopang aktivitas kehendak seseorang. Arah menunjukkan rute yang diambil oleh orang-orang yang berkomitmen pada tujuan mereka. Orang dapat memilih tempat untuk memfokuskan upaya mereka. Tujuan, mengarahkan motivasi adalah menjadikannya terarah pada satu tujuan. Sebaliknya, intensitas mengacu pada seberapa keras seseorang bekerja untuk melakukan suatu tugas. Kegigihan, di sisi lain menunjukkan upaya yang berkelanjutan sepanjang waktu.
2. Kemampuan atau bakat mengacu pada bakat dan kecerdasan bawaan serta keterampilan yang dipelajari yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan sukses. Karyawan dengan bakat mempelajari keterampilan baru lebih cepat dan melakukan tugas dengan lebih efektif. Kapasitas belajar kita dipengaruhi oleh berbagai kecerdasan fisik dan mental, sedangkan kapasitas belajar adalah keterampilan dan pengetahuan yang kita peroleh. Bakat dan pengetahuan ini dapat dipelajari baik secara fisik maupun mental. Jika tidak digunakan, keterampilan yang dipelajari cenderung memburuk seiring berjalannya waktu.

3. Untuk melakukan pekerjaan secara efektif, seseorang harus memiliki kesan positif tentang peran mereka. Persepsi peran mengacu pada seberapa baik orang memahami tanggung jawab atau peran yang telah dialokasikan kepada mereka atau yang diharapkan dari mereka. Kesan ini sangat penting karena memfokuskan upaya pekerja dan memperkuat kerja sama di antara rekan kerja, vendor, dan pemangku kepentingan. Faktor situasional adalah keadaan eksternal yang membatasi atau mendukung perilaku dan kinerja pekerja. (Sugiono, 2020).

### **Pendekatan-Pendekatan untuk Memahami Perilaku Individu**

Menurut Taufiq (2013), untuk memahami perilaku individu dapat menggunakan pendekatan yang dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Kognitif

Metode kognitif menekankan proses mental di dalam diri seseorang, seperti berpikir dan menimbang. Cara setiap orang menafsirkan lingkungan mereka dihargai lebih tinggi daripada lingkungan itu sendiri. Menurut pendekatan kognitif, perilaku berkembang sebagai akibat dari ketidakseimbangan atau perbedaan dalam struktur kognitif yang dapat disebabkan oleh persepsi lingkungan. Menurut pendekatan kognitif, kognisi (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental yang berinteraksi dengan struktur kognitif yang sudah ada sebelumnya untuk membentuk kognisi (pengetahuan dan pengalaman). Ketidakteraturan struktural yang terkait menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi perbedaan ini. Sejarah masa lalu tidak dipertimbangkan dalam pendekatan kognitif. Perilaku adalah fungsi dari keadaan sistem kognitif seseorang saat ini, dan pengalaman saja yang menentukan struktur kognitif.

## 2. Pendekatan Penguatan

Pengaruh lingkungan terhadap perilaku manusia ditekankan oleh strategi penguatan-penguatan. Lingkungan dianggap sebagai sumber rangsangan yang dapat memicu reaksi perilaku dan memperkuatnya. Menurut metode penguatan, input lingkungan mempengaruhi perilaku baik sebelum maupun sesudah perilaku terjadi. Lingkungan yang mempengaruhi seseorang mengundang reaksi yang telah ditentukan sebelumnya oleh sejarah dalam teknik penguatan. Kecenderungan perilaku masa depan ditentukan oleh jenis respon lingkungan terhadap respon tersebut. Teori penguatan memiliki sejarah panjang, sejarah lingkungan seseorang mempengaruhi bagaimana seseorang bereaksi terhadap stimulus tertentu.

## 3. Pendekatan Psikoanalitik

Metode psikoanalitik memberi penekanan kuat pada bagaimana sistem kepribadian mempengaruhi perilaku. Selama lingkungan eksklusif digunakan oleh ego untuk memenuhi keinginan, maka hal itu dapat diperhitungkan. Sudut pandang psikoanalitik berpendapat bahwa ketegangan yang ditimbulkan oleh keinginan yang tidak terpenuhi, itulah yang mendorong perilaku. Menurut sudut pandang psikoanalitik, Id menciptakan misi dan harapan, yang selanjutnya diproses oleh Ego di bawah ke arah Superego. Menurut sudut pandang psikoanalitik, masa lalu seseorang mungkin memiliki peran penting dalam menentukan perilakunya. Interaksi dan pertumbuhan Id, Ego, dan Superego di masa lalu menentukan kekuatan relatif mereka.

## **Konsep Perilaku Individu dalam Kelompok**

### 1. Konsep Persepsi

Persepsi menurut Robbins (2003), adalah proses di mana orang memeriksa dan menginterpretasikan data sensorik mereka untuk memberi makna pada dunia di

sekitar mereka. Seseorang akan melihat sesuatu melalui lensa mereka, yang mungkin berbeda dari lensa orang lain. Konstruksi persepsi seseorang dikatakan dipengaruhi oleh beberapa unsur, antara lain:

- a. Faktor Penerima Persepsi (*receiver*), diwakili oleh sikap individu, preferensi, motif individu, pengalaman, dan penghargaan.
- b. Faktor Sasaran yang Dirasakan, yang meliputi latar belakang, gerakan, ukuran, suara, dan kemiripan.
- c. Unsur-unsur situasional, seperti tempat, waktu, dan lingkungan sosial pada saat proses analisis berlangsung.

Teori atribusi adalah salah satu gagasan yang mencoba menjelaskan mengapa orang memandang sesuatu secara berbeda. Menurut pandangan ini, ketika seseorang menyaksikan suatu perilaku, mereka berusaha untuk memastikan apakah perilaku tersebut merupakan hasil dari internal diri orang tersebut atau pengaruh eksternal. Berdasarkan ini, seseorang kemudian dapat mengevaluasi perilaku seseorang.

Persepsi seseorang artinya bagaimana persepsi yang dibuat oleh individu tentang individu yang lainnya. Miftah Toha (2003), mengidentifikasi unsur-unsur berikut yang mempengaruhi persepsi seseorang:

- a. Faktor internal meliputi perasaan, sikap, sifat kepribadian, prasangka, perhatian (fokus), proses pembelajaran, kondisi fisik, masalah kejiwaan, nilai, kebutuhan dan motivasi.
- b. Faktor eksternal: riwayat keluarga, informasi yang dipelajari, pengetahuan dan kebutuhan sekitar, intensitas, ukuran, resistensi, pengulangan gerak, dan keberadaan objek baru dan lama.

## 2. Konsep Nilai

Faktor-faktor yang tercantum di bawah ini, menurut Miftah Toha (2003), memengaruhi cara seseorang mempersepsikan sesuatu: Prasangka, perhatian (fokus), proses belajar, keadaan belajar, kondisi fisik, gangguan mental, nilai dan persyaratan, dan motivasi adalah contoh komponen internal. Komponen internal juga meliputi perasaan, sikap, dan sifat kepribadian. Sejarah keluarga, pengetahuan yang diperoleh, pengetahuan dan tuntutan lokal, intensitas, ukuran, perlawanan, pengulangan gerak, dan kehadiran benda-benda baru dan kuno adalah beberapa contoh pengaruh eksternal. Sifat-sifat nilai:

- a. Nilai terjadi dalam keberadaan manusia dan merupakan realitas abstrak. Nilai-nilai yang abstrak tidak dapat dirasakan. Hanya benda tak ternilai itulah yang bisa dilihat. Pertimbangkan mereka yang jujur. Meski kita tidak bisa merasakannya, kejujuran adalah sebuah nilai. Kejujuran itulah yang bisa kita deteksi.
- b. Nilai memiliki aspek normatif, artinya berdasarkan harapan, tujuan, dan kebutuhan serta bersifat ideal (*das sollen*). Sebagai landasan perilaku manusia, norma merepresentasikan nilai dalam bentuk fisik. Pertimbangkan pentingnya keadilan. Setiap orang berperilaku dengan cara mencerminkan nilai keadilan dalam apa yang mereka antisipasi, terima, dan lakukan nilai akhir.
- c. Manusia mendukung nilai-nilai, bertindak sebagai motivasi dan kekuatan pendorong. Manusia dimotivasi oleh dan bertindak sesuai dengan cita-cita yang dijunjungnya. Misalnya pentingnya takwa, setiap orang termotivasi untuk dapat mencapai tingkat kesalehan karena nilai ini ada.

Meskipun setiap orang memiliki nilai yang berbeda, Gibson *et al.* (2014:35–36) mengilustrasikan bagaimana nilai-nilai tersebut dipahami tentang lima ciri budaya bangsa kerangka kerja Hofstede yang luas, nilai dapat dilihat dari lima dimensi yang ada di hampir semua komunitas di seluruh dunia. Ada lima dimensi:

- a. Kesenjangan kekuasaan, atau rentang kekuasaan, mengacu pada seberapa banyak komunitas menerima bahwa kekuasaan itu tidak setara. Orang dapat memiliki jangkauan kekuasaan yang luas dalam masyarakat dengan rentang kekuasaan yang tinggi; yaitu, satu orang bisa sangat kuat dan orang lain bisa sangat tidak berdaya. Namun, orang dengan rentang daya pendek umumnya memiliki rentang daya yang sama.
- b. Individualisme dan kolektivisme adalah yang pertama. Individualisme adalah preferensi untuk berperilaku mandiri daripada bekerja sama dengan orang lain. Kolektivisme, di sisi lain, adalah kebalikannya.
- c. Feminitas dan maskulinitas. Maskulinitas menunjukkan bahwa masyarakat menempatkan prioritas yang lebih tinggi pada pencapaian, kekuasaan, dan kontrol sementara juga menjunjung tinggi kepemilikan materi. Pria dan wanita diberi tugas terpisah berdasarkan maskulinitas mereka. Feminitas di sisi lain adalah keadaan berada dalam masyarakat yang mempromosikan kesetaraan gender.
- d. Penghindaran ketidakpastian, keadaan di mana individu menganggap ambiguitas sebagai ancaman.
- e. Orientasi jangka pendek dan jangka panjang atau apakah orang menempatkan prioritas lebih tinggi pada saat ini daripada masa depan.

### 3. Konsep Sikap (*Attitude*)

Pernyataan penilaian atau penilaian terhadap suatu entitas, individu, atau peristiwa disebut sebagai sikap atau *attitude*. Yang berbeda dari perilaku adalah sikap. Masih penilaian secara abstrak, sikap putusan itu diwujudkan dalam perilaku. Ketika kita mengubah sikap kita terhadap korupsi menjadi perilaku tidak korup, misalnya penilaian kita tentang hal itu menjadi valid. Menurut (Robbins, 2003) ada tiga faktor yang mempengaruhi sikap yaitu:

- a. Komponen Kognitif, komponen ini merupakan bagian integral dari sikap yang mengandung pernyataan fakta atau kepastian yang adil tentang suatu hal.
- b. Senyawa Efektif. Ini adalah komponen tulisan dengan konten emosional yang kuat atau bagaimana seseorang memandang situasi tertentu. Tergantung apakah dia benar-benar merasa bahagia atau tidak.
- c. Perilaku tersusun, sangat parah untuk memiliki konflik berkelanjutan dengan seseorang atau sesuatu berdasarkan keyakinan dan keyakinan yang dimiliki masing-masing individu dengan orang atau hal lain.

Tiga komponen sikap tersebut memberikan pemahaman bahwa sikap individu dibentuk oleh kognisi dalam menggunakan rasio yang dikombinasikan dengan kekuatan emosi yang akan mendorong seseorang individu untuk menunjukkan perilaku tertentu.

### 4. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, orang yang tidak puas akan memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja seseorang dapat diukur dengan menggunakan pendekatan *summation score*. Pendekatan ini mencoba mengukur kepuasan kerja seseorang dilihat dari enam elemen kunci pekerjaan, yaitu: pekerjaan saat ini, atasan, teman sekerja, gaji yang diperoleh, kesempatan promosi dan pekerjaan secara umum. Individu diminta merespon keenam hal tersebut apakah ia merasa puas ataukah tidak. Respon-respon tersebut kemudian dijumlahkan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh dan dampak-dampak terhadap tingkat produktivitas, tingkat absensi dan tingkat *turnover*.

## 5. Konsep Stress

Menurut Nur & Mugi (2021), Stres merupakan reaksi yang tidak diinginkan terhadap tekanan kuat atau jenis tuntutan lainnya. Banyak literatur menunjukkan penyebab stres, seperti lingkungan kerja, dukungan manajemen, beban kerja, dan lain-lain. Stress adalah suatu perasaan tertekan yang dialami seseorang karena adanya ketidakpastian atau *opportunity*. Hal ini akan disertai dengan suatu kegagalan (frustrasi) atau keberhasilan (sukses). Pengaruh Stress:

- a. Stres di tempat kerja merupakan sumber kekhawatiran yang berkembang. Secara keseluruhan, kita dapat menarik kesimpulan bahwa penyebab utama stres berada di tempat kerja.
- b. Permintaan meliputi: Beban kerja, jadwal kerja, dan kondisi tempat kerja.
- c. Kontrol: Apakah karyawan memiliki metode yang disukai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka?
- d. Dukungan-dorongan, pendanaan, dan materi yang diberikan oleh perusahaan, manajer, atau kolega.

- e. Hubungan: Pekerjaan untuk mencegah konflik dan perilaku yang tidak pantas dipromosikan secara positif.
- f. Pekerjaan: Apakah perusahaan memastikan bahwa karyawan memahami peran mereka dan bahwa peran mereka tidak bertentangan satu sama lain?
- g. Perubahan: Bagaimana perubahan organisasi internal dikelola dan dikomunikasikan?

#### Gejala-Gejala Stress:

- a. Gejala fisik seperti nafas memburuk, mulut & kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas/gerah, otot menegang, gangguan pencernaan, sakit kepala dan gelisah.
- b. Gejala perilaku umum seperti perasaan cemas, sedih, jengkel, mudah tersinggung, salah paham, tidak menarik, dan tidak bersemangat, merasa tidak berharga mengakibatkan kesulitan dalam berpikir, konsentrasi, sulit dalam mengambil keputusan, hilangnya minat terhadap orang lain, hilangnya kreatifitas dan hilangnya gairah dalam berpenampilan.
- c. Gejala di tempat kerja seperti kepuasan kerja rendah, kinerja menurun, komunikasi tidak lancar, kreatifitas dan inovasi menurun, serta bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif.

#### Sumber Stres di Tempat Kerja:

- a. Kondisi dan situasi pekerjaan.
- b. Pekerjaannya (faktor yang berkaitan dengan tugas).
- c. *Job requirement* seperti status pekerjaan dan karir yang tidak jelas.

Hubungan Interpersonal Kondisi dan Situasi Pekerjaan:

- a. Beban kerja berlebihan secara kuantitatif.
- b. Beban kerja berlebihan secara kualitatif.
- c. Keputusan yang dibuat oleh seseorang.
- d. Bahaya fisik.
- e. Jadwal bekerja.

Kondisi atau Konsekuensi yang Akan Muncul:

- a. Kelelahan mental dan/atau fisik.
- b. Kelelahan yang amat sangat dalam bekerja (*burnout*).
- c. Meningkatnya kesensitifan dan ketegangan pekerjaan.

Struktur yang kaku dan tidak bersahabat

- a. Pertempuran politik.
- b. Pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang.

Ketidakterlibatan dalam membuat keputusan dan konsekuensi yang ditimbulkan:

- a. Menurunnya motivasi dan produktivitas.
- b. Ketidakpuasan kerja.

*Job Requirement* seperti Status Pekerjaan dan Karir yang Tidak Jelas:

- a. Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya.
- b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya.
- c. Keamanan pekerjaannya.

Menurunnya produktivitas

- a. Kehilangan rasa percaya diri
- b. Meningkatkan kesensitifan dan ketegangan.

Ketidakpuasan Kerja Hubungan Interpersonal:

- a. Hasil kerja dan sistem dukungan sosial yang buruk.
- b. Persaingan politik, kecemburuan dan kemarahan.
- c. Kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.
- d. Mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi.
- e. Kurangnya dukungan dari pasangan hidup.
- f. Konflik pernikahan.

Stres karena memiliki dua pekerjaan atau konsekuensi yang ditimbulkan:

- a. Meningkatnya ketegangan.
- b. Meningkatnya tekanan darah.
- c. Ketidakpuasan kerja.
- d. Meningkatnya konflik dan kelelahan mental.
- e. Menurunnya motivasi dan produktivitas.
- f. Meningkatnya konflik pernikahan.

## **Perilaku Individu dalam Organisasi**

### **Tingkat Produktivitas**

Produktivitas kerja didefinisikan sebagai hasil penilaian kinerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas suatu organisasi, kelompok, atau pekerja individu semuanya dapat bervariasi. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental yang mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (output).

Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Definisi produktivitas mencakup beberapa teknik pengukuran yang menantang untuk digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Alasan pertama untuk masalah ini adalah bahwa sifat kepribadian setiap orang itu rumit, dan alasan kedua adalah input sumber daya yang berbeda digunakan dalam rasio yang bervariasi. Orientasi manajemen terhadap produktivitas kerja dewasa ini dipengaruhi oleh beberapa hal. Secara umum, ada dua kategori yang memasukkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas yang memiliki dampak tidak langsung dan yang memiliki dampak langsung, adalah sebagai berikut.

#### 1. Remunerasi

Pengertian remunerasi menurut Onainor (2019) menghargai atau memberi kompensasi kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi dikenal sebagai kompensasi. Pemahaman ini menunjukkan bahwa hal itu tidak dapat diabaikan begitu saja bahwa itu ada di dalam lingkungan bisnis. Karena secara langsung akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Remunerasi yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan.

Secara teoritis, dua jenis sistem kompensasi yang mengacu pada teori Karl Mark dan yang mengacu pada teori Neo-klasik dapat dipisahkan. Masing-masing teori memiliki kekurangan. Oleh karena itu, struktur upah yang ada selalu berada di tengah-tengah antara kedua sistem ini yang menyaratkan bahwa tidak ada satu pun pola yang dikenal luas. Hal yang harus diperhatikan adalah pola apapun yang diterapkan harus disesuaikan dengan standar kompensasi masing-masing perusahaan dan mengacu pada rasa keadilan bagi kedua belah pihak

(perusahaan dan karyawan).

Setiap perusahaan menerima kompensasi pada tingkat yang berbeda. Ada beberapa unsur yang mempengaruhi kesenjangan ini, antara lain permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan perusahaan, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, fungsi perusahaan, serikat pekerja, tingkat bahaya pekerjaan, campur tangan pemerintah, dan biaya hidup. Dilihat dari sistemnya pemberian remunerasi dapat dibedakan atas prestasi kerja, lama kerja, senioritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah borongan.

## 2. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu investasi di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari tenaga kerja. Karena pendidikan dan pelatihan dianggap sebagai reaksi terhadap kebutuhan organisasi, hubungan antara pendidikan dan pelatihan dan kinerja karyawan saling mempengaruhi (Handoko & Djastuti, 2015). Oleh karena itu pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi perusahaan. Pentingnya pendidikan dan latihan disamping berkaitan dengan berbagai dinamika (perubahan) yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, seperti perubahan produksi, teknologi, dan tenaga kerja, juga berkaitan dengan manfaat yang dapat dirasakannya. Manfaat tersebut antara lain: meningkatnya produktivitas perusahaan, moral dan disiplin kerja, memudahkan pengawasan, dan menstabilkan tenaga kerja.

Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan dapat dibagi menjadi dua kategori: pertama, pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang merupakan bagian dari kelompok tenaga kerja operasional, dan kedua, pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang merupakan bagian dari kelompok kerja manajerial. Pendekatan pendidikan yang berbeda diperlukan untuk setiap kategori karyawan.

## **Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Karyawan yang berbeda dalam suatu organisasi berperilaku dengan cara yang berbeda. Kinerja karyawan, baik atau buruk, selalu dipengaruhi oleh pengaruh internal dan pengaruh eksternal. Menurut (Djuremi, 2018) faktor-faktor berikut mempengaruhi kinerja:

1. Efektivitas dan efisiensi, yang mengacu pada gagasan bahwa ketika suatu tujuan akhirnya tercapai, tindakan yang diambil efektif; namun, jika tindakan yang diambil tidak dicari atau tidak memiliki tujuan, meskipun hasilnya memuaskan, tindakan tersebut tidak efisien.
2. Kewenangan, atau pengarahan yang diberikan anggota kepada anggota lain untuk melaksanakan tugas-tugas ketenagakerjaan sesuai dengan kontribusinya.
3. Pengendalian diri, khususnya mematuhi semua aturan dan hukum yang relevan. Perbuatan anggota yang bersangkutan sesuai dengan perjanjian kerja dengan organisasi tempatnya bekerja disebut sebagai “kedisiplinan” anggota dalam bekerja.
4. Inisiatif, yaitu orisinalitas dalam menghasilkan rencana untuk sesuatu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.
5. Suasana kerja yang positif juga diperlukan dalam suatu organisasi.

Karyawan yang peduli tentang kenyamanan mereka di tempat kerja serta bagaimana melakukan tugas yang lebih baik. Menurut (Umar Nimran, 2015) beberapa variabel mempengaruhi besar kecilnya produktivitas kerja.

1. Kepuasan di tempat kerja.

Karyawan yang bahagia akan ingin meningkatkan tingkat kebahagiaannya dengan meningkatkan output. Jika output yang dihasilkan tidak sesuai dengan tingkat passion yang ditampilkan, maka kepuasan kerja akan menurun yang juga akan menyebabkan produktivitas menurun.

## 2. Input.

Besarnya input yang digunakan dalam suatu proses manufaktur akan berdampak pada produk jadi (output) suatu tugas. Karyawan menyediakan lingkungan kerja, infrastruktur pendukung, motivasi, energi, sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

## 3. Jam kerja.

Karyawan didorong untuk terus memproduksi dan meningkatkan hasil kerja dengan memiliki hari kerja yang panjang.

Tanggung jawab karyawan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja dalam organisasi, dan tingkat produktivitas kerja semuanya dapat digunakan untuk mengukur semangat kerja. Komponen moral karyawan dapat digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan dan produktivitas kerjanya adalah: kehadiran (tingkat kehadiran), disiplin kerja, kerjasama, dan tanggung jawab (Nurjaman & Yasin, 2020). Kehadiran karyawan mengacu pada perhatian mereka terhadap tanggung jawab mereka. Secara umum, organisasi atau lembaga selalu memperhatikan kapan karyawannya datang dan berangkat dari kantor untuk mencegah pekerjaan tertunda. Ketika seorang karyawan tidak hadir, produktivitas kerja terganggu, sehingga menyulitkan organisasi atau agensi untuk mencapai tujuan mereka secara efektif. Absensi karyawan di tempat kerja merupakan salah satu cara untuk mengukur presensi karyawan adalah:

1. Saat menerima undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara di dalam instansi, karyawan wajib hadir.
2. Keakuratan karyawan yang tiba di atau berangkat dari tempat kerja.
3. Dengan adanya tingkat absensi yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai.

Disiplin diartikan sebagai sikap, perilaku, dan tindakan yang mematuhi peraturan organisasi atau instansi, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis (Alexs, 1982).

Tingkat disiplin kerja seorang pekerja dapat dinilai dari ketepatan waktu, kemampuan untuk menangani dan mengoperasikan peralatan dengan benar, kemampuan untuk menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, kemampuan untuk mengikuti prosedur bisnis dan tingkat tanggung jawab. Sebuah aturan, sering dikenal sebagai peraturan perusahaan yang dibuat untuk memastikan kelancaran operasi dan pertumbuhan bisnis. Kebijakan perusahaan dapat dilihat sebagai seperangkat pedoman yang dikembangkan oleh seorang eksekutif perusahaan untuk membangun keharmonisan dalam bekerja dengan membangun ketertiban antara eksekutif dan karyawan.

### **Tingkat Turnover**

(Firmanto & Kistyanto, 2013) *Turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerjake tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto (2002:2) dalam (Gunawan et al., 2016) menyatakan “*turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.” Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intentions* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

#### 1. Indikasi Terjadinya *Turnover Intentions*

Menurut Harnoto (2002:2) dalam (Gunawan et al., 2016), Meningkatnya ketidakhadiran, kendur kerja, peningkatan keberanian untuk melanggar peraturan kerja, keberanian untuk menghadapi atau menolak atasan, serta kesungguhan untuk menyelesaikan semua kewajiban karyawan yang jauh berbeda dari biasanya, merupakan tanda-tanda intensi turnover

karyawan. Tanda-tanda ini dapat digunakan sebagai panduan untuk meramalkan niat perusahaan untuk melakukan pergantian staf.

a. Meningkatnya ketidakhadiran

Karyawan yang ingin berpindah pekerjaan sering ditandai dengan absensi yang meningkat. Tanggung jawab karyawan pada fase ini jauh lebih rendah daripada sebelumnya.

b. Mulai bekerja dengan santai.

Karyawan yang ingin berganti pekerjaan akan kurang termotivasi untuk bekerja karena mereka lebih cenderung bekerja di tempat lain yang mereka yakini akan mengakomodasi kebutuhan mereka dengan lebih baik.

c. Semakin banyak aturan di tempat kerja yang dilanggar.

Karyawan yang hampir keluar dari perusahaan seringkali melanggar berbagai peraturan tempat kerja. Karyawan lebih sering melanggar beberapa undang-undang lain dan meninggalkan tempat kerja saat jam kerja masih ada.

d. Meningkatnya keluhan terhadap atasan.

Karyawan yang ingin berganti pekerjaan lebih cenderung mengeluh kepada atasan mereka tentang kebijakan bisnis. Konten protes yang disorot biasanya tentang gaji atau peraturan lain yang bertentangan dengan kepentingan karyawan.

e. Tindakan positif yang jauh menyimpang dari kebiasaan.

Ini biasanya berkaitan dengan pekerja yang memiliki sifat menguntungkan. Karena tingkat tanggung jawab karyawan yang tinggi terhadap tugas yang dihadapi, jika perilaku positif mereka jauh melampaui norma mereka, kemungkinan besar mereka akan meninggalkan posisinya.

## **Dampak *Turnover* Bagi Organisasi**

*Turnover* ini merupakan petunjuk stabilitas karyawan. Semakin tinggi pergantian, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan menimbulkan berbagai macam biaya seperti:

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan.
  - b. Biaya latihan. Menyangkut pengawasan waktu, departemen personalia dan karyawan yang terlatih.
  - c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
  - d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
  - e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
  - f. Peralatan produksi yang tidak dapat digunakan sepenuhnya.
  - g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
  - h. Jika anda tidak memasukkan waktu tambahan, pekerjaan anda akan tertunda.
2. Perhitungan *Turnover*

Banyak rumus yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat *turnover intention*. Tingkat perputaran yang disengaja sering disajikan sebagai persentase selama periode tertentu. Perhitungan *turnover* karyawan, menurut (Mobley, 1986) adalah:

$$LSP = \frac{P}{J} \times 100\%$$

Dimana:

LSP = Laju seluruh pergantian karyawan

P = Jumlah keseluruhan pengunduran diri pada jarak yang berbeda

J = Jumlah rata-rata karyawan dalam daftar gaji yang ditelaah

Katakanlah sebuah bisnis mempekerjakan rata-rata 800 orang per bulan, dengan 16 orang tambahan dan 24 orang keluar terjadi selama waktu itu. Kemudian laju akses adalah  $16/800 \times 100\%$  atau 2%, sedangkan laju pemisahan adalah  $24/800 \times 100\%$  atau 3%. Akibatnya, tingkat penggantian adalah 2%, sama dengan tingkat akses. Hal ini dikarenakan adanya ketentuan bahwa tarif pengganti atau *replacement* selalu seimbang dengan tarif akses. Artinya ketika karyawan keluar mereka harus segera digantikan oleh karyawan atau karyawan baru.

## Daftar Pustaka

- Alexs, N. dan. (1982). Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia). In *Ghalia Indonesia*.
- Djuremi, L. B. H. dan M. M. M. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang. *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Di Ada Swalayan Banyumanik Semarang, 02(1)*, 2–18.
- Firmanto, T., & Kistyanto, A. (2013). Tito Firmanto dan Anang Kistyanto; Pengaruh Budaya Kerja Kekeluargaan. *Jurnal Ilmu Manajemen |*, 1(1), 250–259.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2014). Organizations - Behavior, Structurem Processes. In *Igarss 2014* (Vol. 4, Issue 1).
- Gunawan, A. N. S., & Sahertian, H. J. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi TurnoverKaryawan pada Hotel Grand Mansion Blitar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(3), 454–462. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.3.06>
- Handoko, A., & Djastuti, I. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) daop 4 semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Miftah Toha. (2003). Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya. In *Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada*.
- Mobley, W. H. (1986). Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. In *Pustaka Binaman Pressindo*.
- Muhammad, A. S. (2016). *Perilaku Organisasi*. <https://scholar.google.co.id/citations?user=lSvC8YYAAAAJ&hl=id>

- Nur, L., & Mugi, H. (2021). Tinjauan literatur mengenai stres dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(1), 20–30.  
<https://journal.uny.ac.id/index.php/jim/article/view/39339/15281>
- Nurjaman, A. S., & Yasin, V. (2020). Konsep Desain Aplikasi Sistem Manajemen Kepegawaian Berbasis Web Pada Pt. Bintang Komunikasi Utama (Application design concept of web-based staffing management system at PT Bintang Komunikasi Utama). *Journal of Information System, Informatics and Computing*, 4(2), 143. <https://doi.org/10.52362/jisicom.v4i2.363>
- Onainor, E. R. (2019). *Pengaruh Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Anggota Polri Polres Pasaman*. 1, 105–112.
- Robbins. (2003). Course Case Map for. *Organizational Behavior*.  
<http://www.etcases.com/media/clnews/15108071121394384931.PDF>
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi 2 (ed. 12)*.
- Sugiono. (2020). Metode Penelitian. *Atlas, Kuantitatif*, 8–10.
- Taufiq, M. (2013). Mengukur Kualitas Pemimpin Melalui Interaksinya dengan Perilaku Individu Dalam Organisasi. *Jurnal WIGA*, 3(1), 42–47.
- Umar Nimran, A. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasi Pendekatan Riset. In *Sinar Akademika Malang*.
- Widiansyah, A., Sitasi, C., Widiansyah, :, Peranan, ), Daya, S., Sebagai, P., & Penentu, F. (2018). Peranan Sumber Daya Pendidikan sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan. *Manajemen Sistem Pendidikan. Cakrawala*, 18(2), 229–234.  
<http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawala>

## Profil Penulis



### **Dr. Syamsuddin, SE., M.Si**

Lahir di Desa Lakatan (Kabupaten Tolitoli), 07 Agustus 1970. Jenjang Pendidikan; SD Negeri LANTAPAN lulus Tahun 1984, SMP Negeri LALOS lulus Tahun 1987, SMA Negeri 4 PALU lulus Tahun 1990, selanjutnya melanjutkan studi ke jenjang Strata Satu (S-1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako lulus sebagai Sarjana Ekonomi Tahun 1996, Strata Dua (S-2) pada Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung masuk Tahun 2000 lulus Tahun 2002, Strata Tiga (S-3) pada Universitas Tadulako Palu masuk Tahun 2013 lulus Tahun 2018. Bidang konsentrasi keilmuan penulis adalah Manajemen Operasional. Penulis diterima sebagai Dosen CPNS Tahun 1998 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tadulako Palu dan diangkat sebagai Dosen PNS Tahun 1999. Penulis telah ikut berpartisipasi dalam penulisan *book chapter* yang diterbitkan Media Sains Indonesia, dengan Judul Buku; 1. Perilaku Organisasi (Tinjauan Teoritis), Terbit Oktober 2022; 2. Manajemen Perubahan (Menuju Organisasi Produktif), Terbit 3 Januari 2023. Penulis juga aktif dalam melakukan riset, baik riset mandiri, riset kerjasama dengan pemda, maupun riset dari kementerian dikti. Selain aktif dalam berbagai riset juga aktif menulis dalam publikasi nasional dan internasional. Penulis dosen pengampu mata kuliah; Manajemen Operasional, *Operation Research*, *Total Quality Management*, Manajemen Teknologi dan Inovasi, Manajemen Kualitas, Logistik dan Distribusi, Matematika Ekonomi dan Bisnis, Manajemen Persediaan, Statistik Ekonomi dan Bisnis, serta Ekonomi Manajerial.

Email Penulis: [syam\\_singga@yahoo.co.id](mailto:syam_singga@yahoo.co.id)



# KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM ORGANISASI

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

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

## **Pendahuluan**

Setiap organisasi formal maupun informal, terdiri dari manusia dari berbagai unsur dan latar belakang yang beragam. Baik usia, pendidikan, pengalaman, budaya, kebiasaan, karakter, maupun pola pikir dan sikap perilaku yang ditunjukkan. Semua hal tersebut pasti senantiasa beragam. Makin banyak orangnya, makin beragam asal usul dan latar belakang individu yang masuk dalam organisasi tersebut, tentu akan semakin beragam perilaku yang ditunjukkan. Adanya *gap* atau kesenjangan dalam organisasi seringkali muncul menjadi masalah, salah satu karena perbedaan. Semakin tajam perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi ketika berinteraksi. Kemungkinan semakin tinggi munculnya masalah-masalah. Perilaku orang-orang yang tergabung dalam organisasi ini selalu beragam dan bisa menjadi pemicu munculnya masalah (Suryani *et al.*, 2021). Oleh karena itu penting bagi setiap orang yang tergabung dalam organisasi apapun dan berinteraksi dengan orang-orang lain yang ada dalam organisasi itu, bisa menyesuaikan diri, beradaptasi, dan mengedepankan toleransi serta mengembangkan saling pengertian yang tinggi diantara pribadi. Oleh karena itu kematangan pribadi pada setiap orang yang ada dalam organisasi sangat diperlukan.

Kematangan pribadi diperlukan agar perilaku yang berbeda dan berpotensi menjadi sumber munculnya masalah, bisa terkendali dengan baik. Sehingga masalah yang muncul tidak semakin runcing karena jelas bisa menghambat bagi tercapainya efektivitas organisasi (Sherly et al. 2021).

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

Seseorang yang tergabung dalam organisasi, apakah karena pekerjaan (*job*) maupun karena minat/hobby yang sama, atau karena kepentingan politik maupun minat sosial lainnya yang sama. Sangat penting untuk mempelajari dan memahami perilaku organisasi. Agar memiliki pandangan dan pemahaman yang sama tentang motif dan kepentingan setiap orang dalam berorganisasi. Pada sisi lain ada kepentingan atau tujuan dari organisasi agar bisa menyelaraskan antara motif dan kepentingan pribadi maupun kelompok guna efektivitas organisasi. Bagi setiap individu dalam organisasi berkepentingan dalam hal ini agar memudahkan ketika menyesuaikan diri antar pribadi dalam organisasi yang dimasuki sehingga bisa sejalan dan berkesinambungan (Sherly et al. 2022).

Bagi seorang pemimpin (Jatmika, 2021) atau manajer dalam organisasi atau perusahaan sangat penting memiliki pengertian dan pemahaman yang baik tentang perilaku organisasi. Karena pimpinan akan berhadapan dengan banyak orang dari berbagai latar belakang dan kepentingan di dalam lingkungan organisasi.

Apalagi dengan kondisi dunia yang semakin global (Agustina, Titien, 2017) yang ditunjang pula dengan kemajuan teknologi informasi serta komunikasi yang semakin canggih. Tentu kehadiran orang/individu maupun kelompok dalam organisasi tidak lepas dari latar belakang personal (Agustina, 2021) yang bersangkutan dan pengaruh lingkungan eksternal yang berkembang. Adanya kemajuan dunia teknologi saat ini dan ke depan yang semakin cepat dan massif, membawa perubahan para perilaku orang-orang maupun budaya kerja dalam organisasi.

Dari sisi seorang manajer atau pimpinan dalam organisasi, menurut (Robbin, 2001), memahami perilaku organisasi merupakan hal yang sangat penting. Mengingat berbagai persoalan bisa muncul disebabkan oleh adanya perubahan jaman dengan berbagai perubahan perilaku dan peradaban yang mampu dicapai. Seperti kompetisi global, pekerja kontemporer dengan warna kulit yang berbeda, pandangan yang berbeda, sikap politik yang terbawa dalam organisasi, karakteristik personal masing-masing, orientasi personal, dan lain sebagainya, bisa menjadi konflik apabila pimpinan atau manajer tidak bisa memahami perilaku organisasi dari orang-orang yang ada dalam kepemimpinannya. Mengingat manusia dalam organisasi merupakan faktor utama (Sampurnawati and Agustina, 2021) yang menggerakkan jalannya roda organisasi. Ditambah juga bahwa perilaku manusia semakin hari semakin berkembang dan bertumbuh, seiring perubahan situasi dan kondisi. Setiap orang membawa perilaku personalnya ke dalam organisasi. Seorang pimpinan/manajer harus bisa menjadikan perbedaan tersebut bahkan keragaman perilaku personal tersebut sebagai kekuatan baru untuk dapat mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian tantangan yang menonjol yang dihadapi oleh seorang karyawan maupun para pimpinan/manajer dalam organisasi dari waktu ke waktu adalah masalah perilaku manusia itu sendiri (Lie et al. 2019).

## **Etika Perilaku**

Perilaku manusia muncul sebagai hasil dari olah pikir dan olah sikap yang ada di dalam diri seseorang. Olah pikir adalah hasil dari kemampuan dan kecerdasan dalam menganalisa setiap peristiwa, persoalan, maupun berupa respon yang ditunjukkan atas suatu hal atau kejadian yang ada disekitarnya (Umiyati *et al.*, 2022). Olah sikap merupakan kelanjutan dari hasil olah pikir manusia dalam bentuk nyata yang ditunjukkan secara fisik lewat perilaku. Sehingga terlihat secara nyata dalam bentuk respon/tanggapan langsung maupun tidak langsung yang dapat diamati secara kasat mata. Setiap manusia tidak ada yang sama dalam banyak hal. Oleh karena itu perilakunya pun berbeda-beda. Perbedaan perilaku yang dibawa seseorang ke dalam organisasi tentu tidak bisa dihindari. Organisasi melalui seorang pemimpin bertugas untuk menyatukan, menyamakan atau minimal menekan berkembang lebih jauh adanya perbedaan (Suryani *et al.*, 2021). Karena manusia adalah makhluk yang cerdas. Dengan kecerdasan itu membuatnya pandai membuat alasan atau argumen-argumen. Sehingga setiap individu akan membawa perilaku yang berbeda sesuai keyakinan dan kapasitas dirinya yang dapat diamati dan dilihat dari argumen maupun perilaku yang ditunjukkan (Kurniawan *et al.* 2022).

Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu. Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai (Putri *et al.* 2021).

Walau pun setiap individu membawa perilakunya sendiri ke dalam organisasi, namun organisasi yang kuat haruslah memiliki perilaku bersama yang disepakati dan dipakai bersama-sama. Perilaku organisasi diperlukan untuk membuat organisasi kuat dan eksis. Sehingga bisa menjadi alat untuk menekan timbulnya perbedaan yang tajam atau berkembangnya kepentingan individu-individu tertentu bahkan kelompok kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi (Sudirman *et al.*, 2021). Oleh karena itu organisasi melalui kepemimpinan seseorang harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang khas agar eksistensi organisasi bisa terus berlanjut (*sustainable*). Disinilah peran pimpinan/manajer dalam organisasi untuk meletakkan dasar-dasar etika dan budaya serta nilai dan norma yang disepakati dalam organisasi yang terintegrasi dalam visi dan misi yang melahirkan perilaku organisasi. Perilaku organisasi menjadi standar dalam berperilaku yang terkait dengan manusia, struktur, proses, teknologi, system social, dan tujuan organisasi (Silalahi *et al.*, 2022). Etika menunjukkan dasar moral atau nilai-nilai yang menentukan apakah suatu keputusan yang diambil benar atau salah. Individu berpedoman pada etika untuk mempertimbangkan tindakan yang benar untuk dilakukan. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perilaku pantas atau *ethical conduct* menurut (Robbins and Judge, 2022), yaitu:

1. *Moral intensity*, tingkatan dimana seseorang harus mengambil keputusan dengan intensitas moral yang tinggi, sehingga pengambil keputusan harus berhati-hati dalam menerapkan prinsip etika.
2. *Individual ethical sensitivity*, merupakan karakteristik individu yang memiliki sensitivitas tinggi, sehingga cenderung menggunakan empati dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan mengarah ke ranah etis atau sebaliknya.
3. *Situational factors*, ini merupakan gambaran yang mampu menjelaskan mengapa orang baik dapat terlibat pada keputusan atau perilaku yang tidak pantas.

Faktor situasional tidak membenarkan perilaku tidak pantas, namun dengan mengenalnya, maka individu dapat mengurangi atau bahkan menghindari hal tersebut di masa yang akan datang.

### **Karakteristik Individu**

Perilaku organisasi sangat terkait dengan keberadaan manusia dalam organisasi dan juga masyarakat yang membentuk eksistensi organisasi. Karena didalamnya sangat terkait tentang bagaimana seseorang atau individu bisa bergerak dan berperilaku yang sesuai dengan organisasi (Hartini, Sudirman, and Wardhana 2021). Sehingga pemahaman tentang bidang ilmu ini sangat penting bagi setiap orang yang masuk dalam suatu organisasi. Juga bagi pimpinan, sangat berkepentingan dalam rangka menyatukan berbagai orientasi dan kepentingan individu-individu atau kelompok agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi (Anggoro KR *et al.*, 2022).

Bahkan dalam kaitannya dengan era globalisasi saat ini dan ke depan, maka patut juga menjadi pertimbangan kaitan pemahaman yang baik bagi seorang pimpinan tentang perilaku keorganisasian yang mencakup manusia (individu), kelompok, struktur, proses, system sosial, dll, di dalam menghadapi kompetisi antara kepentingan dan di sisi lain adalah tujuan organisasi yang akan dicapai (Romy *et al.*, 2022). Sehingga seorang pimpinan/manajer mampu menyelaraskan semua kepentingan tersebut guna menjaga keberlangsungan hidup organisasi. Bahkan bisa membawa perubahan organisasi makin maju dan berkembang dalam perbedaan yang ada (Inrawan *et al.*, 2022).

Karakteristik individu perlu dipahami karena setiap individu memiliki perbedaan dalam merespon sesuatu yang mengarahkan mereka pada perilaku yang berbeda pula (Umiyati *et al.* 2022). Memahami karakteristik individu setiap anggota organisasi sangat penting bagi seorang manajer, karena dapat memprediksi perilaku mereka, sehingga membantu manajer dalam pengambilan

keputusan. Beberapa karakteristik individu yang perlu dipahami yaitu; karakteristik biografis, kemampuan individu, kepribadian, pembelajaran, persepsi, sikap (Ardana, dkk, 2009).

### 1. Karakteristik Biografis

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

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

## 2. Kemampuan Individu

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

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

### 3. Kepribadian

(Robbins and Judge, 2022), mengatakan kepribadian adalah total dari cara-cara dimana seseorang/individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain, yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan diperlihatkan. Kinicki & Kreitner (2012) mendefinisikan bahwa kepribadian adalah gabungan dari ciri fisik dan mental yang bersifat tetap dan memberi identitas bagi seseorang atau individu. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepribadian seseorang (Robbins and Judge, 2022), yaitu;

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

Atribut kepribadian yang mempengaruhi perilaku keorganisasian (Robbins and Judge, 2022), antara lain:

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

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

Kepribadian Tipe B adalah berlaku sebaliknya

a. Pembelajaran

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

- 1) Pembelajaran dalam proses belajar melibatkan adanya perubahan (Perubahan bisa baik dan bisa juga buruk).

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

Ada tiga teori yang disampaikan oleh (Robbins and Judge, 2022), guna menjelaskan bagaimana seorang individu memperoleh pola-pola perilakunya, sebagai berikut;

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

Pengaruh suatu model pembelajaran terhadap seorang individu menurut (Robbins and Judge, 2022), melalui empat proses, yaitu:

- a. Proses Perhatian (*Atensional*), model dan materi latihan harus menarik. Ada proses pengulangan dan sesuai dengan kebutuhan.

- b. Proses Ingatan/Pemahaman (*Retensi*), pengaruh dari suatu model pelatihan tergantung kepada seberapa jauh seseorang mengingat dan memahami model pelatihan tersebut.
  - c. Proses Reproduksi (*Reproduction*), setelah seseorang melihat suatu perilaku yang baru, melalui pengamatan terhadap suatu model pelatihan, model tersebut harus mengubah cara kerjanya.
  - d. Proses Penguatan (*Reinforcement*), Orang akan termotivasi untuk melaksanakan suatu perilaku tertentu, seperti perilaku yang diamati dalam suatu model pelatihan jika disertai dengan adanya imbalan/penguatan.
4. Persepsi

Persepsi merupakan suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesannya untuk memberi arti tertentu pada lingkungannya. (Kreitner and Kinicki, 2014) menyatakan persepsi adalah proses interpretasi seseorang individu terhadap lingkungannya. Kedua pakar ini nampaknya dapat dikatakan menyebut persepsi ini sebagai persepsi sosial, karena fokus utamanya mengenai manusia dalam perilaku keorganisasian. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi individu dapat berbeda-beda (Robbins and Judge, 2022), yaitu:

- a. Pemberi kesan / pelaku persepsi

Bila seseorang memandang suatu objek dan mencoba menginterpretasikan apa yang dilihatnya tersebut, maka interpretasinya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristiknya dalam hal ini adalah karakteristik si pemberi kesan/penilai.

b. Sasaran / target / objek

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

c. Situasi

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

### **Perilaku Kelompok dan Interpersonal**

Karakteristik pertama dalam mempelajari perilaku organisasi adalah perilaku. Tujuan pertama dari mempelajari perilaku kelompok adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi yang terjadi dalam kelompok. Dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian di dalam lingkungan kelompok. Selanjutnya yang paling penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam kelompok.

Pengertian tentang perilaku kelompok telah di kemukakan oleh beberapa ahli. Pengertian yang diajukan meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam kelompok serta pengaruhnya terhadap struktur dan sistem kelompok. Sikap dan perilaku orang yang beraneka ragam dalam kelompok ini dipelajari untuk mencari solusi tentang bagaimana manajemen dapat mengelola kelompok secara efektif. Secara konseptual, beberapa ahli memberikan pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektifitas organisasi.

Sebagai suatu bidang studi, Perilaku organisasi dalam suatu kelompok mempelajari tiga determinan dalam organisasi yaitu individu/perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktifitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi (Lie *et al.*, 2022).

Ada dua hal fokus perilaku organisasi atau kelompok yaitu tindakan (*actions*) dan sikap (*attitudes*) dari orang-orang dalam organisasi. Bidang studi perilaku organisasi dalam suatu kelompok ini merupakan ilmu pengetahuan yang diturunkan dari studi tentang tindakan dan sikap manusia. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi terdiri atas suatu kumpulan teori maupun model sebagai *ways of thinking* tentang fenomena tertentu. Perilaku organisasi sebagai ilmu pengetahuan yang dipelajari guna menyelesaikan berbagai masalah perilaku manusia dalam suatu kelompok, menawarkan tantangan untuk memahami berbagai kompleksitas organisasi. Hal ini sangat mendukung pemahaman bahwa banyak persoalan organisasi mempunyai berbagai sebab, sehingga pendekatan penyelesaian persoalan organisasi mengacu pada kondisi dan situasi manusia dalam organisasi yang bersangkutan (Mulyono *et al.*, 2021).

Beberapa ahli menyatakan perilaku kelompok adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang mempengaruhi tindakan (*act*) individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya. Dalam hal ini beberapa ahli tersebut memberi gambaran bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi. Bagi para manajer, mempelajari perilaku organisasi dapat membantu memperbaiki, mendorong, atau merubah perilaku kerja, baik individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa perilaku kelompok sangat fokus pada "*human side of management*" sehingga pendekatan bidang ini dalam

manajemen adalah pendekatan berperilaku (*behavioral approach to management*) (Muliana et al., 2020).

### **Perilaku Individu dan Pengaruhnya terhadap Organisasi**

Perkembangan sebuah organisasi dan pengelolaannya tentunya tidak lepas dari peranan managerial khususnya peran manager. Manajer sangatlah berperan penting dalam terciptanya perilaku organisasi sekaligus keberhasilan sebuah tim sehingga seorang manager dalam organisasi harus memahami peranannya. (Sofiyani et al., 2022), menyebutkan peranan utama manager meliputi peranan interpersonal, peranan penghubung informasi, peranan sebagai pembuat keputusan. Keberhasilan ini tidak lepas dari pemahaman akan kemampuan manajemen dan juga pendekatan manajemen. Ketepatan akan penerapan keahlian dan pendekatan manajemen tentunya akan sangat mempengaruhi keberhasilan dari suatu organisasi (Putri et al., 2021). Adapun kemampuan manajemen yang harus dikuasai manager agar mencapai cara kerja yang efisien antara lain kemampuan teknis, kemampuan manusia, kemampuan konseptual (Robbins and Judge, 2022).

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

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

1. Setiap individu berbeda, bahwa satu orang dengan orang lainnya pasti memiliki perbedaan.
2. Motivasi setiap orang berbeda, hal ini sesuai dengan kebutuhannya yang mendorong mereka memiliki perilaku tertentu.

3. Masing-masing individu memiliki konsep diri, nilai diri dan etika perilaku.

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

## Daftar Pustaka

- Agustina, Titien, et al. (2017) 'MSMEs Challenges in Phenomena of Disruption Era', *Journal of Economics and Sustainable Development*, 8(21), pp. 116–121.
- Agustina, T. (2021) 'THE ROLE OF PERSONAL CHARACTERISTICS TO DEVELOP', *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(03), pp. 1–9.
- Anggoro KR, M. Y. A. R. et al. (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Inrawan, A. et al. (2022) 'Predictors Affecting Millennial Generation Work Satisfaction in Pematangsiantar City: a Quantitative Approach', *Applied Quantitative Analysis (AQA)*, 1(2), pp. 1–14. doi: 10.31098/quant.747.
- Jatmika, D. (2021) 'KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA', in *SENASIF 5*. Malang: FTI Unmer.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2014) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 9th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Lie, D. et al. (2022) 'The Importance of Quality of Work-Life on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Consequences of Leader-Member Exchange and Organizational Commitment', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), pp. 994–1007. doi: 10.23960/jpp.v12.i.
- Noor, S. and Agustina, T. (2019) 'Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Bidokkes Polda Kalimantan Selatan', *RELEVANCE: Journal of Management and Business*, 2(2), pp. 275–286. doi: 10.22515/relevance.v2i2.1869.
- Putri, D. E. et al. (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

- Robbin, P. S. (2001) *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. delapan. Jakarta: Jakarta: PT Prenhallindo.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2022) *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Romy, E. *et al.* (2022) 'Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), pp. 1282–1299. doi: 10.23960/jpp.v12.i3.2022.
- Sampurnawati, S. and Agustina, T. (2021) 'The Influence of HR Competence and Intellectual Capital on the Performance of MSMEs in Sasirangan Craftsmen', *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(5), pp. 326–334. doi: 10.35877/454ri.qems277.
- Silalahi, M. *et al.* (2022) 'The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), pp. 751–763. doi: 10.23960/jpp.v12.i2.202227.
- Sofiyan, S. *et al.* (2022) 'Testing the Relationship between Employee Engagement and Employee Performance: The Urgency of Self Efficacy and Organizational Justice as Predictors', in *The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI)*. Knowledge E, pp. 425–440. doi: 10.18502/kss.v7i10.11382.
- Sudirman, A. *et al.* (2021) 'Determinants of Teacher Performance: Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation', *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 54(1), pp. 68–79.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Umiyati, H. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

## **Profil Penulis**



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

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

Email Penulis: [liedarwin989@gmail.com](mailto:liedarwin989@gmail.com)



# BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGANNYA

**Yuliana, S.Sos, M.Si**  
Universitas Sjakhyakirti

## **Pendahuluan**

Istilah Budaya Organisasi khususnya arti Budaya tidak hanya mengacu pada adat istiadat dan kebudayaan suatu wilayah di Indonesia., tetapi istilah tersebut bisa juga ciri khas organisasi, ciri khas sebuah organisasi ini dikatakan sebagai budaya organisasi. Budaya adalah seperangkat pemahaman penting yang berkembang, diyakini dan diterapkan oleh suatu kelompok, sedangkan organisasi adalah suatu kelompok orang dari berbagai latar belakang berbeda bersatu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi, pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang secara umum lebih mudah dipahami yaitu sistem nilai-nilai yang dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi, sengaja disosialisasikan serta dapat terimplementasikan pada perilaku dan sikap

masing-masing karyawan dalam kehidupan berorganisasi.

Budaya organisasi merupakan faktor penentu utama kesuksesan kinerja organisasi, keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Dalam bab ini akan membahas Pengertian budaya organisasi dan lingkungannya, teori budaya organisasi, bentuk-bentuk budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, jenis-jenis budaya organisasi dan lingkungan organisasi.

### **Pengertian Budaya Organisasi dan Lingkungan**

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama yakni bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya dengan kelompok atau organisasi lainnya.

Dengan adanya budaya organisasi akan mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang dan sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi atau perusahaan dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan. Adapun pengertian budaya organisasi menurut para ahli sebagai berikut:

1. Luthans (2007) budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi.
2. Ivanicevic dan Donelly (2000) budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku serta petunjuk dalam memecahkan masalah.
3. Sarpin (1995) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.
4. Schein (1992) budaya organisasi adalah sebuah pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok. Tujuannya organisasi bisa belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan baik.
5. Kreitner dan Kinicki (2005) budaya organisasi biasanya digambarkan dalam arti yang sama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu berfungsi sebagai perekat yang meyakinkan organisasi. Setiap organisasi yang beraneka ragam bentuknya pasti memiliki budaya berbeda-beda. Perbedaan budaya organisasi ini hal yang sangat wajar, karena lingkungannya yang berbeda-beda.
6. Lathans (1998) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarah pada perilaku anggota organisasi. Semua anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

7. Robbins (2002) budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.
8. Schein (1985) budaya organisasi sebagai asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Kesimpulannya budaya organisasi adalah sebuah norma dan nilai yang akan membentuk perilaku anggota organisasi tersebut. Adanya budaya organisasi ini juga bertindak sebagai kode etik bagi para anggotanya ketika berperilaku diluar lingkungan organisasinya.

### **Teori Budaya Organisasi**

Teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi, yakni tindakan rutinitas dan percakapan serta makna yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan kekuasaannya. Adapun beberapa asumsi dasar mengenai teori budaya organisasi, antara lain:

1. Asumsi terhadap nilai organisasi

Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan persamaan yang sama mengenai realitas organisasi, sehingga pemahaman mereka mengenai nilai-nilai organisasi lebih baik. Asumsi teori budaya organisasi ini mengacu pada nilai organisasi yang merupakan standar dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.

## 2. Asumsi terhadap simbol budaya organisasi

Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Saat orang bisa memahami simbol tersebut, maka seseorang bisa bertindak berdasarkan budaya organisasinya.

## 3. Asumsi terhadap budaya yang bervariasi

Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang bervariasi dan interpretasi tindakannya juga beragam, karena setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda. Setiap individu dalam organisasi tersebut juga menafsirkan budaya organisasinya secara berbeda.

## **Bentuk-Bentuk Budaya Organisasi**

Adapun empat bentuk budaya organisasi menurut Jeff Cartwright (1999) sebagai berikut:

1. *Monoculture* adalah individu atau kelompok berfikir sama sesuai dengan norma budaya yang sama, dicirikan ekstrim (fanatik dan fundamentalis)
2. *Superordinate Culture*, subkultur terkoordinasi (setiap individu bergerak dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, namun bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi). *Superordinate culture* merupakan bentuk ideal budaya organisasi. Perbedaan budaya menjadi akibat pemisahan dalam konflik atau sumber vitalitas, kreativitas dan energy.
3. *Divisive Culture* merupakan bentuk memecah belah karena setiap individu memiliki agenda dan tujuannya sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik kearah yang berbda. Gejala budaya ini adalah vandalisme, kejahatan, ihefisiensi dan kekacauan.
4. *Disjunctive Culture* merupakan pemecahan organisasi secara eksplosif atau menjadi unit budaya individual.

## **Karakteristik Budaya Organisasi**

Subtansi atau akar budaya organisasi adalah karakteristik inti yang mengidentifikasi ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur atau elemen-elemen yang melekat pada budaya organisasi. Ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Inovasi organisasi memiliki karakteristik yang mendorong anggota atau karyawannya lebih inovatif dan berani mengambil resiko, karena setiap anggota organisasi memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi, bebas dalam bekerja dan memiliki banyak peluang untuk inisiatif dalam organisasi. Sehingga mereka perlu didorong untuk melakukan inovasi. Di sisi lain, seluruh anggota juga lebih berani mengambil resiko ketika berinovasi. Inovasi adalah suatu proses atau hasil pengembangan mobilisasi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki suatu produk maupun sistem. Sedangkan resiko adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang terjadi karena sebuah proses yang sedang berlangsung maupun dari kejadian yang akan datang.
2. Perhatian terhadap detail  
Budaya organisasi juga memiliki karakteristik perhatian pada berbagai hal lebih detail mengenai sejauh mana anggota diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail. Dalam hal ini organisasi mengharapkan para anggotanya untuk bekerja lebih detail, analisis dan tepat sasaran. Jadi organisasi tidak hanya menciptakan tujuan dan harapan kinerja karyawan yang jelas, Tetapi juga memiliki struktur jelas terhadap pekerjaan anggota atau karyawannya.
3. Orientasi hasil  
Budaya organisasi juga memiliki karakteristik yang lebih fokus pada hasil daripada teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut.

Maksudnya perusahaan atau organisasi lebih berorientasi pada hasil atau pencapaian target karyawannya. Orientasi pada hasil adalah kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, bisa diandalkan, bertanggung jawab, dan mampu mengidentifikasi risiko secara sistematis, sehingga perlu memahami hubungan antara perencanaan dan hasil untuk mencapai keberhasilan organisasi.

#### 4. Orientasi orang

Karakteristik budaya organisasi lainnya adalah organisasi yang memberikan fokus terbesarnya pada anggota atau karyawan, karena anggota organisasi atau karyawan perusahaan adalah asset terbesar.

Orientasi adalah suatu proses atau upaya seseorang atau kelompok dalam memahami keadaan disekitarnya. Dalam kontak budaya organisasi, suatu organisasi bisa berorientasi pada anggotanya yang turut bergabung. Maka manajemen biasanya mempertimbangkan efek dari hasil setiap keputusan pada orang-orang yang bekerja dalam organisasi atau perusahaannya, tapi beberapa organisasi bisa mengesampingkan karakteristik budaya organisasi ini.

#### 5. Orientasi Tim

Orientasi terhadap tim juga salah satu karakteristik budaya organisasi artinya pemimpin memprioritaskan kegiatan kerja dalam organisasi berdasarkan tim tersebut, bukan pada individu. Orientasi tim bisa diartikan sebagai kegiatan kerja yang diorganisasikan sekitar anggota organisasi, tidak hanya pada individu untuk mendukung kerjasama. Pemimpin organisasi bisa memberikan dukungan berupa komunikasi yang jelas, sikap ramah, motivasi dan bimbingan kepada semua anggota organisasi.

## 6. Agresivitas

Karakteristik budaya organisasi juga termasuk agresivitas, yakni perilaku menyerang orang lain atau memusuhi orang lain dengan bentuk pernyataan tegas, pemaksaan diri dan dominasi kekuasaan. Dalam budaya organisasi, agresivitas adalah suatu kondisi dimana setiap anggotanya cenderung lebih kompetitif dan agresif. Karakteristik budaya organisasi ini juga bisa diartikan sebagai adanya toleransi konflik.

## 7. Stabilitas

Stabilitas adalah kemampuan yang memiliki suatu organisme, populasi, komunitas atau ekosistem untuk menghidupi dirinya sendiri atau meredam sejumlah gangguan maupun tekanan dari luar. Budaya organisasi harus memiliki karakteristik stabilitas yang sama kegiatan-kegiatan organisasi lebih fokus dalam mempertahankan status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut Michael Zwell (Chatab, 2007) Karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Dapat dimengerti.
2. Norma dan adat istiadat bersifat umum.
3. Diimplementasikan tanpa disadari.
4. Dapat dikontrol melalui mekanisme dan proses sosial.
5. Laten.
6. Menyesuaikan dengan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima.
7. Seperti kebiasaan.

Menurut Luthans (2007) menyatakan ada 6 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Keteraturan perilaku, seperti pemakaian bahasa atau terminology yang sama
2. Norma (standar perilaku)

3. Nilai (mutu produk)
4. Filosofi
5. Aturan
6. Iklim organisasi

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memiliki peranan yang sangat penting untuk membentuk budaya organisasi. Banyak pemimpin yang menggunakan teori budaya organisasi yang ada saat ini untuk diterapkan di perusahaannya. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mengandung nilai-nilai dan norma-norma yang memiliki lima fungsi sebagai berikut:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu. Contohnya suatu organisasi sangat menekankan budaya kedisiplinan. Maka anggotanya akan memiliki identitas bahwa mereka kumpulan orang-orang yang disiplin.

2. Alat untuk mengorganisir

Fungsi budaya organisasi kedua yaitu sebagai alat untuk mengorganisir, setiap anggota atau karyawan suatu perusahaan. Maksudnya mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.

Nilai-nilai dan norma-norma dalam budaya organisasi bisa menjadi batasan-batasan yang harus dipahami dan dipatuhi semua anggotanya. Hal ini bisa membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

3. Meningkatkan kekuatan organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi, maksudnya meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut. Karena itu budaya organisasi juga dikenal sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.

4. Mengontrol perilaku

Perilaku adalah serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain disekitarnya serta lingkungan fisik. Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota didalam maupun diluar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi bisa memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya.

5. Mendorong kinerja anggota

Budaya organisasi juga berfungsi membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sehingga budaya organisasi akan mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

6. Menentukan tujuan organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal lain yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Adapun fungsi budaya organisasi menurut para ahli sebagai berikut:

1. Kreitner dan Kinicki (2007) budaya organisasi dapat difungsikan sebagai identitas organisasi, komitmen kolektif, stabilitas sistem dan sebagai alat yang memberikan pengertian.
2. Chatab (2007) budaya organisasi dapat difungsikan sebagai identitas organisasi, social cohesion (pengikat/pemersatu), sources, sumber inspirasi, sumber penggerak dan pola perilaku, peningkat nilai tambah, pengganti formalisasi dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
3. Stephen P. Robbins (2001) budaya organisasi di fungsikan sebagai berikut:
  - a. *Boundary-defining roles* (menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya).
  - b. Identitas anggota organisasi.
  - c. *Facilitator*.
  - d. Sosial *stability* (perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi).
  - e. *Sense-making and control mechanism* (membimbing, membentuk sikap dan perilaku pekerja).

### **Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Budaya organisasi suatu kelompok akan berbeda dengan kelompok atau perusahaan lainnya. Adapun dua tipe budaya organisasi yang membuat nilai-nilai dan kebijakan dibuat berbeda.

1. Budaya organisasi yang kuat

Budaya organisasi yang kuat adalah jenis budaya organisasi yang mengacu pada kondisi dimana karyawan bisa menyesuaikan diri, menghormati kebijakan organisasi dan mematuhi semua pedoman organisasi.

Setiap anggota akan merasa sangat menikmati pekerjaan dan menganggap setiap pekerjaannya sebagai pengalaman baru dalam budaya organisasi yang kuat artinya mereka akan menerima peran dan tanggung jawabnya disebuah organisasi atau perusahaan dengan sepenuh hati atau sukarela.

## 2. Budaya organisasi yang lemah

Budaya organisasi yang lemah adalah jenis budaya organisasi yang setiap anggotanya menerima peran dan tanggung jawabnya hanya karena rasa takut kepada pimpinan. Mereka takut dengan segala macam kebijakan organisasi, sehingga mereka lebih menganggap sebagai platform untuk mencari penghasilan, tapi mereka juga tidak merasa terikat dengan organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Noe dan Mondy (1996) budaya organisasi juga terbagi menjadi dua tipe sebagai berikut:

### 1. Budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif

Budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif ditandai dengan adanya pencapaian tujuan yang lebih tinggi dan rasa saling percaya pada bawahan atau anggota organisasi.

Budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif juga memiliki sifat komunikasi yang lebih terbuka. Kepemimpinan yang suportif dan perhatian, penyelesaian masalah bersama, otonomi pekerja serta berbagai segala informasi.

### 2. Budaya organisasi yang tertutup dan otokratis

Budaya organisasi yang tertutup dan otokratis ditandai dengan adanya pencapaian tujuan yang tinggi, tetapi tidak didukung dengan rasa saling percaya, maksudnya pencapaian tujuan dari organisasi ini lebih dipaksakan oleh pemimpin ke anggotanya, bahkan budaya organisasi yang tertutup ini juga memiliki sifat kepemimpinan otokrasi yang kuat.

## **Lingkungan Organisasi**

Lingkungan organisasi lingkungan yang terkait dengan organisasi dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Lingkungan eksternal atau lingkungan yang terkait lingkungan internal atau lingkungan yang terkait dengan eksistensi sebuah organisasi.
2. Lingkungan dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan.

### **1. Lingkungan Internal Organisasi**

- a. Berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi dan mempengaruhi langsung terhadap setiap program kebijakan.
- b. Yang termasuk kedalam lingkungan internal organisasi adalah para pemilik organisasi (*owner*), para pengelola organisasi (*board of managers or directors*), para staff, anggota atau para pekerja (*employees*) serta lingkungan fisik organisasi (*physical work environment*) lingkungan internal.

### **2. Lingkungan Eksternal Organisasi**

- a. Lingkungan yang terkait adalah kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan.
- b. Dalam kegiatan operasional, perusahaan berhadapan dan senantiasa berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan-lingkungan yang terkait langsung atau lingkungan mikro perusahaan dan lingkungan yang tidak terkait langsung atau lingkungan makro perusahaan.
- c. Lingkungan mikro perusahaan adalah terdiri dari pelanggan (*customer*), pesaing (*competitor*), pemasok (*supplier*), dan partner strategis (*strategic partner*).

- d. Lingkungan makro perusahaan terbagi dua yaitu lingkungan lokal dan internasional
- e. Lingkungan lokal dapat berupa para pembuat peraturan (*regulators*) pemerintah (*government*), masyarakat luas pada umumnya (*society*)
- f. Lingkungan internasional dapat berupa peraturan internasional (*international law*), pasar keuangan internasional (*international financial markets*).

Sosialisasi merupakan proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi yang ada. Ada tiga tahap proses sosialisasi, yaitu:

1. Tahap pra kedatangan, kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi itu.
2. Tahap keterlibatan, tahap dimana seorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda.
3. Tahap metamorphosis, tahap dimana seorang karyawan baru berubah menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.

## **Daftar Pustaka**

- Davis Keith, 1981. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, edisi ke-6 new York: McGraw Hill.
- Davis, Keith, dan John W. Newstrom. 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid I, terjemahan oleh Agus Dharma Jakarta: Erlangga.
- Katz, FE.1968. *Autonomy and Organization: The Limits of Social Control New York*, Random House.
- Luthans F. 1985. *Organizational Behavior*. New York: MC. Graw Hill, Book Coy.
- Luthans, Fred.S. 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition. Singapore: Mc. Graw Hill.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenhallindo.

## **Profil Penulis**



### **Yuliana, S.Sos., M.Si**

Penulis Lahir di Palembang, 22 Juli 1979. Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (SI) pada Program Studi Ilmu Administrasi di Fakultas Ilmu Administrasi pada tahun 2003 di Universitas Sjakhyakirti Palembang dan melanjutkan pendidikan Strata Dua (S2) pada Program Studi Administrasi Publik pada tempat yang sama di Universitas Sjakhyakirti Palembang pada tahun 2013. Penulis Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Sjakhyakirti Palembang yang aktif mengajar di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Sjakhyakirti Palembang. Mengajar pada mata kuliah Organisasi dan Manajemen, Etika Komunikasi, Studi Implementasi Kebijakan Publik, Analisis Strategi Pembangunan, Kebijakan Publik, Sistem Politik Indonesia, Ekologi Administrasi, Pengantar Ilmu Administrasi Negara, Pendidikan Pancasila, Pengantar Ilmu Politik, Analisis Dampak Sosial dan sekarang penulis menjabat sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administarsi Universitas Sjakhyakirti Palembang. Adapun book chapter yang pernah di tulis berjudul Kebijakan publik, Ilmu Komunikasi, Organization Strategi, Good Governance dalam Pelayanan Publik, Manajemen SDM dalam Era Society 5.0, Administrasi Pembangunan.

Email Penulis: [yulianapl619@gmail.com](mailto:yulianapl619@gmail.com)

# GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

**Dr. Asti Putri Kartiwi, S.E., M.Pd**  
Universitas Bengkulu

## **Kepemimpinan dalam Organisasi**

Faktor kepemimpinan tidak akan pernah lepas dari sebuah organisasi. Kepemimpinan sering dikatakan ujung tombak organisasi di mana arah sebuah organisasi tergantung kepada peran kepemimpinan di dalamnya. Dalam berbagai literatur dan keilmuan kepemimpinan juga sering digandengkan dengan “perilaku organisasi” dan menjadikan suatu konsep bidang kajian ilmiah tersendiri. Dalam berbagai bidang organisasi dan kepemimpinan selalu ada. Konsep kepemimpinan itu sendiri diibaratkan sebagai kapten dalam kapal dalam dunia bisnis. Pemimpin dianggap sebagai personal yang memerlukan sebuah hubungan dengan orang-orang sekitarnya, memiliki empati dan menjadi bagian dari apapun yang terjadi dalam organisasi bisnis (Kouzes dan Posner, 2006).

Sejak dahulu para akademisi belum menemukan ciri yang tepat bagi kepemimpinan yang efektif dalam seluruh bidang di dunia, namun pemimpin yang dinyatakan hebat tidak lepas dari para bawahan yang hebat, dengan kata lain keterlibatan dan kerja sama yang baik dengan bawahan dalam organisasi merupakan faktor utama seorang pemimpin dinyatakan efektif. (Kouzes dan Posner, 2006).

Dalam organisasi peran kepemimpinan sangat besar diantaranya pemimpin terlibat dalam cara pengarahan-pengarahan, koordinasi antara kelompok dan individu dalam organisasi. Stogdill menyatakan bahwa pemimpin melakukan berbagai tindakan dalam mengelola hubungan kerja, penetapan *job desk* dan menetapkan keputusan dalam kesejahteraan individu-individu dalam organisasinya. Selain definisi secara teknis kepemimpinan didefinisikan juga sebagai sebuah keterampilan atau kemampuan seorang individu untuk memengaruhi individu lain. Kemampuan ini dapat dimiliki sejak lahir, dapat diasah dengan mempelajarinya dan dapat muncul dalam kondisi tertentu. (Siagian, 1991). Sebuah organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar dapat berjalan dengan efektif. Pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk melawan "*status quo*" organisasi, Menciptakan visi organisasi, dan menginspirasi individu-individu dalam organisasi untuk mencapai visi yang ditetapkan. Selain peran pemimpin dalam organisasi juga membutuhkan peran manajer. Manajer dibutuhkan untuk merancang perencanaan yang rinci, membuat struktur organisasi berjalan dengan efisien dan mengawasi berjalannya produktivitas dalam organisasi secara langsung.

Para ahli menyatakan terdapat dua teori lahirnya seorang pemimpin yaitu *Traits Theories of Leadership* dan *Behavioral Theories of Leadership*. (Brailovskii et al., 1991). Dalam *Traits Theory* dinyatakan bahwa seseorang dinyatakan sebagai pemimpin karena memiliki karakteristik bawaan tertentu dalam dirinya. Sifat bawaan yang dianggap berkualitas bagi seorang pemimpin dapat terlihat dari faktor kepribadian, faktor fisik dan faktor kecerdasan. Teori ini menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan hadir sejak lahir dan menjadi sifat bawaan. Contoh tokoh-tokoh yang dianggap lahir sebagai seorang pemimpin adalah Nelson Mandela presiden afrika selatan, Mahatma Gandhi tokoh revolusi dari india, dan Soekarno Presiden Indonesia pertama. Ketiga tokoh tersebut terkenal dengan ciri kepemimpinan karismaniknya yang terkenal di dunia.

*Behavioral Theory* menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan dapat diciptakan dan ditiru oleh pemimpin lain. *Behavioral Theory* menunjukkan sifat kepemimpinan merupakan perilaku yang dapat dipelajari dan dapat diciptakan oleh siapa saja. Kedua teori tersebut pada akhir akan menciptakan gaya kepemimpinan yang diterapkan diberbagai organisasi di dunia. Berikut dijelaskan lima gaya kepemimpinan yang sangat umum digunakan dalam organisasi.

### **Kepemimpinan Direktif**

Gaya kepemimpinan direktif melibatkan seorang pemimpin yang mengambil kendali penuh atas tindakan dan arah tim. Mereka membantu memandu tujuan kerja karyawan dan menetapkan langkah-langkah tepat yang perlu mereka ambil untuk mencapai tujuan tersebut. (Muczyk and Reimann, 1987). Pemimpin direktif mengambil tanggung jawab untuk pengambilan keputusan sendiri daripada berkolaborasi dengan tim mereka atau langsung memberikan umpan balik. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini langsung memberikan instruksi kepada karyawan apa yang harus dilakukan, daripada membiarkan mereka membuat keputusan sendiri atau memilih cara sendiri untuk menyelesaikan tugas. (Cruz, Henningsen and Smith, 1999)

Dalam kepemimpinan direktif ada yang disebut dengan budaya konsistensi. Pemimpin menetapkan nilai dan pola perilaku tertentu, dan orang lain diharapkan untuk mengikuti. Hasilnya adalah kinerja karyawan yang konsisten dan dapat diprediksi serta budaya organisasi secara keseluruhan. Namun, konsistensi organisasi mengenyampingkan budaya organisasi yang fleksibel mengikuti dinamika organisasi dan orang-orang didalanya. Dalam berbagai riset mengenai perilaku organisasi menyatakan menunjukkan bahwa seluruh bagian dalam organisasi membutuhkan fleksibilitas dan dinamisme untuk mengantisipasi kondisi lingkungan yang terus berubah dengan menciptakan inovasi dan kreativitas. (Hersey and Blanchard, 1982).

Seluruh bagian dalam organisasi akan merasa dihargai ketika mereka terlibat penuh dalam perencanaan strategis yang diciptakan dalam organisasi. Adanya kolaborasi penuh dari seluruh stakeholder organisasi bukanlah ciri kepemimpinan ini. Karakteristik Kepemimpinan Direktif diantaranya adalah:

1. Penegasan otoritas sejak awal, Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan direktif akan menegaskan otoritas mereka segera setelah mereka memimpin sebuah tim. Pemimpin direktif merasa tidak perlu mendapatkan empati dari karyawan mereka terlebih dahulu. Pemimpin ini juga menetapkan standar yang jelas sejak awal terpilih menjadi pemimpin, tugas didelegasikan dengan jelas terhadap bawahan dan bawahan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang mereka lakukan dan tidak capai.
2. Mengambil kendali penuh, Seorang pemimpin direktif mengambil tanggung jawab penuh atas hasil yang dicapai tim dan kepemimpinan direktif memilikikan tujuan organisasi sesuai pengetahuan dan pemikirannya. Mereka kemudian akan mendelegasikan tugas dan melakukan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Pada umumnya gaya kepemimpinan seperti ini tidak terlalu terbuka terhadap umpan balik dari bawahan. Karyawan umumnya cenderung tidak menentang keputusan atau mempertanyakan cara atau keputusan dari pemimpinnya ketika jenis gaya kepemimpinan ini digunakan, terutama karena pemimpin tidak akan mentolerirnya.
3. Memiliki protokol yang diciptakan dan diikuti, Ketika seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan ini bukan berarti menetapkan keseluruhan keputusan organisasi tanpa pengetahuan yang jelas. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini biasanya sudah menganalisis standar-standar yang jelas dan sudah diyakini akan berhasil untuk mereka gunakan dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan ini tidak mendukung adanya inovasi dan sebaliknya bergantung pada protokol jelas yang sudah diyakini akan membuahkan hasil.

4. Menerapkan hierarki organisasi, Hierarki merupakan bagian integral dari gaya kepemimpinan direktif. Alasannya, pemimpin harus bisa membagi tugas kepada bawahan tanpa persoalan siapa yang berkuasa atas siapa. Hierarki dengan posisi yang jelas akan mengurangi hambatan dan masalah ketika saat mendelegasikan program dan kegiatan dalam organisasi.



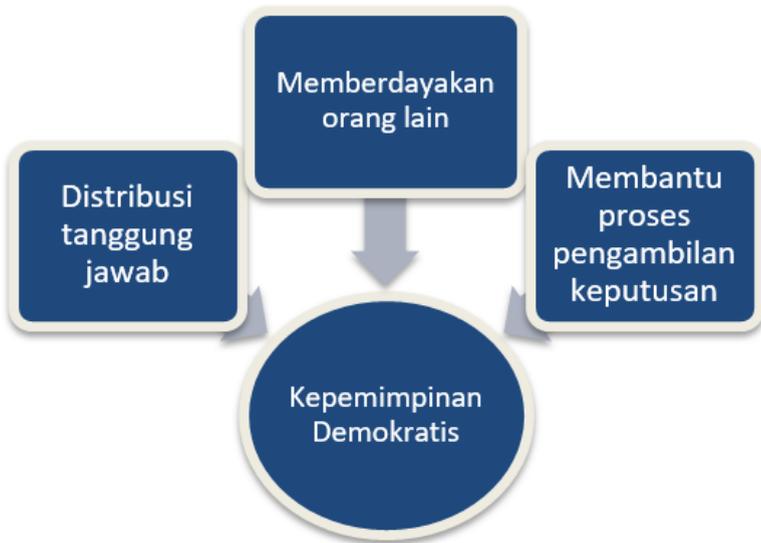
Gambar 7.1 Ciri Perilaku Kepemimpinan Direktif

Dalam gambar 7.1 dapat dilihat jika ada enam ciri yang muncul dalam kepemimpinan direktif diantaranya kepemimpinan direktif selalu mengatur aktivitas bawahan dengan kontrol yang ketat. Kepemimpinan direktif juga

menetapkan aturan dan pola komunikasi ke bawahan. Kepemimpinan direktif juga membuat perencanaan, penjadwalan dan menetapkan tanggung jawab bawahannya dengan tegas. (Cruz, Henningsen and Smith, 1999). Kepemimpinan direktif juga mengklarifikasi harapan, tujuan dan metode kerja apa yang harus diterapkan dalam organisasi selain melaksanakan monitoring dan mengikuti penugasan serta memotivasi dan memfasilitasi keahlian yang dimiliki bawahannya. Ciri gaya kepemimpinan direktif hampir sama dengan gaya kepemimpinan otokratis.

### **Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis, atau manajemen partisipatif, secara aktif melibatkan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin demokratis sering mencari umpan balik dan masukan dari bawahan. Mereka mendorong percakapan dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini digunakan di seluruh industri dan organisasi, dari dunia korporat hingga pemerintahan dan pendidikan. Gaya kepemimpinan demokratis dapat menguntungkan baik karyawan maupun organisasi. (Hersey and Blanchard, 1982). Ketika berbicara tentang karyawan, individu memiliki kebutuhan bawaan untuk memiliki kendali atas hidup mereka. Mereka perlu merasa bahwa upaya mereka diakui dan bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi dunia. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan lebih cenderung bertahan dengan organisasi mereka saat ini. Kerangka kerja ini mendefinisikan tiga prinsip utama dari gaya kepemimpinan ini:



Gambar 7.2 Kerangka Kepemimpinan Demokratis

Kerangka yang pertama adalah distribusi tanggung jawab. Pemimpin yang demokratis seharusnya tidak menjadi orang yang memegang semua tanggung jawab. (Beerbohm, 2015). Sebaliknya, peran mereka adalah mendistribusikan tanggung jawab dan memaksimalkan keterlibatan orang lain dalam upaya mencapai tujuan yang ditentukan. Kerangka yang kedua adalah memberdayakan orang lain. Pemimpin yang demokratis juga perlu memberdayakan anggotanya untuk membuat keputusan yang cerdas. (Gastil, 1994). Mendorong orang untuk mengambil tanggung jawab bersama adalah cara yang bagus untuk mencapai hal ini, karena proses keterlibatan dapat membantu mereka menjadi lebih terlatih dalam pengambilan keputusan, berpikir kritis, dan keterampilan berharga lainnya yang dapat meningkatkan harga diri dan kompetensi mereka. (Woods, 2005), (Beerbohm, 2015). Dan kerangka yang ketiga dan terakhir adalah membantu proses pengambilan keputusan. Akhirnya, para pemimpin demokratis juga perlu memainkan peran sebagai fasilitator dalam hal pengambilan keputusan.

Ini berarti mampu memandu kelompok melalui percakapan yang produktif, menjaga hubungan yang sehat di seluruh anggota organisasi, dan menciptakan ruang di mana pendekatan demokratis benar-benar digunakan. (Gastil, 1994), (Woods, 2005), (Beerbohm, 2015),

Dalam organisasi terdapat berbagai pro kontra terhadap diterapkannya gaya kepemimpinan ini. Para bawahan merasa gaya kepemimpinan ini harus diterapkan karena mendorong kolaborasi, mampu melibatkan berbagai pendapat dan cara berpikir dari bawahan-bawahan, mampu menghasilkan keterlibatan dan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dari sebelumnya, mampu menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan inovatif serta hasilnya yang didapat akan didukung oleh mayoritas bawahan karena keputusan diambil berdasarkan kesepakatan bersama. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik sebagai berikut (Muczyk and Reimann, 1987; Gastil, 1994; Woods, 2005; Beerbohm, 2015):

1. Mengenalkan pentingnya kreativitas, dalam kepemimpinan demokrasi, para pemimpin mempercayai anggota organisasi untuk menghasilkan gagasan dan menghasilkan solusi. Kepercayaan ini mendorong kreativitas organisasi, memacu tim untuk bekerja sama dengan cara-cara baru, tanpa diawasi secara berlebihan.
2. Inklusif, Pemimpin yang demokratis selalu ingin semua anggota organisasi terlibat mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Semua anggota organisasi yang berperan hadir dan memberikan suara ketika penentuan keputusan khususnya yang berdampak pada produktivitas organisasi. Pendekatan ini mengurangi perebutan kekuasaan dan membuat anggota organisasi merasa dihargai.
3. Kolaboratif, berbeda dengan gaya kepemimpinan yang lain, kepemimpinan demokratis mendorong anggota organisasi untuk bekerja sama.

Bawahan tidak bisa hanya mengikuti instruksi pemimpin untuk menyelesaikan sesuatu. Sebaliknya, mereka harus mencari solusi sendiri, sementara peran pemimpin adalah untuk bertanggung jawab dengan keputusan yang diambil secara bersama.

4. Membangun kepercayaan, pemimpin yang demokratis mempercayai anggota organisasinya untuk menyelesaikan sesuatu. Mereka mengikuti model Teori Y Douglas McGregor, sebuah pendekatan optimis yang mengasumsikan bahwa para karyawan memiliki motivasi diri, melihat pekerjaan menjadi kebutuhan pokok, dan dapat menyelesaikan masalah sendiri secara kreatif.

### **Gaya Kepemimpinan Karismatik**

Kepemimpinan karismatik didefinisikan oleh seorang pemimpin yang menggunakan keterampilan komunikasi, persuasif, dan pesona yang dimilikinya untuk memengaruhi orang lain. orang memandang pemimpin karismatik sebagai orang ekstrovert yang memiliki kecerdasan emosional, semangat, dan energi yang menular. (Conger and Kanungo, 1998). Dengan menjadi menarik, disukai, dan persuasif, para pemimpin ini memiliki otoritas karismatik yang menarik dan memengaruhi orang. Mereka efektif dalam beresonansi secara emosional dengan para pengikutnya, yang membuat mereka merasa terinspirasi, termotivasi, dan bertekad dalam menghadapi kesulitan. (House and Howell, 1992; Conger, Kanungo and Menon, 2000). Karena alasan ini, kepemimpinan karismatik bekerja dengan baik di perusahaan yang mendukung tujuan sosial yang kuat. Hal ini karena pemimpin mendorong orang-orang untuk tetap positif, optimis, dan terus berjuang dalam perjuangan yang baik.

Kepemimpinan karismatik adalah salah satu dari tujuh gaya kepemimpinan yang umumnya digunakan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini paling mirip dengan kepemimpinan transformasional karena keduanya dipraktikkan oleh para pemimpin yang merasa terpenggil

untuk memenuhi visi mereka tentang masa depan yang lebih baik. Pemimpin karismatik mampu mengambil hati para bawahannya khususnya bawahan yang memiliki keahlian untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih maju kedepannya. Beberapa keterampilan, sifat, dan tindakan yang dapat menentukan seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan karismatik adalah sebagai berikut:

1. Penetapan tujuan yang memiliki visi kedepan. Pemimpin karismatik mampu melihat hasil pada masa depan yang besar berdasarkan tujuan organisasi, para pemimpin karismatik sangat mampu dalam menetapkan pilar program jangka panjang. Penetapan program jangka panjang akan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang saling berkelanjutan.
2. Kemampuan berkomunikasi yang menarik. Pemimpin karismatik memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, setiap kalimat yang diucapkan mampu memengaruhi orang lain dan dipercaya, serta mampu berkomunikasi dengan cara yang dapat menarik bawahannya. Kemampuan memiliki cara komunikasi yang khas merupakan kunci dalam kepemimpinan karismatik.
3. Kemampuan untuk memanfaatkan emosi bawahan. Kepemimpinan karismatik mampu mendorong dan menginspirasi bawahannya. Dorongan dan inspirasi tersebut yang dapat menggerakkan emosi bawahannya dan men ciptakan rasa mengabdikan dalam pekerjaannya. Intinya bawahan merasa ikhlas dengan segala pekerjaan yang dilakukannya dalam organisasi.
4. Berani mengambil risiko secara terbuka. Meskipun para pemimpin karismatik bekerja dalam status quo, mereka masih bersedia untuk mengeksplorasi peluang atau pendekatan unik yang dapat menghasilkan keuntungan besar bagi organisasi.
5. Memiliki visi yang jelas. Mengetahui hasil yang diinginkan dari suatu program, dan mampu memprediksikan hasil yang akan dicapainya.

Pemimpin dengan tipe ini biasanya memberikan dukungan yang penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahannya.

6. Peka terhadap kebutuhan anggota organisasi. Ciri utama pemimpin dengan tipe ini adalah empati. Empati adalah cara pemimpin dengan tipe ini untuk mengatur situasi tertentu dalam organisasi serta ketepatan waktu dalam menghasilkan produktivitas organisasi yang diinginkan atau sesuai tujuan organisasi.

Beberapa ahli menyatakan bahwa pemimpin yang karismatik akan mampu menjalankan organisasi dengan efektif (Tucker, 2017). Efektivitas dalam organisasi akan berjalan karena adanya dampak emosi dari pemimpin ke bawahan, memiliki nilai-nilai yang dapat diadaptasi oleh bawahan, memiliki kemampuan bahasa dan komunikasi yang baik dan dapat diterima, segala yang dilakukan bertujuan pada hasil akhir dan mampu menghadapi kesulitan yang muncul dalam organisasi meskipun sulit dipecahkan. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya akan memiliki bawahan yang sangat loyal dan penurut. Bawahan akan terkesan membentuk figur yang kuat terhadap sosok pemimpin dalam organisasi.



Gambar 7.3 Kerangka Efektivitas Kepemimpinan Karismatik

## **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan imbalan dan hukuman untuk memotivasi dan mengarahkan para pengikutnya. Pendekatan kepemimpinan ini, yang juga terkadang disebut sebagai kepemimpinan manajerial, menekankan pentingnya struktur, organisasi, pengawasan, kinerja, dan hasil. Tujuan dan tugas kelompok sangat terstruktur, dan anggota diberi penghargaan ketika mereka mencapai tujuan tersebut dan ditegur jika melewatkan tenggat waktu. Teori kepemimpinan ini pertama kali dijelaskan oleh Max Weber dan dikembangkan kembali oleh lebih lanjut oleh Bernard M. Bass pada awal tahun 1980-an.

Ada beberapa asumsi dasar kepemimpinan transaksional yang digunakan dalam organisasi. Diantaranya adalah bahwa seorang karyawan akan bekerja dengan sebaik-baiknya jika rantai komando sudah pasti dan jelas. Penetapan Imbalan dan hukuman juga akan mampu memotivasi para pekerja. Para karyawan diminta mematuhi instruksi dan perintah pemimpin yang merupakan tujuan utama para pengikut. Penting untuk mengawasi bawahan dengan cermat untuk memastikan bahwa target yang diharapkan terpenuhi. (Kuantan, 2015). Dalam kepemimpinan transaksional, penghargaan dan sanksi bergantung pada kinerja para pengikutnya. Pemimpin memandang hubungan antara manajer dan bawahan sebagai sebuah pertukaran. Ketika bawahan berkinerja baik, mereka menerima penghargaan. Ketika mereka berkinerja buruk, mereka akan dijatuhi hukuman. Aturan, prosedur, dan standar sangat penting dalam kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional cenderung baik dalam menetapkan ekspektasi dan standar yang memaksimalkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Mereka cenderung memberikan umpan balik konstruktif terkait kinerja pengikutnya sehingga anggota kelompok dapat meningkatkan hasil kerja mereka untuk mendapatkan umpan balik dan penguatan yang lebih baik (Hersey and Blanchard, 1982; Iqbal, Anwar and Haider, 2015).

Meskipun langkah-langkah untuk menjadi pemimpin transaksional akan bervariasi tergantung pada situasi dan kepribadian seorang individu, karakteristik kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

1. Mampu menciptakan struktur. Membangun struktur adalah salah satu peran utama pemimpin transaksional. Hal ini dilakukan dengan menciptakan proses, sistem, dan kebijakan untuk memastikan semua pekerjaan dapat dilakukan secara efektif baik oleh individu maupun kelompok. Dengan diciptakannya tingkatan struktur maka kesalahan dalam penyampaian informasi komunikasi akan dikurangi.
2. Mampu membuat ekspektasi yang jelas. Kepemimpinan transaksional bertujuan menciptakan hasil yang jelas. Sebagai seorang pemimpin harus menjelaskan harapan-harapan untuk dicapai dimasa yang akan datang kepada bawahan atau kepada seluruh anggota organisasi. Harapan-harapan tersebut berkaitan dengan imbalan, kinerja dan konsekuensi yang didapat jika tidak tercapai.
3. Mampu mengenali karyawan yang memiliki kinerja terbaik. Pemimpin transaksional harus cepat memberikan penghargaan atas kinerja yang berkualitas tinggi. Menghubungkan kinerja dengan penghargaan yang akan berdampak pada peningkatan motivasi karyawan atau bawahan.
4. Mampu mengelola karyawan dengan kinerja yang kurang baik. Sama halnya dengan memberikan penghargaan atas kinerja positif, harus ada konsekuensi yang jelas terkait dengan harapan-harapan dalam pekerjaan yang belum tercapai. Hal ini dapat menjadi pertimbangan dalam promosi ataupun pemutusan hubungan kerja.



Gambar 7.4 Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial. Dalam bentuknya yang ideal, pendekatan ini menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada para pengikutnya dengan tujuan akhir untuk mengembangkan para pengikut menjadi pemimpin. Pendekatan kepemimpinan transformasional mendorong, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk berinovasi dan menciptakan perubahan yang diperlukan untuk membentuk kesuksesan perusahaan pada masa depan (Leithwood and Jantzi, 2005; Bass and Riggio, 2006). Hal ini dicapai dengan memberikan contoh di tingkat eksekutif melalui keaslian, rasa yang kuat akan budaya organisasi, kepemilikan bawahan, dan kemandirian dalam organisasi.

Pemimpin transformasional adalah agen perubahan, yang dapat mengidentifikasi trend inovatif dan perubahan dalam teknologi, dan kemudian membantu organisasi menerima perubahan tersebut. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi tenaga kerja mereka tanpa melakukan manajemen skala mikro - mereka mempercayai karyawan yang terlatih untuk mengambil otoritas atas keputusan dalam pekerjaan yang ditugaskan. Ini adalah gaya manajemen yang dirancang untuk memberi karyawan lebih banyak ruang untuk berkreasi, melihat masa depan, dan menemukan solusi baru untuk masalah lama. Karyawan yang berada di jalur kepemimpinan juga akan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin transformasional melalui bimbingan dan pelatihan.

Meskipun teori kepemimpinan transformasional yang telah dikemukakan oleh Bass berasal dari tahun 70-an, namun model ini masih merupakan model kepemimpinan yang efektif yang dipraktikkan hingga saat ini. (Gastil, 1994; Kardaras and Papatthanassiou, 2008; Braye and Evans, 2009; Hashem, 2014). Gaya kepemimpinan transformasional tidak pernah berubah, namun lingkungan organisasi yang berubah. Hal ini dapat diterapkan di setiap sektor organisasi, namun khusus untuk organisasi berbasis teknologi, inovasi dan perkembangan organisasi menjadi hal yang sangat utama. Empat elemen utama yang mendefinisikan model dan gaya kepemimpinan transformasional. Faktor-faktor ini dikembangkan oleh Bass pada tahun 1985 untuk membantu mendefinisikan seperti apa kepemimpinan transformasional itu dan bagaimana cara menjadi sukses sebagai pemimpin tipe ini.

1. *Idealized influence* (Pengaruh yang ideal). Hal terpenting yang dapat Anda lakukan sebagai pemimpin transformasional adalah memimpin dengan memberi contoh. Karyawan akan melihat Anda sebagai sosok panutan dalam berperilaku di semua lingkungan kerja. Jika Anda memimpin dengan tulus, karyawan akan melihat perilaku tersebut dan merasa terinspirasi untuk mempertahankan standar kinerja

yang tinggi. Ini bukan tentang memanfaatkan karyawan untuk bekerja keras, namun tentang memimpin dengan memberi contoh dan memengaruhi orang lain secara positif melalui komitmen terhadap kepercayaan, transparansi, dan rasa hormat.

2. *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual). Untuk membantu menciptakan perubahan, penting untuk menantang kepercayaan lama di perusahaan dan mendorong status quo dengan mendorong inovasi, kreativitas, pemikiran kritis, dan pemecahan masalah. Pemimpin transformatif harus membantu karyawan merasa nyaman untuk mengeksplorasi ide dan peluang baru yang dapat menyuntikkan inovasi ke dalam organisasi. Anda ingin menciptakan lingkungan yang menyambut pertumbuhan dan membuat semua orang bersemangat tentang transformasi digital dan inisiatif penting lainnya dalam organisasi
3. *Inspirational motivation* (Motivasi yang inspiratif). Sebagai pemimpin transformasional, pemimpin perlu mendorong karyawan untuk merasa terikat dan berkomitmen pada visi organisasi. Pemimpin harus memastikan karyawan merasa berkomitmen pada tujuan-tujuan organisasi seperti yang telah dicontohkan oleh pemimpin ketimbang memaksa karyawan berkomitmen dengan rasa takut.
4. *Individual consideration* (Pertimbangan individual). Karyawan perlu merasakan kemandirian dan rasa memiliki dalam tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebagai pemimpin transformasional, penting untuk memahami bahwa setiap karyawan adalah pribadi yang unik di dalam organisasi dan memiliki kebutuhan khusus, gaya pembinaan, dan kontribusi mereka sendiri terhadap organisasi. Para pemimpin ini akan menyesuaikan gaya pembinaan dan bimbingan mereka dengan karyawan dan membantu mereka mencapai tujuan baik di dalam maupun di luar organisasi.



Gambar 7.5 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut model kepemimpinan transformasional dari Bass dan Reggio (2006), pemimpin transformasional membedakan diri mereka dari jenis pemimpin lainnya dengan melakukan dorongan motivasi dan perkembangan positif diantara para pengikutnya, memberi contoh standar etika dalam organisasi dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama, membina lingkungan kerja yang beretika dengan nilai, prioritas, dan standar yang jelas, membangun budaya organisasi dengan mendorong karyawan untuk beralih dari sikap mementingkan diri sendiri ke pola pikir bahwa mereka bekerja demi kebaikan bersama, menekankan pada keaslian, kerjasama, dan komunikasi yang terbuka, dan memberikan pelatihan dan pendampingan namun tetap memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan mengambil alih tanggung jawab atas tugas-tugasnya.

## Daftar Pustaka

- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006) *Transformational leadership*. Psychology press.
- Beerbohm, E. (2015) 'Is democratic leadership possible?', *American Political Science Review*. Cambridge University Press, 109(4), pp. 639–652.
- Brailovskii, Y. L. et al. (1991) *Single-cylinder piston pump with large discharge for cryogenic liquids*, *Chemical and Petroleum Engineering*. doi: 10.1007/BF01148546.
- Braye, R. and Evans, E. (2009) '2007 Leadership and Human Resources Training in Rwanda', in *Handbook of Research on Electronic Collaboration and Organizational Synergy*. IGI Global, pp. 664–678.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1998) *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. and Menon, S. T. (2000) 'Charismatic leadership and follower effects', *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. Wiley Online Library, 21(7), pp. 747–767.
- Cruz, M. G., Henningsen, D. D. and Smith, B. A. (1999) 'The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader', *Communication Research*. Sage Publications London, 26(3), pp. 349–369.
- Gastil, J. (1994) 'A definition and illustration of democratic leadership', *Human relations*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 47(8), pp. 953–975.
- Hashem, H. (2014) *A situational analysis of the effects of performance management on the workplace. Prepared by Hiba Hashem. A project submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration MBA to the school of Business under Makin*. doi: 10.13140/2.1.4253.5044.

- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1982) 'Leadership style: Attitudes and behaviors.' American Society for Training & Development.
- House, R. J. and Howell, J. M. (1992) 'Personality and charismatic leadership', *The Leadership Quarterly*. Elsevier, 3(2), pp. 81–108.
- Iqbal, N., Anwar, S. and Haider, N. (2015) 'Effect of leadership style on employee performance', *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), pp. 1–6.
- Kardaras, D. K. and Papathanassiou, E. A. (2008) 'An Exploratory Study of the E-Government Services in Greece', in *Handbook of Research on Public Information Technology*. IGI Global, pp. 162–174.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2006) *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
- Kuantan, P. (2015) 'Transactional or transformational leadership: which works best for now?', *International Journal of Industrial Management*, 2289, 9286.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2005) 'Transformational leadership', *The essentials of school leadership*, pp. 31–43.
- Muczyk, J. P. and Reimann, B. C. (1987) 'The case for directive leadership', *Academy of Management Perspectives*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 1(4), pp. 301–311.
- Siagian, S. P. (1991) 'Teori dan praktek kepemimpinan'. Rineka Cipta.
- Tucker, R. C. (2017) 'The theory of charismatic leadership', in *Leadership Perspectives*. Routledge, pp. 499–524.
- Woods, P. (2005) *Democratic leadership in education*. Sage.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Asti Putri Kartiwi, S.E., M.Pd**

Penulis lahir di kota Bogor pada tanggal 22 Maret 1984 dan menyelesaikan pendidikan studi s-1 di prodi Ekonomi manajemen Universitas Palangkaraya, Kalimantan Tengah pada tahun 2007, ditahun yang sama penulis mendaftar pada program pascasarjana bidang studi S-2 Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia dan berhasil lulus pada tahun 2009. Setahun kemudian pada tahun 2010 penulis mendaftar pada program Doktorat di Prodi S-3 Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia dan menyelesaikan studi pada tahun 2014. Penulis telah menikah dan dikaruniai tiga orang anak yaitu Arjuna Farjana Hadipratama, Chayfa Humaira Passa dan Shaka Mahardikka Althaf. Sejak tahun 2019 penulis bekerja sebagai dosen pada program pascasarjana S-2 Administrasi Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Bengkulu. Penulis mengampuh beberapa matakuliah meliputi kepemimpinan dan perilaku organisasi, manajemen sumberdaya manusia, metodologi penelitian, dan teknologi informasi dan SIM. Saat ini penulis mencoba fokus pada bidang keahlian manajemen sumberdaya manusia dan kepemimpinan. Penulis juga sudah banyak menghasilkan karya tulis sesuai bidang keahlian yang diampuh.

Email Penulis: [astiputri@unib.ac.id](mailto:astiputri@unib.ac.id)

# KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

**Denni, S.Kom., S.E., M.M.**

S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen  
Administrasi dan Rekayasa Teknologi

## **Pendahuluan**

Perkembangan bisnis yang semakin meningkat, membuat ruang bisnis menghadapi masalah yang semakin kompleks. Semakin banyak perusahaan atau organisasi menawarkan kemudahan dan keunggulan dibidangnya masing-masing. Sehingga banyak terjadi persaingan atas produk atau jasa yang sejenis ataupun berlainan jenis antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Perkembangan bisnis yang semakin pesat ini juga didukung oleh kemajuan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini juga mendorong perusahaan atau organisasi menciptakan sistem yang lebih efisien dan efektif untuk mendukung kemajuan perusahaan.

Untuk mendukung sistem perusahaan se-efisien dan se-efektif mungkin, tentunya ilmu komunikasi merupakan suatu pengetahuan yang amat penting. Karena prinsip dasar komunikasi yang efisien dan efektif adalah keberhasilan pemberi pesan menyampaikan informasi kepada penerima pesan agar mengerti maksud yang disampaikan dan melaksanakan pesan tersebut dengan baik dan benar.

Komunikasi yang baik dan benar tentunya dapat mengurangi kesalahan dan kerugian organisasi. Pelaksanaan komunikasi dalam organisasi juga harus mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, perubahan kebiasaan, perubahan teknologi, perkembangan pola pikir masyarakat, budaya setempat dan lain sebagainya. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, komunikasi dapat disampaikan tidak tergantung pada waktu dan jarak geografis.

Pada tahun 2020 - 2021, negara Indonesia menghadapi pandemi *corona virus disease* (Covid-19) yang mengharuskan seluruh individu dan kelompok mengurangi kontak fisik dan berkomunikasi secara langsung. Setiap orang dihimbau untuk bekerja dari rumah, belajar dari rumah dan pemerintah juga menutup berbagai tempat keramaian. Perubahan kondisi akibat pandemi virus Covid-19 tersebut telah memunculkan berbagai alternatif komunikasi dengan media daring (*online*) sebagai penghubung antara setiap orang. Contoh alternatif komunikasi yang pernah dilakukan di sekolah, kampus dan perusahaan pada masa Covid-19 adalah menggunakan program *zoom*, *telegram*, *whatsapp*, *google meet*, *youtube*, *e-Learning* dan lain-lain.

### **Pengertian Komunikasi Organisasi**

Awal mula kata komunikasi atau *communication* yaitu berasal dari bahasa latin "*communis*" yang berarti "sama". "*Communico, communicatio, atau communicare*" yang berarti "membuat sama". Secara sederhana, komunikasi berarti terjadi karena ada kesamaan antara orang yang menyampaikan pesan dan orang yang menerima pesan. Oleh sebab itu, komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk dapat memahami satu dengan yang lainnya. (Feriyanto and Shyta, 2015). Ada beberapa pengertian komunikasi menurut para ahli:

## **Rogers dan D. Lawrence Kincaid**

Komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lain.

## **Shannon dan Weaver**

Komunikasi dalam bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak disengaja. Tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi wajah, lukisan, seni dan teknologi.

## **Harol D. Lasswell**

Komunikasi pada dasarnya suatu proses yang menjelaskan siapa? Mengatakan apa? Dengan saluran apa? Kepada siapa? Berakibat apa atau hasil apa? (*Who? Says What? In Which Channel? To Whom? With What Effect?*)

## **M. Djenamar SH,**

Komunikasi adalah seni untuk menyampaikan informasi, ide, satu orang ke orang lain.

## **Anderson**

Komunikasi adalah proses yang dinamis dan terus berubah sesuai dengan situasi yang berlaku. Komunikasi timbul didorong oleh kebutuhan untuk mengurangi ketidakpastian, bertindak secara efektif, mempertahankan atau memperkuat ego.

Menurut penulis, komunikasi adalah suatu tindakan menyampaikan pesan secara verbal dan non verbal kepada seseorang ataupun sekelompok orang, komunikasi akan menjadi efisien dan efektif jika si penerima pesan mengerti maksud yang disampaikan dan melaksanakan sesuai pesan yang disampaikan.

Sedangkan pengertian organisasi menurut beberapa para ahli adalah sebagai berikut:

**Stoner**

Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang mana orang-orang dibawah pengarahannya untuk mengejar tujuan bersama.

**Chester I. Bernard**

Organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

**James D. Mooney**

Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

**Stephen P. Robbins**

Organisasi adalah suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

**Janu Murdiyamoko & Citra Handayani**

Organisasi merupakan sebuah sistem sosial yang mempunyai identitas kolektif secara tegas, progra yang jelas, prosedur dan cara kerja, serta daftar anggota yang secara terperinci.

Menurut penulis, organisasi adalah suatu tempat yang didalamnya terdiri dari banyak orang, yang mempunyai sistem kerja dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh orang-orang yang mempunyai kedudukan atau kepemilikan dalam organisasi tersebut. Jadi kesimpulan penulis, komunikasi organisasi adalah suatu bentuk transfer ide, gagasan, kritik, saran dan sebagainya dari pengirim pesan (komunikator) kepada penerima pesan (komunikan) dengan tujuan tercapai persepsi atau pengertian yang sama kepada seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi.

## **Manfaat Komunikasi Dalam Organisasi**

Komunikasi dalam organisasi merupakan faktor krusial bagi pencapaian tujuan suatu organisasi bisnis. Seorang pimpinan perlu berkomunikasi dengan pihak internal dan eksternal perusahaan. Semakin baik dan jelas komunikasi dilakukan maka semakin besar persentase pencapaian dari tujuan yang diinginkan. Menurut penulis, beberapa manfaat komunikasi dalam organisasi adalah:

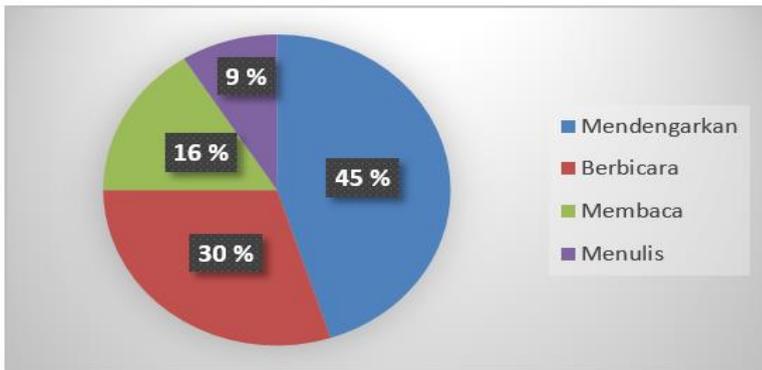
1. Informasi atau pengetahuan. Kegiatan komunikasi dapat berguna untuk memberikan informasi atau pengetahuan formal maupun informal kepada individu atau kelompok. Informasi dan pengetahuan ini berpengaruh terhadap pengambilan keputusan terhadap suatu hal atau kejadian.
2. Instruksi pekerjaan. Kegiatan komunikasi bermanfaat menyampaikan instruksi pekerjaan kepada orang lain. Komunikasi ini hendaknya disampaikan dengan benar dan jelas karena akan mempengaruhi hasil pekerjaan.
3. Bekerja sama atau kolaborasi. Kegiatan komunikasi bermanfaat untuk menjalin kerjasama untuk bersama mencapai tujuan organisasi. Dalam kegiatan bisnis tentunya untuk menyukseskan bisnisnya dan mencapai laba yang maksimal.
4. Mencegah hal-hal negatif. Kegiatan komunikasi tentu bermanfaat dalam mencegah hal buruk yang terjadi akibat disengaja maupun tidak disengaja oleh individu maupun kelompok yang dapat merugikan organisasi.
5. Pengungkapan emosi dan motivasi. Komunikasi dapat menjadi sarana pengungkapan emosi karena hal yang tidak diinginkan dan sarana untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar melaksanakan tugasnya dengan baik, benar dan bertanggung jawab.

6. Pengendalian dan pengawasan kerja. Komunikasi dapat bermanfaat sebagai pengendalian dan pengawasan kerja untuk meyakinkan bahwa pekerjaan dilakukan telah sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan. Hal ini juga sebagai evaluasi dan rekomendasi kinerja karyawan di masa depan.

### **Bentuk Dasar Komunikasi**

Secara garis besar ada 2 bentuk komunikasi yang paling mendasar, yaitu:

1. Komunikasi verbal. Merupakan suatu bentuk komunikasi yang disampaikan kepada pihak lain melalui tulisan dan lisan. Melalui komunikasi lisan atau tulisan, diharapkan orang akan memahami apa yang disampaikan dan melakukan sesuai keinginan pembicara. Contoh komunikasi verbal adalah berbicara, membaca, mendengarkan, menulis, menyanyi, mengirimkan email, membaca puisi, pantun dan sebagainya. Adapun 4 jenis keterampilan dasar komunikasi verbal yang sering digunakan manusia dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 8.1 Jenis-Jenis Komunikasi Verbal

Dalam komunikasi verbal, seseorang terlebih dahulu memusatkan perhatian pada pembicaraan yang tengah berlangsung atau bahan yang sedang dibacanya.

Setelah itu menangkap inti pembicaraan atau bacaan, langkah selanjutnya adalah menafsirkan dan menilai informasi. Langkah ini merupakan bagian terpenting dari proses mendengar. Selanjutnya memutuskan mana informasi yang penting dan mencari ide pokok dan ide-ide pendukung secara rinci. Jadi, untuk dapat menyerap informasi dengan baik seseorang harus dapat berkonsentrasi, pada apa yang sedang di baca atau di dengar.

2. Komunikasi non verbal. Merupakan suatu bentuk komunikasi yang disampaikan dalam bentuk gerakan tubuh atau lebih dikenal bahasa isyarat. Contohnya. Menggelengkan kepala sebagai tanda tidak setuju, membuang muka sebagai tanda tidak senang terhadap orang lain, mengganggukkan kepala tanda setuju, mengerutkan dahi tanda bingung dan lain sebagainya. Dalam relevansi dengan dunia bisnis, komunikasi non verbal dapat membantu menentukan kredibilitas dan potensi kepemimpinan seseorang. Jika seseorang dapat belajar mengelola kesan yang dibuat dengan bahasa isyarat, karakteristik atau ekspresi wajah, suara dan penampilan, maka dapat melakukan komunikasi dengan baik. Seorang pimpinan harus tahu bagaimana cara menyampaikan pesan-pesan bisnis kepada para bawahannya dan kapan waktu yang tepat untuk penyampaian pesan. Dalam suatu bisnis organisasi, seseorang dapat memperhatikan gerakan non verbal para karyawan, klien, atau konsumen sehingga dapat menafsirkan maksud dan sikap lebih akurat. Contohnya sikap karyawan menunjukkan gejala kurang semangat kerja, sering melakukan mogok kerja dan prestasi kerja terus menurun, harus segera dilakukan penanggulangan oleh pimpinannya (Djoko Purwanto, 2019).

## **Proses Komunikasi dalam Organisasi**

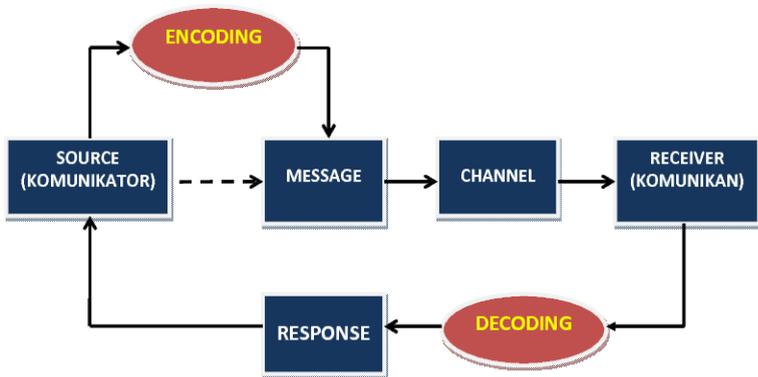
Proses komunikasi merupakan penyampaian pesan yang disampaikan oleh pengirim ke penerima pesan melalui media komunikasi yang tepat. Secara sederhana proses komunikasi dapat disampaikan dari pengirim pesan ke penerima pesan melalui media (*message*) dan saluran (*channel*). Proses komunikasi adalah setiap langkah mulai dari saat menciptakan informasi sampai dipahami oleh komunikan. Komunikasi adalah sebuah proses, sebuah kegiatan yang berlangsung kontinue. Komunikasi merupakan suatu proses, dimana komponen-komponen saling terkait. Bahwa para pelaku komunikasi beraksi dan bereaksi sebagai satu kesatuan dan keseluruhan. (Suprpto, 2011). Seluruh proses komunikasi menyangkut hal-hal berikut:

1. Adanya dua pihak yang terlibat yaitu subjek dan objek komunikasi. Subjek merupakan sumber dan objek sebagai sasaran komunikasi.
2. Adanya pesan yang hendak disampaikan oleh subjek kepada objek
3. Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh subjek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis, dengan alat penyampaiannya.
4. Pemahaman metode penyampaian pesan oleh objek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subjek.
5. Penerimaan oleh objek
6. Umpan balik dari objek ke subjek (Siagian, 2019)

Ada beberapa unsur dalam proses komunikasi untuk dapat mencapai komunikasi yang efisien dan efektif sebagai berikut:

1. Pengirim pesan (komunikator) adalah pihak yang mengirimkan pesan kepada pihak lain.
2. Pesan (*message*) adalah isi atau maksud yang akan disampaikan oleh satu pihak kepada pihak lain.

3. Saluran (*channel*) adalah media dimana pesan disampaikan kepada komunikan.
4. Penerima pesan (komunikan) adalah pihak yang menerima pesan.
5. Umpan balik (*response*) adalah tanggapan dari penerimaan pesan atas isi pesan yang disampaikannya.
6. Proses *Encoding*, mengungkapkan pesannya ke dalam kode baik secara verbal/non verbal.
7. Proses *Decoding*, yaitu bagaimana menafsirkan pesan yang disampaikan komunikator.



Gambar 2. Proses komunikasi dalam organisasi

### **Metode-Metode Komunikasi dalam Organisasi**

Adapun beberapa metode-metode komunikasi yang sering digunakan kepada individu maupun divisi dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Informatif. Komunikasi dengan memberikan informasi apa adanya, sesungguhnya berdasarkan data, fakta dan opini yang benar adanya kepada seseorang ataupun sekelompok orang.
2. Kanalisasi. Komunikasi dengan mengidentifikasi persamaan dan perbedaan dari keadaan yang belum terjadi atau akan terjadi, sehingga bisa mengarahkan

cara berfikir orang lain sesuai dengan apa yang kita inginkan.

4. Persuasif. Metode komunikasi dengan mengubah perasaan, bukan pikirannya, sehingga dapat membuat orang lain dikondisikan dalam keadaan mudah di sugesti atau dibujuk.
5. Edukatif. Metode komunikasi dengan penyampaian isi pesan yang sengaja, teratur dan terencana, dengan tujuan mengubah sesuatu kondisi menjadi lebih baik sesuai yang di edukasi.
6. Kursif (memaksa). Komunikasi dengan menyampaikan pesan yang mengandung ancaman, peraturan, perintah dan proses intimidasi lainnya.

### **Indikator Komunikasi Dalam Organisasi**

Menurut penulis, indikator keberhasilan komunikasi dalam organisasi dapat dibedakan dalam empat golongan besar sebagai berikut:

1. Komunikasi horizontal (tingkat yang sama). Komunikasi ini terjadi pada bagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Komunikasi dapat berupa memberikan informasi, mengajak, membujuk, mempengaruhi dan sebagainya. Misalnya. Komunikasi antara manajer keuangan dengan manajer pemasaran, manajer produksi dengan manajer pemasaran dan sebagainya. Komunikasi jenis ini lebih banyak terjadi jika organisasi menghadapi krisis atau hal yang tidak terduga sehingga memerlukan kerjasama atau kolaborasi posisi yang sama untuk penyelesaian masalah.
2. Komunikasi diagonal (tingkat yang berbeda). Komunikasi terjadi pada bagian yang memiliki tingkat yang berbeda. Misalnya komunikasi antara manajer keuangan dengan staff pemasaran, manajer produksi dengan staff keuangan dan sebagainya. Kelemahan komunikasi jenis ini adalah komunikasi ini dapat mengganggu jalur komunikasi rutin dan normal

dalam organisasi serta dapat menimbulkan kesalahan memahami instruksi pekerjaan.

3. Komunikasi vertikal (atas ke bawah). Komunikasi dari atasan kepada bawahan. Komunikasi dapat berupa perintah, instruksi, prosedur kerja, tanggung jawab dan wewenang seseorang dalam suatu organisasi. Komunikasi ini memerlukan bahasa yang sama, jelas dan tidak bertele-tele agar mudah dipahami bawahannya.
4. Komunikasi vertikal (bawah ke atas). Komunikasi dari bawahan kepada atasan. Komunikasi dapat berupa memberikan informasi laporan kerja, memberi saran dan kritik atau sekedar curahan isi hati pribadi dari bawahan kepada atasan. Atasan hendaknya memperhatikan informasi yang diberikan bawahan, karena selain mencegah kemungkinan terjadinya hal negatif yang dapat merugikan perusahaan namun juga berhubungan dengan penilaian prestasi kerja bawahan, untuk mendapat *reward* dikemudian hari.

### **Faktor Penghambat dalam Organisasi**

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan salah satu aspek yang penting didalam mendukung terjalannya kerjasama yang baik di dalam setiap bagian organisasi tersebut. Jika komunikasi terjadi secara baik dan benar, maka akan meningkatkan kemajuan organisasi. Namun sebaliknya, apabila komunikasi menjadi problem utama didalam suatu organisasi, maka komunikasi tersebut dapat menghambat tujuan, visi, misi didalam organisasi. (Feriyanto and Shyta, 2015). Adapun beberapa hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi sebagai berikut:

1. Pengirim pesan. Pesan yang disampaikan belum jelas untuk dirinya sendiri. Sehingga penyampaian pesan menjadi salah tafsir ketika disampaikan pada orang lain.
2. Symbol/sandi. Perbedaan bahasa bisa menjadi faktor utama hambatan ini. Bahasa yang digunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu.

3. Media. Penggunaan media yang tidak tepat ataupun gangguan suara dapat menyebabkan pesan tidak dapat didengar dengan baik. Misalnya. Gangguan suara telepon dan aliran sinyal.
4. Hambatan penerima pesan. Misalnya kurang perhatian saat mendengarkan pesan yang disampaikan, sikap emosional, prasangka pribadi, dapat membuat tanggapan menjadi keliru.
5. Umpan balik. Hambatan ini terjadi ketika umpan balik yang diberikan tidak menggambarkan apa adanya, akan tetapi memberikan interpretatif, tidak tepat waktu dan sebagainya
6. Hambatan fisik. Misalnya gangguan kesehatan mental dan fisik.
7. Hambatan cara berbicara. Kata-kata yang dipergunakan mengandung makna ambigu, berbelit-belit dan mengandung makna ganda.
8. Psikologis. Perbedaan nilai-nilai setiap orang dikarenakan berasal dari lingkungan, pendidikan, umur, suku dan agama yang berbeda-beda, hal ini dapat menimbulkan perbedaan makna secara psikologis dalam menanggapi suatu komunikasi.

### **Cara Mengatasi Hambatan Komunikasi Organisasi**

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan komunikasi organisasi dan tercapai kerjasama yang baik dan kesuksesan organisasi.

1. Membuat tulisan. Langkah awal untuk menghindari hambatan komunikasi adalah membuat catatan. Mencatat setiap percakapan dan melihat kesalahan dalam proses berkomunikasi. Dengan begini, setiap pihak dapat melihat fakta dan kejelasan yang terjadi dalam proses komunikasi.
2. Membuat pemberitahuan batas waktu. Mengkomunikasikan batas waktu penyelesaian suatu tugas atau proyek kepada seluruh anggota tim dan pastikan setiap orang mengetahui tenggat waktunya.

3. Mendengarkan orang lain. Menghilangkan persepsi, pikiran ataupun perasaan diri sendiri. Cobalah untuk lebih mendengarkan apa yang dikatakan seseorang. Perhatikan kata-kata dan tujuan yang dimaksud oleh orang tersebut. Kemudian pahami permasalahan yang ada dan posisikan diri bukan hanya dari satu sisi saja.
4. Fokus dengan tujuan, tugas atau proyek. Langkah selanjutnya untuk menghilangkan hambatan komunikasi adalah menetapkan tujuan yang jelas bagi tim. Tentukan siapa akan bertanggung jawab pada apa. Ini akan menjadi landasan yang kuat dalam menjalani tugas, sehingga tidak akan terjadi miskomunikasi ataupun pekerjaan yang tumpang tindih.
5. Mengikuti Pelatihan. Seorang pemimpin memerlukan keterampilan komunikasi. Namun keterampilan ini tidak bisa dimiliki secara kilat. Perlu komitmen, jiwa pemimpin dan memiliki rencana yang jelas. Dengan mengikuti pelatihan komunikasi dapat meningkatkan kepercayaan diri dan menghilangkan hambatan komunikasi. Libatkan juga anggota tim yang lain dalam pelatihan. Sehingga, setiap orang akan memiliki kesempatan untuk memperbaiki atau bahkan meningkatkan kemampuan berkomunikasi.
6. Adakan pertemuan tatap muka. Pertemuan tatap muka ini merupakan cara untuk memastikan bahwa setiap orang di dalam tim telah memahami tujuan yang ada. Ini juga mampu membuat tim untuk melihat masalah yang terjadi dan menemukan cara untuk mengatasinya.
7. Hilangkan pembatas yang hierarki. Menghilangkan batasan hierarki yang sering menjadi hambatan komunikasi. Membuat sebuah forum terbuka yang memungkinkan setiap orang menyampaikan pendapat dan gagasan untuk organisasi tanpa memedulikan jabatan yang mereka miliki. Inilah cara agar menumbuhkan komunikasi yang terbuka dan menghilangkan hambatan komunikasi.

8. Membangun komunikasi proaktif sebagai prioritas. Membangun komunikasi proaktif dengan tim dalam organisasi, setiap orang memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide atau gagasan yang dimilikinya. Dan ketika tim mendapat masalah akan lebih cepat dapat menemukan solusi untuk mengatasinya.
9. Belajar dari kegagalan komunikasi yang lalu. Belajar dari kesalahan masa lalu dan cara mengatasinya dikemudian hari. Jadikan pengalaman masa lalu untuk menghilangkan hambatan komunikasi di masa depan (Studilmu, 2017).

## **Daftar Pustaka**

- Djoko Purwanto (2019) *Komunikasi Bisnis*. 5th edn. Jakarta: Erlangga.
- Feriyanto, A. and Shyta, E. (2015) *Komunikasi Bisnis (Strategi Komunikasi Dalam Mengelola Bisnis)*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Siagian, S.P. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 27th edn. Jakarta: Bumi Aksara.
- Studilmu (2017) *Cara Menghilangkan Hambatan Komunikasi*. Available at: <https://www.studilmu.com/blogs/details/9-cara-menghilangkan-hambatan-komunikas>.
- Suprpto, T. (2011) *Pengantar Ilmu Komunikasi, Dan Peran Manajemen dalam Komunikasi*. Yogyakarta: CAPS.

## **Profil Penulis**



**Denni, S.Kom., S. E., M.M.**

Lahir di kota Medan. Berkuliah program S1 (Strata Satu) jurusan Sistem Informasi pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika & Komputer TIME Medan dan meraih gelar Sarjana Komputer (S.Kom.) pada tahun 2006. Pada waktu yang bersamaan penulis juga mengambil kuliah program S1 (Strata Satu) Jurusan Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi ITMI dan meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada tahun 2007. Selanjutnya penulis menyelesaikan studi di Program Pascasarjana di Institut Bisnis IT & B Medan dan mendapat gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tahun 2019 dengan konsentrasi pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sekarang penulis menjadi salah satu dosen tetap pada S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi Medan (STMB Multismart). Penulis memiliki pengalaman bekerja di salah satu perusahaan grup Sinarmas lebih dari 15 tahun. Dengan bekal pendidikan dan pengalaman bekerja tersebut membuat penulis yakin untuk mengabdikan diri sebagai salah satu pengajar di perguruan tinggi agar dapat mendedikasikan ilmu dan pengalaman yang diperoleh secara aplikatif. Saat ini, penulis sudah aktif melakukan berbagai penelitian dan pengabdian masyarakat yang berguna bagi pengembangan masyarakat dan negara.

Email Penulis: [huangdenni@gmail.com](mailto:huangdenni@gmail.com)

# BEBAN KERJA DAN STRES KERJA

**Hernansi Biso, S.E., M.Si**  
Universitas Halmahera

## **Pendahuluan**

Menurut Permendagri Nomor 12 tahun 2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Gibson (2009) dalam Riny Candra (2017) menyatakan bahawa beban kerja adalah keharusan melaksanakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Beban yang diberikan kepada karyawan harus seimbang dengan kemampuan dan kompetensi dari karyawan itu sendiri, jika hal itu tidak seimbang dengan kemampuan yang dimilikinya maka lambat laun akan menimbulkan masalah kepada karyawan tersebut salah satunya adalah stres kerja yang dialami oleh karyawan ketika bekerja, menurut Paskow dan Libov dalam Wahyudi (2017) menyatakan bahwa stres adalah perasaan tertekan dan penuh kecemasan yang dialami seseorang, karena sulit mencapai kebutuhan dan keinginannya. Kondisi tersebut dapat membuat seseorang terkena stres yang akan mempengaruhi pekerjaannya. Stres yang tidak diatasi dengan baik berpengaruh pada ketidakmampuan seseorang untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungannya baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luar. (Malik dan Rully, 2021).

Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, SDM adalah asset yang harus dipelihara dengan baik, sehingga potensinya dapat terasah dan digunakan untuk kemajuan perusahaan atau organisasi. Mengelola SDM diperlukan pemahaman dan strategi penanganan yang baik sehingga baik SDM maupun perusahaan atau organisasi dapat saling menguntungkan. Beban kerja dari segi pemberi kerja dan stres kerja dari segi penerima kerja, hal ini harus dikombinasikan secara tepat. Untuk itu bab ini akan membahas tentang beban kerja dan stres kerja dan hubungan yang tercipta diantarnya.

### **Beban Kerja**

Pengertian beban kerja menurut Suci R Mar"ih (2017) menyatakan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan besaran yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggungjawab atau pekerjaan yang diampuhnya. Lebih lanjut Suci R Mar"ih menyatakan beban kerja kualitatif berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampuhnya. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan dalam tiga kondisi yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (over capacity) dan beban kerja yang terlalu rendah (under capacity). Dimensi beban kerja adalah:

1. Beban kerja fisik
2. Beban kerja psikis
3. Aspek pemanfaatan waktu

Beban kerja fisik adalah beratnya pekerjaan seperti mengangkat dan mendorong, sedangkan beban kerja psikis adalah sejauhmana tingkat keahlian dan prestasi kerja yang dimiliki individu dengan individu. Beban kerja fisik yang berlebihan dapat menyebabkan stres kerja yang berakibat pada kenaikan darah, diare, obtipasi dll. (Shah et al, 2011). Job description yang berlebih karena terbatasnya jumlah karyawan yang merupakan indikasi adanya beban kerja yang berlebih.

Adapun factor yang mempengaruhi beban kerja adalah factor internal dan eksternal yang meliputi pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktunya. Pekerjaan memiliki arti penting dalam kemajuan berprestasi sehingga dapat mencapai kehidupan yang produktif sesuai tujuan hidup. Setiap pekerjaan tentu akan memberikan beban kepada tenaga kerja manusia baik ini secara fisik ataupun mental. Dari sudut pandang ergonomic, setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai atau seimbang baik terhadap kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan manusia yang menerima beban itu. (Putry Mohune, 2018). Menurut Gibson (2009) factor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu:

1. Time pressure (tekanan waktu)

Secara umum dalam hal tertentu waktu akhir (*deadline*) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan kuantitatif ketika hal ini mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.

2. Jadwal kerja atau jam kerja

Jumlah waktu untuk melakukan kerja berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu penyebab stres di lingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama jika pasangan suami istri sama-sama bekerja. (Riny Candra: 2017)

3. Role ambiguity dan role conflict role ambiguity atau kemenduaan peran atau konflik peran dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya. Hal ini bias menjadi hal yang mengancam atau menantang.

4. Kebisingan dapat mempengaruhi pekerja dalam kesehatan dan performancenya. Suasana yang bising dapat mempengaruhi konsentrasi bekerja yang berdampak pada penyelesaian pekerjaan karyawan.
5. *Information overload*, dapat mempengaruhi penyerapan karyawan untuk memahami dan menjalankannya sehingga hal ini dapat mengakibatkan kebingungan yang berakhir pada stres sehingga pekerjaan tidak maksimal
6. *Temperature extreme*, dapat mempengaruhi pekerja dalam bekerja, dengan temperature udara yang panas pekerja sulit berkonsentrasi pada pekerjaannya.
7. *Repetitive action*, banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh yang sama, dapat menyebabkan kebosanan dan ketidaknyamanan bahkan bisa mempengaruhi postur badan, dan badan akan sering merasa nyeri.
8. Tanggungjawab, tanggungjawab terhadap pekerjaan dirasa menjadi penekan yang positif maupun negative, jika pekerjaannya menyenangkan dan pekerja dapat mengatasi tekanan maka dampak positif yang akan dihasilkan. Sebaliknya jika pekerjaan dirasa memberatkan dan tidak mampu menghadapi tekanan maka dampak negative yang akan dimunculkan.

## **Stres Kerja**

Stress kerja suatu respon fisik dan emosional yang dapat menyebabkan kesehatan menurun dan bahkan bisa mengalami cedera (Niosh, 2014). Pendapat lain dikemukakan oleh Veitzhal (2016) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang pegawai. Penyebab stress dalam pekerjaan yaitu beban kerja yang berlebihan, kualitas pengawasan yang kurang proposional, merasa tertekan atau adanya desakan waktu, ambiguitas peran, wewenang yang tidak mencukupi, umpan balik yang tidak memadai, berbagai

bentuk perubahan, dan konflik antar pribadi yang bias menyebabkan stres kerja. Wood et al dalam Bagia, (2015). Hal ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Suryanigrum (2015) yang menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres. Menurut Gibson et al (1996) stres kerja terjadi pada pegawai bukan hanya konflik saja tetapi factor-faktor yang mempengaruhinya diantaranya: (1) kekaburan peran dan konflik peran (2) kelebihan beban kerja (3) tanggung jawab atas orang lain (4) perkembangan karir (5) kurangnya kohesi kelompok (6) dukungan kelompok yang tidak memadai (7) karakteristik tugas (8) pengaruh kepemimpinan.

Stres kerja merupakan suatu situasi yang mungkin dialami manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Stres kerja menjadi masalah yang penting karena situasi itu dapat mempengaruhi kinerja, sehingga perlu penanganan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Pada umumnya orang menganggap bahwa stres merupakan suatu kondisi yang negatif, suatu kondisi yang mengarah pada timbulnya penyakit fisik maupun mental, atau mengarah ke perilaku yang tidak wajar.

### **Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja**

Pembentukan perilaku secara sistematis menguatkan setiap langkah secara berurutan yang menggerakkan individu lebih dekat ke respon yang diharapkan. Terdapat empat cara dalam membentuk perilaku yaitu: melalui penguatan positif, penguatan negatif, hukuman dan pemusnahan. Penguatan positif menyusul sesuatu respon yang sangat menyenangkan sebagai contoh memuji karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya yang lebih baik, apabila tanggapan tersebut diikuti oleh penghentian atau penarikan kembali sesuatu yang tidak menyenangkan maka respon tersebut berubah menjadi respon negatif. Sedangkan hukuman merupakan kondisi yang tidak menyenangkan dalam menyingkirkan perilaku yang tidak diinginkan.

Belajar menggambarkan perubahan dalam perilaku seseorang individu yang bersumber dari pengalaman. Seringkali perilaku manusia diperoleh dari mempelajari sesuatu. Dalam melaksanakan tugas yang berat, setiap pegawai pasti mengalami tuntutan peran dan tuntutan antar pribadi yang dapat menyebabkan stres. Menurut (Robbins and Judge, 2022), faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi stres kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu itu (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik.
2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai yang harus dikerjakan.
3. Tuntutan antar pribadi, tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat meninggalkan stres yang cukup besar, khususnya diantara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.
4. Struktur organisasi, menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan contoh variabel struktural yang dapat merupakan potensi sumber beban.
5. Kepemimpinan organisasi, menggambarkan gaya manajerial eksekutif senior organisasi.

Menurut Luthans (2006), ada beberapa hal yang dapat menyebabkan stres, antara lain:

1. Stresor ekstra organisasi, meskipun kebanyakan analisis stres kerja mengabaikan pentingnya kekuatan dan kejadian dari luar, tetapi ternyata hal tersebut mempunyai dampak yang luar biasa. Stresor ekstra organisasi mencakup hal seperti perubahan sosial/teknologi, globalisasi, relokasi, kondisi ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta kondisi tempat tinggal.
2. Stresor organisasi, selain stresor potensial yang terjadi diluar organisasi, terdapat juga stresor yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Meskipun organisasi terbentuk dari kelompok dan individu, terdapat dimensi yang lebih makro level, khusus pada organisasi yang terdapat didalamnya.
3. Stresor kelompok, dapat dikategorikan menjadi dua area yaitu kurangnya kohesivitas kelompok yang merupakan hal penting pada karyawan, terutama pada tingkat organisasi yang lebih rendah dan kurangnya dukungan sosial yang bisa menimbulkan stres.
4. Stresor individu, yaitu stres yang berasal dari individu itu sendiri.

Sedangkan menurut (Robbins and Judge, 2022), ada beberapa faktor yang berpotensi menyebabkan stres pada karyawan, yaitu:

1. Faktor lingkungan, seperti halnya ketidakpastian lingkungan mempengaruhi perancangan struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut.
2. Faktor organisasi, banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, bos yang menuntut dan tidak peka,

serta rekan sekerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh.

3. Faktor individu, lazimnya individu hanya bekerja 40 sampai 50 jam sepekan. Namun, pengalaman dan masalah yang dijumpai orang di luar jam kerja yang lebih dari 120 jam tiap pekan dapat membuat pekerjaan kedodoran.

### **Pengaruh Efek Samping Stres Kerja**

Dalam setiap organisasi stres kerja merupakan suatu kondisi negatif. Tingkat stres yang tinggi dalam sebuah organisasi akan menjadi sebuah masalah karena kondisi tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga diperlukan penanganan yang tepat. Menurut (Luthans, 2006), stres kerja adalah “respon adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis dan atau perilaku pada anggota organisasi”. Menurut (Robbins and Judge, 2022), stres kerja adalah “kondisi dinamis yang dihadapi seseorang ketika terpaksa menghadapi peluang, kendala, tuntutan yang berkaitan dengan apa yang dikehendakinya pada saat bersamaan hasilnya dianggap tidak pasti tetapi sangat penting”. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017), stres kerja adalah “perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan”. Menurut (Umiyati *et al.*, 2022) stress kerja juga menyebabkan hal-hal berikut:

1. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
2. Mengganggu kenormalan aktifitas kerja
3. Menurunnya tingkat produktivitas
4. Menurunnya pemasukan dan keuntungan perusahaan

Demikian pula jika banyak diantara tenaga kerja di dalam organisasi atau perusahaan mengalami stress kerja, maka produktivitas dan kesehatan organisasi tersebut akan terganggu.

Anggapan tentang stress kebanyakan menuju ke hal yang negative, seperti suatu kondisi yang mengarah ke timbulnya penyakit fisik maupun mental atau mengarah ke perilaku yang tidak wajar. Stres tidak selalu dipandang sebagai hal yang negative. Apabila dimanfaatkan dengan baik, stres dapat meningkatkan prestasi kerja

Stres yang berkelanjutan akan berdampak buruk bagi pegawai yang melaksanakan pekerjaan. Menurut (Robbins and Judge, 2022), stres kerja berdampak terhadap:

1. Gejala Fisiologis, dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan detak jantung dan tarikan nafas, menaikkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan memicu serangan jantung.
2. Gejala Psikologis, dapat menyebabkan ketidakpuasan terkait dengan pekerjaan.
3. Gejala Perilaku, yang berkaitan dengan perilaku yang meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran, dan perputaran karyawan, selain juga perubahan dalam kebiasaan makan, pola merokok, konsumsi alkohol, bicara yang gagap, serta kegelisahan dan ketidakteraturan waktu tidur.

Menurut (Luthans, 2006), stres kerja berdampak pada kesehatan fisik seperti:

1. Masalah sistem kekebalan tubuh
2. Masalah sistem kardiovaskular
3. Masalah sistem muskuloskeletal
4. Masalah sistem gastrointestinal

Sedangkan menurut (Mondy, 2008), dampak stres yaitu:

1. Stres bisa menyebabkan kurangnya tingkat kehadiran, penggunaan alkohol atau obat-obatan lainnya secara berlebihan, kinerja yang buruk, atau bahkan kesehatan yang begitu buruk.

2. Stres parah yang berkepanjangan berhubungan dengan penyakit-penyakit yang menjadi penyebab utama kematian, termasuk penyakit jantung, depresi, gangguan sistem kekebalan, alkoholisme, kecanduan obat.
3. Stres juga dapat menyebabkan sakit kepala harian, nyeri punggung, makan berlebihan dan penyakit-penyakit mengganggu lain yang dimunculkan tubuh sebagai reaksinya.

## Daftar Pustaka

- Bagia, I Wayan. 2015. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Candra Riny.2017. *Pengaruh beban Kerja dan Stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa*.Jurnal Manajemen dan keuangan, 6 (1), 670-676
- Koesomowidjojo Suci. 2017. *Panduan Praktis Menyusun Analisis beban Kerja*. Jakarta: penebar Suadaya.
- Luthans (2006) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 10th edn. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mohune Putry et al., 2018. Hubungan antara Beban Kerja dengan Stres Kerja pada Pekerja Unit Airport Rescue and Fire Fighting di Bandar Udara Intrenasional Sam Ratulangi Manado.
- Mondy, R. W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Raharja M.K. 2021. *Pengaruh beban Kerja terhadap Stres kerja Pegawai BPBD Kabupaten Buleleng Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. Bisma: Jurnal Manajemen, 7(6), 201-207.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2022) *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Rohman A M & Rully M Ichsan. *Pengaruh Beban Kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi*. Jurnal Mahasiswa Manajemen, 2 (1)
- Septianto Dwi.2010. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang

Suryanigrum T. Pengaruh Beban Kerja dan Dukungan Sosial terhadap Stres Kerja pada Perawat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.2015. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.

Umiyati, H. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Wahyudi.2017. Manajemen Konflik dan Stres dalam organisasi. Bandung, Alfabeta.

## **Profil Penulis**



### **Hernansi Biso, S.E., M.Si**

Lahir di Tobelo pada tanggal 5 april 1986 dan menjalani masa studi Srata satu di Universitas Negeri Manado yang menamatkan pendidikan pada tahun 2008 kemudian melanjutkan ke srata 2 di Universitas Sam Ratulangi Manado dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2010. Sebagai Putri daerah Kabupaten Halmahera Utara penulis merasa harus kembali ke Halmahera Utara untuk mengabdikan diri memberikan sumbangsih bagi kemajuan daerah dalam bidang pendidikan. Kemudian penulis mengabdikan diri di Politeknik Perdamaian Halmahera dan menjabat sekretaris Program Studi Manajemen Bisnis. Setelah mengabdikan diri di Politeknik Padamara penulis berpindah home base ke Universitas Halmahera dan aktif dalam kegiatan baik di dalam kampus melalui Pusat Kajian Perempuan dan Anak Universitas Halmahera dan diluar kampus bersama LSM Korehara yang bergerak pada pemberdayaan Masyarakat Desa.

Email Penulis: [enabisohernansi@gmail.com](mailto:enabisohernansi@gmail.com)



## KOMITMEN DALAM ORGANISASI

**Hani Gita Ayuningtias, S.Psi., MM., CPHRM., HRBP., HRMP**  
Telkom University

### **Definisi Komitmen dalam Organisasi**

Perkembangan penelitian perilaku dalam organisasi semakin memperluas khasah ilmu yang berkaitan dengan komitmen dalam organisasi. Sebelumnya dalam penelitian sikap individu dalam organisasi yang berkaitan dengan pekerjaan sangat populer diteliti adalah kepuasan kerja, namun perkembangan penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja. Menurut (Luthans, 2021) kondisi saat ini seperti *downsizing*, *telecommuting*, *merger* dan *acquisitions*, dan *globalization* memiliki isu penting serta menarik untuk dilakukan penelitian mengenai komitmen organisasi dikarenakan lingkungan baru akan digantikan oleh komitmen terhadap karir.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan dapat mudah diidentifikasi berdasarkan kemampuannya untuk mencapai target yang diinginkan oleh organisasi. Perasaan komitmen merupakan kondisi emosional yang dapat meningkatkan kepercayaan dan nilai pada organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2019) komitmen dalam organisasi merupakan derajat yang dimiliki karyawan untuk mengidentifikasi tujuan serta pencapaian dengan menjaga keanggotaan didalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen rendah cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

Seringkali pada karyawan memilih untuk bertahan pada organisasi karena merasa kesulitan untuk meninggalkan organisasi atau mereka tidak memiliki pilihan lain. Komitmen organisasi muncul jika karyawan merasa setuju dengan tujuan dan nilai serta berupaya untuk mencapai tujuan organisasi (McKenna, 2020). Menurut (Luthans, 2021) komitmen dalam organisasi merupakan sikap:

1. Mencerminkan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota di dalam organisasi.
2. Kemauan untuk mengarahkan upaya yang optimal atas nama organisasi
3. Keyakinan dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi

Dapat disimpulkan bahwa komitmen dalam organisasi merupakan sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, karyawan mampu mengungkapkan kepedulian terhadap kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Menurut (Luthans, 2021) Sikap dalam komitmen organisasi merujuk pada sebuah angka yang berhubungan dengan individu seperti usia, lama bekerja serta kemampuan adaptasi terhadap karir. Dari sisi organisasi yakni desain pekerjaan, nilai, dukungan, keadilan procedural, dan gaya kepemimpinan atasan menjadi variable yang memiliki pengaruh terhadap komitmen. Sebagai contoh meskipun individu telah memperoleh dukungan dari atasan karyawan juga tetap membutuhkan komitmen terhadap karir yang telah mereka bangun yakni sebagai seorang SDM, marketing ataupun keuangan.

### **Mengapa Komitmen dalam Organisasi Penting?**

Komitmen dalam organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja, loyalitas, kinerja, keterikatan kerja dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Kondisi tersebut membuktikan bahwa sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan komitmen karyawan di dalam organisasi.

Jika organisasi dapat meningkatkan dan mendukung karyawan dengan optimal maka hal tersebut dapat mengarahkan karyawan mencapai *High Work Performance* (HWP)/ HWP merupakan suatu pencapaian kinerja yang dapat menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dan mampu mengarahkan organisasi mencapai kemampuan bersaing yang berkelanjutan (Dubrin,2019). Dampak positif yang dihasilkan jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi dapat menurunkan ketidakhadiran, menurunkan *turn over intention*, meningkatkan motivasi kerja (Luturlean, Ayuningtias, Samsudin, 2020).

Kepuasan kerja berfokus pada pekerjaan serta komitmen organisasi yang dapat berdampak pada beberapa pertimbangan sebagai contoh individu akan merasa tidak puas jika tidak mendapatkan promosi, memperoleh gaji yang rendah hal tersebut akan berdampak pada komitmen organisasi (McKenna, 2020). Menurut (Mowday, Porter, & Steers, 1982) dalam (McKenna, 2020) kunci penting dari komitmen adalah mengidentifikasi keterlibatan individu dalam organisasi. Keterlibatan akan merefleksikan keinginan individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian (Soilinger, Olfen & Roe, 2008) dalam (McKenna, 2020) peningkatan komitmen korganisasi memiliki arti bahwa karyawan mampu dengan kuat mengidentifikasi arah dan tujuan organisasi serta memahami nilai-nilai yang berlaku serta setuju dengan capaian yang ingin diraih oleh organisasi. Komitmen organisasi merupakan bagian penting dari sikap pekerjaan (*job attitudes*) terdapat variabel lain yakni kepuasan kerja, keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan (Robbins & Judge, 2019).

### **Dimensi Komitmen dalam Organisasi**

Model serta dimensi komitmen organisasi pertama kali dikemukakan oleh (Allen & Meyer, 1990; Bergman, 2006) dalam (McKenna, 2020) serta (Moyday, Steers, Poters, 1979) dalam (Luthans, 2021). Menurut (Dubrin, 2019) terdapat tiga dimensi yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative.

1. Komitmen afektif merupakan keterlibatan individu yang berkaitan dengan hubungan emosional terhadap organisasi atau perusahaannya. Individu merasa terikat dan menjadi bagian dari perusahaan. Individu merasa bahwa ia merasa nyaman, Bahagia tergabung dalam organisasi. Memiliki harapan serta bangga terhadap organisasi. Indikator penting dari afektif komitmen adalah memiliki keinginan serta keyakinan yang kuat untuk bekerja keras demi pencapaian organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan adalah derajat individu untuk tetap berada diperusahaan dan bertahan karena merasa membutuhkan kompensasi atau gaji yang diberikan oleh perusahaan. Kondisi ini membuat individu melakukan pertimbangan untuk bertahan di organisasi karena untung atau rugi. Individu merasa jika ia harus berpindah bekerja apakah akan diterima? Atau apakah akan mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dari perusahaan yang baru. Indikator penting dari dimensi ini adalah keinginan dan keyakinan tetap bertahan dikarenakan faktor kerugian dan atau kenyamanan yang telah diterima dari organisasi.
3. Komitmen normative adalah norma atau prinsip nilai yang dimiliki individu sebagai dasar keyakinan akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Individu bekerja melaksanakan kewajiban dalam organisasi karena rasa tanggung jawab serta prinsip yang harus dilakukan. Indikator penting dari dimensi ini adalah kewajiban serta tanggung jawab harus bertahan dalam organisasi.

### **Mengukur Komitmen dalam Organisasi**

Landasan teori yang seringkali digunakan untuk mengukur komitmen organisasi dapat dilihat melalui tiga komponen yakni komitmen afektif komitmen perilaku dan komitmen kognitif menurut (Allen & Meyer, 1990; Bergman, 2006) dalam (McKenna, 2020).

Tabel 1 Komponen Komitmen Organisasi

No	Sikap	Komitmen
1	Komitmen Afektif	Afektif: Keterikatan emosi seseorang terhadap organisasi.
2	Komitmen Perilaku	Keberlanjutan: Persepsi individu terhadap biaya/risiko yang dihadapi Ketika meninggalkan organisasi.
3	Komitmen Kognitif	Normatif: Kewajiban dan tanggung jawab yang dirasakan individu terhadap organisasi

Komitmen afektif merupakan bentuk ikatan psikologis antara karyawan dengan organisasi. Jika karyawan memiliki keterikatan emosi yang tinggi, maka karyawan akan mendedikasikan diri pada pencapaian organisasi (Luturlean, Ayuningtias, Samsudin, 2020). Komitmen keberlanjutan mengacu pada besarnya biaya yang dikeluarkan karyawan ketika berhubungan dengan meninggalkan organisasi dikarenakan hilangnya kesempatan sebagai senioritas untuk promosi atau memperoleh tunjangan. Sedangkan komitmen normative melibatkan perasaan serta kewajiban karyawan (Luthans, 2021). Untuk mengukur komitmen dalam organisasi (Luthans, 2021) menampilkan kuesioner yang dapat digunakan sebagai berikut:

Tabel 2 Kuesioner

No	Pernyataan
1	Saya bersedia melakukan lebih banyak usaha yang diharapkan agar organisasi mejadi sukses
2	Saya menceritakan kepada teman-teman saya bahwa organisasi saya hebat.
3	Saya merasa tidak loyal pada organisasi ini. (Item Negatif)
4	Saya akan menerima semua jenis penugasan untuk tetap bekerja di organisasi ini.
5	Saya menemukan bahwa nilai yang saya miliki mirip dengan organisasi.
6	Saya bangga mengatakan bahwa saya adalah bagian dari organisasi.
7	Saya bisa bekerja di organisasi yang berbeda, selama pekerjaannya mirip. (Item Negatif)

8	Organisasi ini sangat menginspirasi saya menemukan cara terbaik dalam bekerja.
9	Saya hanya perlu sedikit perubahan saat ini, agar saya meninggalkan organisasi ini. (Item Negatif)
10	Saya sangat senang bahwa saya memilih organisasi ini sebagai tempat saya bekerja.
11	Tidak banyak hal yang bisa saya dapatkan dari organisasi ini.
12	Seringkali saya merasa sulit untuk menyetujui kebijakan organisasi dalam hal yang berkaitan dengan karyawannya. (Item Negatif)
13	Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini,
14	Bagi saya ini adalah organisasi yang terbaik untuk bekerja.
15	Memutuskan untuk bekerja di organisasi ini merupakan kesalahan saya. (Item Negatif)

Sumber: R. T. Mowday, R. M. Steers, and L. W. Porter, "The Measure of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 1979, p. 288 Dalam Luthans, 2021

Kuesioner ini menggunakan skala likert dengan tujuh alternatif respon dari tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan pada masing-masing pernyataan diatas. Berikut terdapat contoh kuesioner lain yang dapat mengukur Komitmen Afektif menurut (Luturlean, Ayuningtias, Samsudin, 2020):

Tabel 3 Kuesioner

No	Pernyataan
1	Saya bahagia untuk menghabiskan waktu saya bekerja diperusahaan ini.
2	Saya sering berbicara positif tentang perusahaan ini kepada orang lain.
3	Saya merasa bahwa permasalahan perusahaan adalah masalah saya.
4	Saya merasa sulit untuk beradaptasi dengan organisasi lain
5	Saya memiliki perasaan emosional yang mendalam terhadap perusahaan.
6	Perusahaan ini memiliki arti yang penting bagi saya.
7	Perasaan memiliki yang kuat pada perusahaan ini

## **Output Komitmen dalam Organisasi**

Beragam hasil studi menghasilkan bahwa komitmen organisasi menunjukkan dukungan positif terhadap kinerja tinggi, menurunnya tingkat turn over, menurunnya tingkat absensi, ada juga bukti bahwa akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi, meningkatkan persepsi pada dukungan organisasi serta menjadikan karyawan bersedia untuk menjadi anggota tim yang baik. Namun seperti studi kepuasan kerja, beberapa penelitian juga menunjukkan tidak ada hubungan yang kuat dengan beberapa variable moderasi seperti hubungan antar komitmen organisasi karyawan dipengaruhi kebutuhan finansial. Semakin lama masa kerja karyawan diorganisasi tidak memperlihatkan pengaruhnya terhadap komitmen serta kinerja. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi atasan dapat mempengaruhi hubungannya dengan kinerja.

Karyawan yang mengadopsi praktik SDM dan menjalankan kontrak psikologi ditemukan mengalami peningkatan komitmen serta kepuasan kerja dan menurunkan turn over. Menurut Guest&Conway, (2002) dalam (McKenna, 2020) komitmen akan tampak lebih rendah pada karyawan kontrak, jika dibandingkan dengan karyawan tetap. Menurut (Griffin et al., 2019) Kondisi individu bekerja dalam tim atau yang disebut dengan *Person-Group Fit* secara efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi dan berdampak pada individu untuk tetap berada dalam organisasi. Demikian pula dengan *Person- Organizational Fit* berhubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

## **Pedoman meningkatkan Komitmen dalam Organisasi**

Berikut adalah beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen dalam organisasi:

1. Berkomitmen pada nilai nilai yang mengutamakan individu.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan visi, misi serta nilai yang anda miliki dengan organisasi.

3. Menjadikan keadilan organisasi dengan cara memiliki prosedur yang komprehensif dan menyediakan komunikasi yang efektif.
4. Menciptakan rasa kebersamaan berbasis nilai.
5. Mendukung pengembangan karyawan dan berkomitmen memberikan tantangan dalam pekerjaan.

Menurut (Griffin et al., 2019) Individu dengan level komitmen yang tinggi akan lebih menyukai dirinya dilihat sebagai anggota yang sebenarnya dari organisasi seperti menggunakan kata yang mengarahkan bahwa setiap usaha yang ia lakukan bertujuan untuk organisasi sebagai contoh “Kami membuat produk dengan kualitas yang sangat tinggi”. Sebaliknya individu dengan level komitmen yang rendah akan menganggap dirinya sebagai orang luar organisasi.

### **Implementasi Komitmen dalam Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Luturlean, Ayuningtias, Samsudin, 2020) afektif komitmen merupakan dimensi yang paling penting karena berasal dari pemikiran serta keyakinan yang menjadi esensi dasar dari komitmen organisasi. Oleh karena itu Afektif komitmen dipengaruhi oleh jenis kepemimpinan dan juga motivasi individu dalam hal ini merupakan transformasional leadership dan motivasi intrinsik. Variable motivasi intrinsik merupakan variabel mediator yang akan memperkuat hubungan antara transformasional leadership dengan komitmen afektif. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian oleh (Ashikali & Groneveld, 2015) dan (Hodgkinson, Hughes, Radnor dan Glennon, 2018).

Menurut (Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007) dalam McKenna, (2020) komitmen organisasi selain pasti akan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja namun juga memiliki keterkaitan dengan organizational citizenship behavior (OCB) karena memiliki kesamaan aspek yang muncul pada individu yang memiliki pemikiran positif dan

berkontribusi untuk organisasi. Karyawan yang memiliki keterlibatan dan partisipasi sangat penting untuk menguasai tools managerial untuk mencapai peningkatan efektifitas dan sikap positif karyawan. Desentralisasi akan meningkatkan komitmen juga memperbaiki keterlibatan organisasi untuk mengidentifikasi visi dan misi organisasi (Griffin et al., 2019).

## **Daftar Pustaka**

- Dubrin, A. J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*.
- Griffin, R. W., Phillips, J., & Gully, S. M. (2019). *Organizational behavior: managing people and organizations*.
- I. R. Hodgkinson, P. Hughes, Z. Radnor, and R. Glennon. (2018)“Affective commitment within the public sector: antecedents and performance outcomes between ownership types,” *Public Manag. Rev.*, vol. 20, no. 12, pp. 1–24.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. Information Age Publishing, Incorporated.
- Luturlean, B.S, Ayuningtias, H.G., Samsudin, A. (2020). Affective Organizational Commitment in Indonesia: The Impact of Effective Transformational Leadership Style and Intrinsic Motivation. *Test Engineering and Management*. The Mattingley Publishing Co., Inc.
- McKenna, E. (2020). *Business Psychology and Organizational Behaviour*.
- Robbins, Stephen. P., & Judge, Timothy. A. (2019). *Organizational Behavior*. Eighteenth edition. New York; Pearson Education.
- T. Ashikali and S. Groeneveld. 2015. “Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees’ Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture,” *Rev. Public Pers. Adm.*, vol. 35, no. 2, pp. 146–168.

## **Profil Penulis**



**Hani Gita Ayuningtias, S.Psi., M.M.,  
CPHRM., HRBP., HRMP**

Merupakan dosen Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Telkom University. Penulis merupakan lulusan dari Program Studi S1 Psikologi Universitas Kristen Marantha dengan fokus perminatan Psikologi Industri dan Organisasi. Penulis melanjutkan studi S2 pada program Magister Manajemen di Universitas Padjadjaran dengan konsentrasi keahlian Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis berkarir sebagai dosen sejak tahun 2014 di Telkom University dan tergabung dalam kelompok keahlian Human Capital and Talent Management. Penulis secara aktif melakukan penelitian bidang SDM dan telah menghasilkan publikasikan pada jurnal nasional dan internasional terakreditasi. Penulis saat ini telah tersertifikasi pada bidang SDM yakni Certified Profesional Human Resource Management, Human Resource Business Professionals dan Human Resource Management Profesional. Penulis aktif sebagai konsultan bidang sumber daya manusia dan juga aktif mengikuti berbagai program dari DIKTI. Penulis juga berperan menjadi koordinator mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi. Selain itu penulis juga aktif menulis buku yang berkaitan dengan topik Psikologi Industri dan Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia serta Perilaku Organisasi.

Email Penulis: [hanigita@telkomuniversity.ac.id](mailto:hanigita@telkomuniversity.ac.id)



## *LEADER-MEMBER EXCHANGE*

**Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph,D**  
Universitas Jember

### ***Teori Leader-Member Exchange***

Dalam organisasi sangat dibutuhkan adanya hubungan interpersonal yang baik diantara semua personil dengan dilandasi sikap positif, kepatuhan, kesetiaan, rasa hormat, dan kinerja yang tinggi. Terkait hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi, secara khusus Graen, Densereau, dan Haga pada tahun 1975 telah memperkenalkan sebuah teori yang dinamakan *Vertical Dyad Linkage*. Teori ini menganalisis secara detil bagaimana hubungan timbal balik antara pemimpin dengan bawahannya dan sejak tahun 1982 teori ini lebih dikenal dengan nama Leader-Member Exchange (LMX). LMX merupakan sebuah konsep kepemimpinan yang coba dikembangkan oleh seorang pemimpin dalam membangun hubungan khusus dengan setiap bawahan atau anggota organisasinya.

Temuan awal Teori LMX oleh Liden dan Graen (1980) yang ditegaskan lagi oleh Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris (2012) menyatakan bahwa pemimpin berusaha membangun interaksi yang berbeda-beda dengan seluruh anggotanya. Teori ini menyebutkan para pemimpin berusaha membangun hubungan positif dan berkualitas dengan para anggotanya secara pribadi dan bervariasi. Dengan demikian menurut Teori Leader-Member Exchange (LMX), pemimpin akan selalu mengembangkan hubungan pribadi yang spesifik dengan setiap bawahan

atau anggota. Teori LMX ini telah menginspirasi dan berfungsi sebagai dasar lebih dari 600 artikel jurnal per Desember 2013 (Erdogan & Bauer, 2015), dengan tren yang terus meningkat dalam studi kepemimpinan selama bertahun-tahun.

Umumnya, pemimpin memilih anggota untuk menjadi bagian dari kelompok karena mereka memiliki sifat dan sikap kepribadian yang mirip atau bahkan yang berbeda dengan pemimpin. Bisa juga karena mereka memiliki tingkat keahlian yang lebih tinggi daripada lainnya. Dapat dikatakan fokus dari teori *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah pada terbentuknya hubungan kedekatan antara *leader* dengan *follower*, dimana perlakuan pemimpin terhadap anggotanya tidak terbatas sebagai bawahan saja tetapi juga menempatkan mereka sebagai rekan kerja yang akan ikut memberikan kontribusi positif bagi perkembangan karyawan karena adanya unsur kepercayaan sebagai kekuatan kerjasama dalam hubungan tersebut. Dalam teori ini dijelaskan bahwa sikap pemimpin ke masing-masing anggota tim bisa tidak sama karena sifatnya sangat unik. Seorang pemimpin dapat bersikap tegas atau bahkan cenderung keras kepada bawahan A namun disaat yang bersamaan dapat saja bersikap lunak kepada bawahan B, demikian sebaliknya.

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan teori yang berbasis pada hubungan (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010), sebuah Teori kepemimpinan Dyadic. Berbeda halnya dengan teori kepemimpinan perilaku yang fokusnya ada pada apa yang dilakukan para pemimpin, seperti originalitas, transformasional, melayani, atau mengembangkan organisasinya, Teori LMX justru bertumpu pada asumsi bahwa seorang pemimpin akan mempengaruhi karyawan dalam grup mereka (disebut sebagai anggota) melalui kualitas hubungan yang mereka kembangkan. Hubungan yang berkualitas tinggi tersebut ditandai dengan tumbuhnya kepercayaan, rasa suka, profesional, rasa hormat, dan kesetiaan (Liden dan Maslyn, 1998).

Para peneliti cenderung mengedepankan latar belakang berbasis pertukaran sosial dalam menjelaskan sifat hubungan antara kualitas LMX dan hasil yang didapatkan. Hubungan yang memiliki kualitas tinggi dapat dilihat dari adanya pertukaran sumber daya yang berharga. Dalam hubungan yang seperti ini, pemimpin memberikan dukungan, peluang pengembangan, pendampingan, dan manfaat lainnya kepada karyawan. Upaya seorang pemimpin dalam membangun hubungan yang positif tersebut memunculkan motivasi para anggota untuk membalas perlakuan pemimpin tersebut dengan menunjukkan perilaku seperti loyalitas dan tingkat perilaku sukarela yang lebih tinggi. Dengan kata lain, kesadaran atas kewajiban dan tingkat komitmen yang tinggi kepada atasan sering dianggap sebagai *antecedent* dari kualitas LMX yang tinggi serta pro-manager dan terkadang perilaku yang pro-organisasi, sehingga anggota yang berada dalam pertukaran berkualitas tinggi akan melihat pemimpin mereka sebagai orang yang lebih transformasional, etis, otentik, dan tidak kasar maupun merusak. Teori LMX merupakan teori yang relatif kontemporer dalam studi kepemimpinan yang fokus utamanya adalah untuk memahami hubungan antara atasan dan bawahan serta interaksi yang terjadi antara keduanya dari waktu ke waktu (Monahan, 2013).

### **Tahapan *Leader-Member Exchange***

Terdapat beberapa tahapan dalam proses pembentukan hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) atau antara atasan dan bawahan dalam organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Sparrowe dan Liden (1997) seperti berikut ini:

1. *Testing and Assessment*

Pada tahap ini, masih belum terbentuk hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin akan mempertimbangkan siapa yang dapat menjadi bagian dari kategori *in-group* dan *out-group* berdasarkan pertimbangan subjektif maupun objektif.

## 2. *Development of Trust*

Pada tahap ini, manajer menawarkan peluang dan tantangan baru untuk meningkatkan rasa saling percaya. Sebaliknya, bawahan yang termasuk dalam kategori in-group akan menunjukkan kesetiaan dan loyalitas kepada pemimpin mereka.

## 3. *Creation of Emotional Bond*

Pada tahap ini, seorang bawahan yang memiliki hubungan baik dan rasa saling percaya dengan atasannya dapat masuk pada tahap peningkatan hubungan sekaligus ikatan yang semakin kuat secara emosional. Pada tahap ini, bawahan menunjukkan komitmen mereka yang tinggi kepada atasan.

Tahapan dalam pembentukan kepemimpinan Leader-Member Exchange (LMX) juga diperkenalkan oleh Northouse (2013) yang terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap orang asing, tahap perkenalan, dan tahap hubungan pertemanan yang matang. Perbandingan dan penjelasan dari masing-masing tahap pembentukan LMX tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8.1 Tahapan Pembentukan Leader-Member Exchange

	<b>Tahap 1 Orang Asing</b>	<b>Tahap 2 Perkenalan</b>	<b>Tahap 3 Pertemanan</b>
<b>Peran</b>	Tertulis	Diuji	Dinegosiasikan
<b>Pengaruh</b>	Satu arah	Campuran	Timbal balik
<b>Pertukaran</b>	Kualitas rendah	Kualitas sedang	Kualitas tinggi
<b>Minat</b>	Diri sendiri	Diri sendiri dan orang lain	Kelompok

Sumber: Northouse (2013)

### 1. Tahap Orang Asing

Pada tahap 1 atau fase orang asing ini, interaksi yang terjadi antara pemimpin dan anggota masih sangat terbatas pada apa yang tertulis dalam peraturan.

Selain itu, pemimpin dan anggota sangat bergantung pada hubungan kerja di mana mereka berinteraksi dalam peran organisasi yang ditentukan. Kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota masih buruk dan bersifat sangat formal. Pengikut mematuhi pemimpin secara formal dengan posisi hierarkis untuk mendapatkan imbalan finansial yang dikendalikan oleh pemimpin. Motif pengikut selama fase ekstra terestrial adalah untuk kepentingan pribadi, bukan kepentingan kelompok.

## 2. Tahap Perkenalan

Pada tahap 2 adalah fase perkenalan yang dimulai dengan tawaran oleh pemimpin maupun anggota untuk mendorong berbagi sosial yang berfokus pada pencapaian karier yang diinginkan. Pertukaran semacam itu melibatkan pembagian sumber daya dan informasi pribadi atau terkait pekerjaan yang lebih besar. Tahap 2 ini merupakan masa percobaan bagi pemimpin dan anggota untuk mengukur apakah anggota menunjukkan ketertarikan mereka untuk mengambil lebih banyak peran dan tanggung jawab dalam organisasi. Tahap ini juga saat yang berguna untuk menilai apakah pemimpin siap menawarkan tantangan baru kepada para anggotanya. Pada tahapan ini, hubungan antara pemimpin dan anggota/bawahan berubah dari interaksi yang hanya didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan peran yang ditentukan menjadi hubungan baru dengan kualitas hubungan manajer-bawahan yang meningkat menjadi rata-rata. Atasan dan bawahan mulai mengembangkan lebih banyak kepercayaan dan rasa hormat antara satu sama lain. Mereka tidak lagi fokus pada kepentingan mereka sendiri namun lebih pada pencapaian tujuan dan manfaat kelompok.

## 3. Tahap Hubungan Pertemanan Yang Matang

Tahap 3 ini merupakan tahap peningkatan kualitas hubungan pertemanan yang matang yang ditandai adanya pertukaran pemimpin dan anggota dengan tingkat kualifikasi yang tinggi.

Pada tahap ini, diantara orang-orang yang membangun hubungan pertemanan yang matang tersebut akan berkembang kualitasnya setelah memiliki rasa saling percaya, saling menghormati, dan saling memberikan penghargaan yang tinggi dalam hubungan pertemanan mereka. Pada tahap ini juga akan terjadi timbal balik yang tinggi antara pemimpin dan pengikut sehingga masing-masing pihak akan saling mempengaruhi dan dipengaruhi satu sama lain terutama untuk bantuan dan dukungan khusus jika diperlukan. Misalnya, pemimpin dapat mengandalkan pengikut untuk menyelesaikan tugas tambahan, dan pengikut dapat mengandalkan pemimpin untuk dukungan atau dorongan yang dibutuhkan. Dengan demikian, pemimpin dan pengikut akan terhubung dengan cara yang produktif yang lebih dari sekadar hubungan kerja secara hierarkis.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tahapan dalam Teori Leader-Member Exchange merupakan tahapan kunci yang dapat menggambarkan perkembangan hubungan antara pemimpin-anggota dalam organisasi sebagai berikut:

#### 1. Pengambilan peran

Tahap ini dimulai ketika karyawan mulai masuk dalam organisasi atau saat karyawan melapor kepada atasan langsung/manajer mereka. Misalkan seorang karyawan memulai karir mereka di sebuah perusahaan di departemen pemasaran, kemudian perusahaan memindahkan tugas karyawan ke departemen layanan pelanggan. Dalam hal ini, hubungan pemimpin-anggota dapat dimulai dari awal karena mereka melapor kepada manajer baru. Namun, misalkan kedua manajer berbicara satu sama lain tentang karyawan mereka. Dalam hal ini, ada potensi bahwa karyawan kemudian memulai hubungan pada bagian yang berbeda dari tiga tahap daripada karyawan yang sama sekali baru untuk organisasi. Selama tahap ini, anggota tim bergabung dengan grup untuk pertama kalinya.

Manajer mengenal karyawan baru mereka dan mengakses keterampilan, pengalaman, dan kemampuan mereka. Persepsi awal seorang pemimpin tentang karyawan menghasilkan pemimpin membentuk citra anggota tim, dan mereka lebih cenderung memberikan kesempatan kepada anggota tim baru mereka berdasarkan gambar ini.

## 2. Pembuatan peran

Pada tahap ini, anggota tim sekarang menjadi bagian dari kelompok, mengerjakan tugas yang diberikan dan mengambil bagian dalam proyek. Seorang manajer dapat mengamati bagaimana setiap orang berinteraksi dan membangun gagasan yang kuat tentang keterampilan setiap anggota, mengharapkan semua orang untuk bekerja keras, berkomunikasi secara efektif, dan mendukung tim mereka. Mereka terutama berasumsi bahwa anggota tim baru memberikan yang terbaik saat mereka memantapkan diri dalam tim. Meskipun sering terjadi secara tidak sadar, pemimpin biasanya mengurutkan anggota menjadi dua kelompok:

### a. *In-group*

Jika, selama tahap pengambilan peran dan awal dari set pembuatan aturan, anggota tim menunjukkan kepada manajer bahwa mereka setia kepada kelompok, pekerja keras, layak dipercaya dan memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik; Manajer akan menempatkan mereka dalam kelompok. Grup ini akan menerima lebih banyak peluang, pekerjaan yang lebih menantang atau menarik, dan lebih banyak perhatian dari manajer mereka. Manajer juga dapat mempertimbangkan mereka untuk kemajuan atau memberi mereka sumber daya, seperti akses ke konferensi dan sesi pelatihan, sehingga mereka dapat meningkatkan keahlian mereka dan tumbuh dalam peran mereka.

Anda mungkin memperhatikan bahwa mereka yang berada dalam kelompok serupa, dengan keterampilan dan kepribadian terkait. Manajer dan karyawan lain merasa lebih mudah untuk membentuk hubungan dengan mereka yang seperti mereka.

b. *Out-group*

Sebaliknya, manajer mengklasifikasikan anggota out-group dengan cara ini jika seorang karyawan entah bagaimana mengkhianati kepercayaan mereka atau membuat manajer merasa bahwa mereka tidak seberharga karyawan seperti rekan satu tim mereka dari dalam grup. Akibatnya, anggota tim out-group mengerjakan proyek yang tidak menantang, tidak memerlukan kreativitas apa pun, dan kurang berisiko dibandingkan proyek lain. Manajer mungkin tidak menyadarinya, tetapi mereka cenderung berkomunikasi dengan karyawan ini kurang dari yang lain. Seorang manajer dapat mengurangi tanggung jawab atau kemampuan anggota tim di luar kelompok untuk membuat keputusan kerja tanpa persetujuan manajer. Mereka mungkin juga memiliki akses yang berbeda ke peluang atau sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan keahlian mereka. Karena itu, anggota tim out-group dapat menjadi stagnan dalam peran mereka dan sering berbaur dengan tim daripada menonjol bagi manajer.

3. *Routinisasi*

Pada tahap ini, seorang pemimpin dan anggota tim mereka telah menetapkan rutinitas di tempat kerja yang dapat berbeda tergantung pada apakah karyawan tersebut berada dalam kelompok dalam atau di luar kelompok. Ketika manajer menugaskan seseorang ke dalam grup atau di luar grup, hal itu memengaruhi bagaimana manajer berhubungan dengan mereka di masa depan, karena transisi dari grup luar ke grup dalam tidak sering atau cepat.

Anggota *in-group* terus bekerja keras untuk tetap mendukung manajer mereka. Mereka mungkin menunjukkan sifat-sifat, seperti kesabaran dan empati untuk tim mereka, yang membuat manajer percaya pada pekerjaan mereka dan menganggap mereka dapat dipercaya. Untuk anggota *out-group*, terkadang mereka seperti bukan bagian inti dari tim, sehingga mungkin akan merasa tidak terlibat dan bahkan tidak menyukai manajer dan rekan satu tim mereka yang merupakan bagian dari *in-group*.

### **Dimensi *Leader-Member Exchange***

Memahami *Leader-Member Exchange* (LMX) berarti memahami konsep kepemimpinan sebagai suatu proses yang berfokus pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Teori ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dan anggota individu mengembangkan hubungan dengan saling memengaruhi dan menegosiasikan peran bawahan dalam organisasi. Seiring berkembangnya kualitas hubungan yang terbangun, ruang yang diberikan atasan kepada bawahan juga akan bertambah, yang kemudian berhubungan positif dengan sikap positif bawahan seperti munculnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Menurut Liden dan Maslyn (1998), dimensi *Leader-Member Exchange* (LMX) terbagi menjadi empat kategori, yaitu:

#### 1. Afeksi (*Affect*)

Afeksi adalah pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan yang didasarkan pada ketertarikan antar manusia, bukan hanya nilai-nilai profesional karyawan. Contoh: munculnya hubungan yang saling menguntungkan atau saling menghargai posisi masing-masing.

#### 2. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas merupakan ekspresi yang ditunjukkan bawahan dengan cara memberikan dukungan penuh terhadap tujuan organisasi dan karakter pribadi pimpinan dan anggota lain.

Loyalitas mengacu pada kesetiaan kepada pihak-pihak tertentu yang biasanya konsisten dalam berbagai situasi.

### 3. Kontribusi (*Contribution*)

Kontribusi adalah persepsi tentang kegiatan yang berorientasi kerja antara pimpinan dan setiap bawahan pada tingkat tertentu untuk mencapai tujuan bersama baik yang eksplisit maupun implisit). Bawahan berkonsentrasi untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepadanya, sedangkan pimpinan berusaha untuk memberikan fasilitas (sumber daya dan peluang) yang diperlukan untuk proses penyelesaian tugas-tugas tersebut. Bawahan yang memiliki kinerja unggul dan mengesankan manajer akan menghasilkan hubungan pertukaran yang lebih dekat daripada dengan bawahan yang berkinerja buruk.

### 4. Penghormatan Secara Profesional (*Professional respect*)

Penghormatan profesional adalah persepsi tentang seberapa besar hubungan antara pimpinan dan bawahan telah meningkatkan reputasi yang baik di dalam atau di luar organisasi terkait bidang pekerjaannya. Persepsi ini dapat didasarkan pada informasi historis seperti pengalaman pribadi dengan individu tersebut, komentar dari orang lain tentang individu tersebut baik di dalam atau di luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang telah dimiliki individu tersebut. Jadi persepsi menghargai seseorang sudah ada sebelum bekerja dengan atau bertemu dengan orang tersebut.

Disisi lain Graen dan Uhl-Bien (1995) mengatakan bahwa terdapat tiga dimensi untuk menilai sejauh mana tingkat hubungan yang terbentuk dalam *Leader-Member Exchange* (LMX), yaitu:

1. Rasa hormat (*Respect*)

Dimensi ini didasarkan pada persepsi bahwa hubungan antara pimpinan dengan bawahan dapat terbentuk karena adanya sikap saling menghormati diantara kedua pihak tersebut. Bawahan merasa dihargai ketika manajer mereka mengetahui dan memahami kebutuhannya. Selain itu, pemimpin dapat menunjukkan rasa hormat dengan mengakui dan menghargai prestasi karyawan tersebut.

2. Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan merupakan kondisi hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan yang terbentuk karena adanya dukungan penuh bawahan terhadap keputusan pimpinan dan sebaliknya pimpinan juga memuaskan kebutuhan bawahan. Dimensi ini menekankan bahwa hubungan yang baik antara dua pihak dapat terjadi apabila kedua belah pihak saling memberikan kepercayaan dalam menyelesaikan tugas masing-masing.

3. Kewajiban (*Obligation*)

Dimensi ketiga dalam LMX ini adalah terkait dengan kewajiban seorang pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahan dengan cara memberikan arahan dan membantu dalam penyelesaian tugas. Kondisi yang seperti itu akan mendorong tumbuhnya hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan, dan berkembang menjadi sebuah kemitraan.

## **Faktor yang Mempengaruhi *Leader-Member Exchange (LMX)***

Menurut Gupta (2009), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Leader-Member Exchange (LMX)*, antara lain sebagai berikut:

### 1. Pelaksanaan kontrak

Karyawan bergabung dengan organisasi dengan harapan dan proposisi nilai bersama. Jika karyawan merasa bahwa organisasi belum memenuhi harapan dan proposisi nilai kebersamaan tersebut atau jika karyawan tidak memenuhi harapan organisasi selama bekerja, hal ini juga akan mengakibatkan rendahnya LMX.

### 2. Tingkat kemampuan dan kemauan

Seperti halnya model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan keinginan yang tinggi, pemimpin terpaksa mengadopsi gaya direktif yang secara inheren tinggi di LMX, demikian sebaliknya.

### 3. Kesamaan kognitif

Ketika para pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk memecahkan masalah, itu bisa disebut persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa ini mengarah pada LMX yang tinggi.

### 4. Komunikasi organisasi

Karyawan mendapatkan kepuasan dari informasi yang benar tentang berbagai aspek organisasi. Kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX. Komunikasi pribadi dan interpersonal dengan pemimpin dan rekan kerja mengarah ke LMX yang lebih tinggi. Ini memberi bawahan rasa kewarganegaraan organisasi, bahwa mereka adalah bagian integral dari organisasi. Kekuatan pengambilan keputusan pemimpin dalam hierarki organisasi secara langsung mempengaruhi LMX.

Ketika seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar di hierarki atas suatu organisasi, orang-orang di bawahnya merasa puas dan termotivasi. Pengaruh ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu strategi yang berhubungan dengan keputusan dan strategi yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu evaluasi kinerja, penugasan, dan lain-lain. Pengungkapan informasi juga berpengaruh positif pada LMX ketika transparansi organisasi, peningkatan kepercayaan, dan motivasi anggota harus melebihi harapan.

5. Pertukaran sosial

Interaksi terkait pekerjaan, yang juga memengaruhi LMX secara positif, dapat membantu membangun rasa saling percaya dan motivasi.

6. Tugas karakteristik

Jika tugas tidak terstruktur atau tidak jelas, metode kerjanya tidak biasa atau baru, ini juga memengaruhi LMX. Ketika tugas bersifat tidak jelas, sulit untuk menilai kinerja dan hasil individu, dan ini memberi individu kesempatan untuk menampilkan ekstensi peran semu tanpa kontribusi yang signifikan.

### **Pengembangan Hubungan Berkualitas Tinggi: LMX Anteseden**

Hasil studi Erdoğan dan Bauer (2015) menjelaskan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan, yaitu:

1. *Perceived & actual similarity* (kesamaan rasa)

Adanya kesamaan ketertarikan (*similarity-attraction*) dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahan sangat menentukan dalam pengembangan kualitas LMX.

2. *Dyad expectations* (harapan masing-masing pihak)

Besarnya harapan bawahan terhadap pimpinan, dan sebaliknya besarnya harapan pimpinan terhadap bawahan akan menjelaskan seberapa baik kualitas LMX yang terbangun.

3. *Delegation-performance Interactions* (interaksi kinerja)

Faktor kinerja dan kompetensi bawahan ini menjadi prediktor penting dalam aktivitas pengembangan LMX karena merupakan unsur yang sangat diperlukan dalam membangun kepercayaan pimpinan dan bawahan terhadap proses penyelesaian tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam organisasi.

4. *Member Personality* (kepribadian bawahan)

Kepribadian extraversion seorang bawahan ditunjukkan dengan senang bergaul, mudah bersosialisasi, hidup berkelompok, dan tegas, sedangkan *agreeableness* ditandai dengan sikap yang kooperatif, penuh kepercayaan, bersifat baik, hangat, berhati lembut, dan suka membantu. Kedua hal tersebut merupakan prediktor penting dari kualitas LMX.

5. *Perceptions of Fairness* (persepsi keadilan)

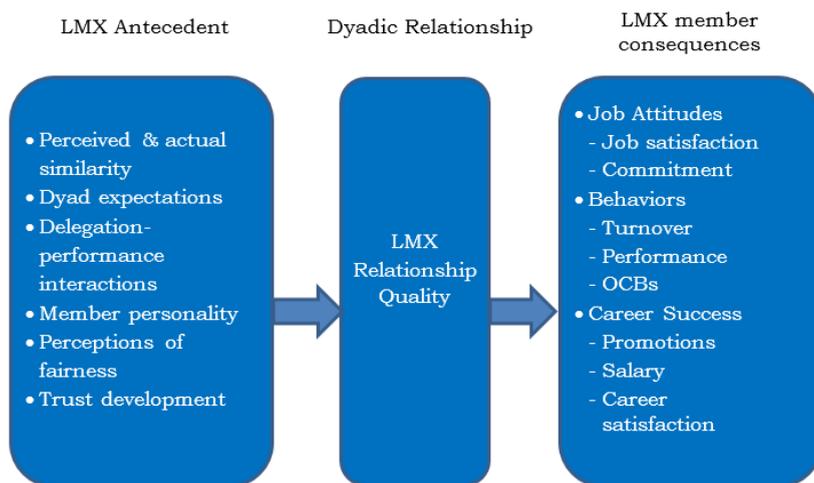
Faktor lain yang juga menjadi anteseden kualitas LMX adalah keadilan interaksional yaitu bentuk perlakuan pemimpin kepada bawahan dengan pertimbangan martabat dan *respect* yang tinggi.

6. *Trust Development* (pengembangan kepercayaan)

Ketika hubungan mulai dibangun, kepercayaan akan tumbuh sebagai hasil dari proses timbal balik kepuasan yang dirasakan oleh bawahan. Pengembangan kepercayaan dari pimpinan maupun bawahan dapat diupayakan melalui serangkaian penilaian yang *fair* dari atasan terhadap bawahan.

Gambar 1 berikut menggambarkan rangkuman anteseden dari terbentuknya LMX dan konsekuensi yang dapat ditimbulkan. Untuk menjawab pertanyaan seperti “Bagaimana pertukaran antara pemimpin dan anggota yang berkualitas tinggi dapat dikembangkan?”, membutuhkan pembelajaran dari berbagai hubungan pemimpin-anggota. Studi semacam ini jarang dilakukan, tetapi informatif untuk menganalisis kualitas LMX.

Penelitian Liden et al. (1993) mempelajari 166 karyawan baru universitas dan pengawas mereka selama empat periode waktu. Hasil studi ini menunjukkan hasil yang bertentangan dengan hipotesis yang diajukan dimana kesamaan demografis atau peringkat kinerja pemimpin memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kualitas LMX.



Gambar 8.1 Rangkuman anteseden dan konsekuensi dari hubungan LMX

Sebaliknya, prediktor penting yang ditemukan yaitu kesamaan yang dirasakan antara pemimpin dan anggota, harapan anggota dari pemimpin, dan harapan pemimpin terhadap anggota. Dengan kata lain, fenomena kesamaan-ketertarikan antara pemimpin dan anggota tampaknya memainkan peran penting dalam pengembangan LMX. Hasil dari proses pengembangan kepercayaan adalah kualitas LMX yang tinggi. Dengan kata lain, kinerja dan kompetensi merupakan prediktor penting dalam proses pengembangan LMX karena merupakan perilaku yang membantu dalam membangun kepercayaan.

## **Pro dan Kontra Terhadap *Leader-Member Exchange Theory***

Pro utama dari teori pertukaran pemimpin-anggota adalah bahwa kedekatan hubungan itu mendorong para pemimpin untuk mengevaluasi anggota tim mereka secara lebih mudah dan mendalam. Pendekatan ini memastikan bahwa anggota dalam kelompok berhak mendapatkan manfaat yang mereka terima dan memberi anggota luar kelompok kesempatan untuk mendapatkan pengakuan. Namun keuntungan lain dari teori ini adalah mengembangkan tim dengan kepribadian dan keterampilan yang beragam.

Kontra dari Teori *Leader-Member Exchange* menjadi salah satu kelemahan dari teori ini yaitu asumsi bahwa semua anggota tim diciptakan sama, walaupun itu hanya kadang-kadang terjadi. Karyawan berbeda dalam kemampuan dan kepercayaan mereka, dan manajer perlu memberikan tugas yang tepat kepada orang yang tepat sehingga merupakan hal yang wajar untuk memberikan kesempatan tertentu kepada mereka yang memiliki pengalaman dan keterampilan untuk menyelesaikannya demi kebaikan organisasi yang lebih besar.

## Daftar Pustaka

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 641–647. doi:10.1016/b978-0-08-097086-8.22010-2
- Gupta, Ashim. (2009). Leader-Member Exchange, Leadership Development Practical Management. Online: *practical-management.com*.
- Graen, G.B., dan Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2.
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment, and leader-member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 58–79.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of Employee Turnover Intention. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308–328.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of LMX: An empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, Vol.24, No.1.
- Liden, R. C., Wu, J., Cao, A. X., & Wayne, S. J. (2015). Leader-member exchange measurement. In Talya N Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of leader-member exchange* (pp.29–54). Oxford, England: Oxford University Press.

- Monahan, K. (2013). What do values have to do with it? An exploration into the moderating impact of work values on the relationship between leader-member exchange and work satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(1), 95–111.
- Morrow, P.C., et al. (2005). The Role of Leader-Member Exchange in High Turnoverwork Environments. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.8.
- Northouse, P.G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Indeks.
- Saputra, A., & Ariyanto, E. (2019). The Effect of Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Motivation on Educational Personnels' Organizational Commitment of Jakarta Mercu Buana University. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 58–66.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior (11th ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Sparrowe, R.T., & Liden, R.C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233–244.

## Profil Penulis



### **Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph,D**

Penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Lulus dari SMA Negeri 2 Madiun tahun 1987, penulis melanjutkan pendidikan S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan lulus pada tahun 1992. Penulis adalah penerima beasiswa TID dari tahun 1989 – 1992 sehingga setelah lulus langsung diangkat menjadi dosen di almamater tercinta pada tahun 1993. Selama dua tahun, 1995 sampai 1997, penulis memperoleh beasiswa Higher Education Project (HEP) dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi untuk melanjutkan studi S2 Cooperative Management di University of the Philippines Los Banos (UPLB), Filipina. Di UPLB juga, penulis berhasil menyelesaikan pendidikan S3 Community Development dengan beasiswa TPSDP (ADB Loan No. 1792-INO) pada tahun 2008. Pernah menjabat sebagai Wakil Direktur II Pascasarjana Universitas Jember (2012 – 2020), saat ini penulis aktif sebagai Ketua SDGs Center Universitas Jember. Berbagai pelatihan terkait peningkatan kualitas sumber daya manusia telah diikuti, menjadi pembina Program Mahasiswa Wirausaha (2010 – 2017), serta pembicara/tenaga ahli bidang MSDM dan perencanaan pembangunan berkelanjutan di beberapa instansi pemerintah kabupaten/kota di Jawa Timur dari tahun 2018 sampai sekarang. Penulis adalah pemegang Sertifikat Pendidik dari Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia dalam bidang ilmu Manajemen sejak tahun 2010 dan lulus sertifikasi BNSP Kompetensi Manajemen Risiko, BIMTEK Kewirausahaan, dan Pendamping UMKM.

Email Penulis: [dewiprihatini@unej.ac.id](mailto:dewiprihatini@unej.ac.id)



## MANAJER DALAM MANAJEMEN

**Deara Shinta Lestari, S.S.T., M.E**  
STIE IBEK Pangkalpinang

### **Manajemen**

Suatu Organisasi terdiri dari beberapa unsur yang dimana unsur-unsur tersebut tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain, atau dengan kata lain bahwa unsur-unsur tersebut saling terikat satu sama lain sehingga menciptakan satu kesatuan yang utuh. Adapun unsur-unsur yang membentuk organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Man (Orang-Orang)

Orang-orang yang dimaksudkan Dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan ini adalah yang sering disebut dengan Personel atau staff atau Pegawai yang terdiri dari semua anggota dari organisasi. Kelompok orang-orang tersebut juga tersusun pada beberapa tingkatan klasifikasi baik berdasarkan fungsi maupun tupoksi. Tingkatan tersebut terdiri dari unsur pimpinan (*administrator*) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi. Para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja disebut sebagai Manajer, yaitu pemimpin dari para pekerja (*Non Management/ Worker*) dalam satuan unit tertentu.

## 2. Kerjasama

Kerjasama merupakan tindakan saling bantu membantu atas suatu kegiatan/pekerjaan/perbuatan/ aktivitas yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut tingkatannya dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu Administrator, Manajer, dan pekerja (*worker*).

## 3. Tujuan Bersama

Tujuan merupakan sasaran atau arah yang akan dicapai. Tujuan menggambarkan tentang harapan dan tentang hal apa yang ingin dicapai. Tujuan adalah titik akhir dari proses kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Didalam tujuan menggambarkan tentang apa yang harus dicapai dengan melalui alur kerja seperti prosedur, program, *network*, kebijakan (*policy*), strategi (*strategy*), anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.

## 4. Peralatan (*Equipments*)

Peralatan terdiri dari semua sarana dan prasarana yang dimiliki oleh organisasi. Peralatan atau equipment terdiri dari barang modal, Tanah, gedung/kantor/bangunan, bisa juga berupa materi yaitu uang.

## 5. Lingkungan (*environment*)

Faktor lingkungan yang dimaksud adalah seperti keadaan sosial, ekonomi, budaya, kekayaan alam dan teknologi. Adapun bagian dari unsur lingkungan antara lain :

- a. Kondisi atau situasi yang memberikan pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap daya gerak kehidupan organisasi, karena kondisi atau situasi adalah bersifat dinamis sehingga selalu mengalami perubahan.
- b. Tempat atau lokasi, dua hal ini sangat berkaitan erat dengan permasalahan komunikasi dan

transportasi yang harus dipertimbangkan oleh organisasi.

- c. Wilayah operasi dari organisasi yang menjadi sasaran kegiatan organisasi.

## 6. Kekayaan Alam

Unsur-unsur kekayaan alam yang dimaksud pada poin ini adalah seperti keadaan iklim, air, udara, cuaca, flora dan fauna.

Menurut Davis (1981) dalam buku "Human Behavior at Work: Organization Behavior" membagi unsur-unsur organisasi menjadi tiga unsur yaitu :

1. Unsur Pertama : keikutsertaan atau partisipasi itu sesungguhnya adalah keterlibatan perasaan dan mental, lebih daripada atau hanya keterlibatan secara fisik atau jasmani.
2. Unsur Kedua : adanya sikap kesukarelaan dalam membantu suatu kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.
3. Unsur Ketiga : unsur tanggung jawab termasuk rasa yang sangat menonjol dalam menjadi anggota.

## **Fungsi Manajemen dalam Organisasi**

Pada Praktek nya, didalam suatu organisasi diperlukan manajemen untuk dapat menjalankan tugas-tugas dari organisasi. Fungsi utama dari manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Memimpin (*Leading*)

Manajemen memiliki fungsi untuk memimpin sekelompok orang atau sistem yang bergerak secara efektif dan efisien demi mencapai target yang telah ditetapkan.

## 2. Perencanaan (*Planning*)

Manajemen memiliki fungsi sebagai wadah serta sarana perencanaan yang akurat dengan mempertimbangkan kelebihan serta kekurangan organisasi, agar dapat mencapai target organisasi.

## 3. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dibutuhkan didalam suatu organisasi adalah untuk membagi peranan serta porsi maupun tupoksi dari masing-masing bagian agar dapat mengetahui apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawab nya. Tujuannya adalah agar dapat mencapai tujuan dari organisasi dengan efektif dan efisien.

## 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan berfungsi untuk mengawasi dan melakukan kontrol pada proses manajemen organisasi dapat berjalan sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan serta berjalan dengan baik agar dapat memenuhi target organisasi.

## 5. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan memiliki fungsi sebagai salah satu tindakan untuk mengarahkan atau menuntun setiap anggota untuk dapat memenuhi peran serta tanggung jawab agar terpenuhinya target dari organisasi sesuai dengan perencanaan yang telah di buat.

Manajemen sendiri memiliki tujuan untuk memastikan agar semua anggota organisasi dapat bertindak sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku didalam organisasi tersebut, sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan cara yang efektif serta efisien. Secara umum, tujuan dari organisasi adalah agar bisa mendapatkan profit dari setiap pelaksanaan kegiatan organisasi. Oleh sebab itu, dibutuhkan sebuah sistem manajemen yang terorganisir agar dapat tercapainya keuntungan itu. Enam (6) tujuan umum dari manajemen adalah sebagai berikut :

1. Memaksimalkan sumberdaya (resources) yang dimiliki oleh organisasi tersebut.
2. Memastikan bahwa usaha yang dijalankan mengalami pertumbuhan dan perkembangan.
3. Barang dan jasa yang dijual atau di produksi oleh organisasi harus dapat dipastikan Berkualitas.
4. Ketersediaan produk (barang/jasa) serta SDM selalu tersedia, demi keberlangsungan kegiatan usaha.
5. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat, disiplin dan juga aman.
6. Meminimalisirkan kemungkinan terjadinya risiko pada kegiatan usaha agar tidak mempengaruhi pertumbuhan usaha.

Teori tentang Manajemen organisasi menurut pendapat George R Terry adalah suatu aktivitas perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*Actuating*), dan pengawasan (*controlling*), semua aktivitas yang dilakukan adalah bertujuan untuk mencapai target organisasi. Teori serupa juga dikemukakan oleh Henry Fayol. Namun teori menurut pendapat Luther M. Gulick memiliki beberapa perbedaan tentang manajemen organisasi yaitu pengertian dari manajemen organisasi adalah segala hal yang berkaitan dengan perencanaan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), tenaga kerja (*staffing*), mengarahkan (*directing*), menyelarasakan (*coordinating*), menyusun anggaran (*budgeting*) dan melakukan pelaporan (*reporting*). Sehingga kesimpulan yang dapat kita ambil adalah bahwa manajemen organisasi memiliki arti sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisir, pergerakan, dan pengelolaan SDM didalam sebuah organisasi untuk mencapai visi dan misi dari organisasi dengan proses yang efektif serta efisien.

Dalam proses pelaksanaannya diperlukan kemampuan handal dari seorang leader dari pada SDM berdasarkan unit kerjanya , leader tersebut sering disebut sebagai Manajer untuk mengawasi serta menjalankan visi dan misi.

Manajemen organisasi berkaitan dengan fungsi manajemen pada umumnya, namun yang membuatnya sedikit berbeda dan spesial adalah bagaimana fungsi tersebut bisa berjalan dengan selaras bagi semua anggota yang menjadi pelaku organisasi.

## **Manajer**

Definisi manajer menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah :

1. Orang yang mengatur suatu pekerjaan atau kerja sama diantara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran.
2. Orang yang bertanggung jawab untuk membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Menurut Kimbal dan Kimbal 1951, Manajer adalah seseorang yang fungsi dan tugasnya mencakup pengaturan perusahaan dalam hal pembiayaan, penyediaan dan mengatur seluruh peralatan disebuah perusahaan atau organisasi. Menurut Oxford Learner's Pocket Dictionary, 2020, manajer adalah orang yang dapat mengorganisir bisnis, tim olahraga dan lain-lain. Menurut James AF Stoner (Manajemen , 1872), Manajer adalah seseorang yang melakukan segala perencanaan, proses, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan usaha dari para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Sedangkan Robert Tanenbaun (Organisasi Kepemimpinan 1961) menjelaskan bahwa manajer adalah seseorang yang dapat mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Millet (manajemen dalam pelayanan publik, 1954) berpendapat bahwa manajer adalah orang yang memimpin serta mengatur sekumpulan orang. Pengaturan orang-orang tersebut dilakukan secara formal dalam sebuah kelompok dengan tujuan untuk memenuhi tujuan bersama.

Seorang manajer didalam suatu manajemen organisasi dapat dikatakan memiliki peran sebagai pemimpin atau pun leader. Namun ada perbedaan antara Manajer dengan Pemimpin yaitu :

	PEMIMPIN	MANAJER
FOKUS UTAMA	Membangun Visi. Fokus terhadap visi mengenai gambaran tujuan dimasa depan kemudian menginspirasi orang lain untuk terlibat dalam mewujudkan visi.	Membangun Tujuan. Berfokus pada aktivitas teknis yang sifatnya mengatur dan mengukur agar tujuan yang telah dibuat perusahaan pemimpin dapat tercapai.
FLEKSIBILITAS	Berinovasi. Pemimpin harus dapat menciptakan pembaruan dengan tetap fokus pada tujuan perusahaan.	Mempertahankan. Menjaga dan mengawasi agar budaya dan sistem yang telah ditetapkan pemimpin tetap terjaga dan terukur demi tercapainya tujuan perusahaan.
IDE	Memberikan Ide. Ide ini dituangkan oleh pemimpin kepada karyawan untuk di wujudkan.	Mewujudkan Ide. Berusaha keras untuk memaksimalkan segala sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam mewujudkan ide dari pemimpin.
RISIKO	Mengambil Risiko. Pemimpin harus berani mengambil keputusan meskipun ber risiko, namun dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.	Mengelola Risiko. Melakukan diversifikasi risiko atau melakukan manajemen risiko agar risiko dari keputusan yang diambil pemimpin tidak mengganggu

		proses pencapaian tujuan perusahaan.
FOKUS OPERASIONAL	Fokus Pada Proses. Proses merupakan poin terpenting harus diperhatikan oleh pemimpin dalam melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan perusahaan dengan Efektif dan Efisien.	Fokus Pada Hasil. Fokus dari aktivitas yang dilakukan manajer adalah bagaimana cara menciptakan suatu strategi yang dapat memberikan hasil terbaik bagi perusahaan.
TUJUAN	Misi jangka Panjang. Membuat Tujuan Strategis atau jangka panjang dari sebuah perusahaan.	Mematuhi Misi Pemimpin. Bekerja mengikuti apa yang sudah ditentukan oleh pemimpin.
KARYAWAN	Memiliki Pengikut., maksudnya adalah pemimpin memiliki orang yang percaya kepadanya dan mengikutinya.	Memiliki Bawahan, yang dimana berarti bahwa memimpin suatu tim yang isinya adalah orang-orang yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Secara ideal seseorang didalam suatu usaha ataupun organisasi dapat menjadi seorang manajer sekaligus pemimpin yang baik, apalagi jika didalam suatu usaha yang dibangun sendiri (Pemilik Usaha). Manajer memiliki tugas-tugas pokok yang harus dijalankan dalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu:

#### 1. Perencanaan

Manajer bertugas untuk membuat perencanaan bisnis baik jangka panjang maupun jangka pendek dengan mengatur permasalahan kebutuhan tenaga kerja, target pertumbuhan hingga penyelesaian ketegangan bersama permusuhan didalam tim agar perusahaan dapat berkembang dan tujuan perusahaan pun dapat tercapai.

## 2. Pengaturan

Manajer bertanggung jawab melakukan pengaturan pekerjaan, pendistribusian tugas, penetapan target, penyusunan prosedur operasional dan standar kinerja agar dapat menerapkan proses kerja yang efisien.

## 3. Pengawasan

Manajer memiliki tanggung jawab sebagai pengawas dan pengendalian tim agar semua kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana, dalam melaksanakan pengawasan tersebut manajer harus mampu mengidentifikasi hambatan tim dan memberikan solusinya.

## 4. Evaluasi

Tugas ini mencakup proses dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan pada akhir dari circle proses tersebut. Yang dimana peran manajer dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan adalah agar tetap dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta efektif dan efisien dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

## 5. Kepemimpinan

Tugas ini merupakan tugas utama dari seorang manajer, yaitu kepemimpinan. Karena manajer merupakan pemimpin di setiap divisi atau tim. Manajer harus mampu memotivasi seluruh karyawan untuk bekerja sesuai dengan arah kebijakan perusahaan agar dapat mencapai tujuan bersama.

Disamping itu manajer memiliki peran penting didalam menjalankan suatu organisasi yang dimana terdiri dari berbagai macam karakteristik individu didalamnya. Ada 3 kelompok peran utama dari manajer, yaitu:

### 1. Peran Antarpribadi

Adalah peran manajer dalam suatu organisasi atau usaha harus terlibat dibalik dengan orang lain dan kewajibannya.

Manajer harus bisa menjadi figur panutan untuk atasannya maupun tim yang berada dibawahnya, begitupun juga untuk pihak luar perusahaan.

## 2. Peran Informasional

Pada peran ini manajer adalah sebagai penyebar dan pemantau informasi serta menjadi seorang juru bicara yang baik.

## 3. Peran Pengambil Keputusan

Peran manajer dalam suatu perusahaan selanjutnya adalah dapat menjadi seorang pengambil keputusan, pemecah masalah serta pengatur sumber daya yang ada.

Selain hal diatas, manajer juga diharapkan memiliki beberapa peran lain yang menjadi bagian dari kebutuhan organisasi yaitu seorang manajer harus bisa menjadi perantara Andal sebagaimana dijelaskan oleh Marcus Buckingham dan Curt Coffman dalam buku *First, Break All the Rules* pada tahun 1999, mengatakan bahwa tugas utama seorang manajer adalah menjadi mediator antara kepentingan perusahaan dan karyawan. Hal ini dikarenakan posisi manajer berada ditengah-tengah antara pimpinan perusahaan dengan karyawan. Sehingga kemampuan komunikasi dan karakter interpersonal yang baik sangat dibutuhkan untuk dimiliki oleh seorang manajer. Lalu manajer juga diharapkan menjadi seorang pakar strategi pada suatu organisasi atau perusahaan, hal ini berkaitan erat dengan kemampuan pengambilan keputusan, sehingga dengan pengalaman, pengetahuan, kompetensi dan kemampuannya manajer bisa menentukan nasib dari keberlangsungan hidup perusahaan maupun bawahannya, misalnya promosi dan sanksi.

Di dalam suatu perusahaan terdapat berbagai macam karakter individu dengan latar belakang yang berbeda-beda. Sehingga bisa menimbulkan terjadinya kesalahpahaman antar anggota organisasi atau karyawan.

Apabila terjadi suatu masalah, maka manajer memiliki tugas untuk dapat memecahkan masalah tersebut dengan bijaksana dan adil, sehingga tidak mengganggu proses pelaksanaan operasional perusahaan. Konflik ini dapat saja terjadi dalam suatu divisi, antar divisi maupun antara pemimpin dengan karyawannya. Dalam menjalankan fungsi sebagai pemimpin dari suatu tim atau divisi, manajer juga memiliki peran dan tugas sebagai pemandu kekompakan tim yang dikelolanya. Karena apabila karyawan merasa puas dengan lingkungan perusahaan maka perusahaan akan merasa bahagia sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan, serta dapat menciptakan kekompakan tim dan menciptakan situasi yang kondusif, sehingga karakter Luwes, Tegas, jelas dan pandai mengarahkan harus dimiliki oleh seorang manajer.

Seorang manajer diharapkan memiliki beberapa keterampilan yang harus selalu ditingkatkan kualitasnya, sebagaimana dijelaskan oleh Robert Katz dalam Stephen P Robbins dan Timothy A, Judge tahun 2008 bahwa ada tiga keterampilan dasar yang harus dimiliki, yaitu:

#### 1. Keterampilan Teknis

Keterampilan manajerial dalam hal pengetahuan atau keahlian khusus. Keterampilan teknis merupakan dasar bagi manajer lini pertama atau tingkat yang lebih rendah. Misalnya keterampilan akuntansi, memperbaiki mesin, mengoperasikan perangkat lunak, dan sebagainya.

#### 2. Keterampilan Pribadi

Keterampilan pribadi adalah kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi anak buahnya, secara individu maupun dalam tim. Keterampilan pribadi juga meliputi keahlian berkomunikasi dan berhubungan dengan orang lain.

Misalnya manajer dengan kemampuan komunikasi yang persuasif mampu membuat karyawan diminta melakukan pekerjaannya dengan senang hati tanpa disuruh.

### 3. Keterampilan Konseptual

Keahlian manajer ini adalah kemampuan manajer secara mental untuk menganalisis dan menganalisis situasi-situasi yang sulit. Misalnya manajer puncak harus memiliki keterampilan dalam membuat konsep, ide, dan gagasan untuk kemajuan sebuah perusahaan. Keterampilan kontekstual juga menyoal keterampilan manajer dalam membuat keputusan pada saat yang genting.

Manajer biasanya melakukan langkah ini dalam menghadapi membuat keputusan: mendefinisikan masalah, mencari beragam alternatif penyelesaian, menilai setiap alternatif, memilih alternatif terbaik, mengimplementasikan sambil mengawasi.

## **Daftar Pustaka**

- Davis, Keith. 1981. Human Behavior At Work (Organization Behavior). Grolier Incorporated.
- Dr. Arie Ambarwati, M.Pd, (2018), Perilaku dan Teori Organisasi, Cetakan ke – 1, Media Nusa Creative.
- Dr.Jeffrit Kalprianus Ismail, M.Pd.K, Dkk, 2022, Book Chapter, Pengantar Manajemen, CV Media Sains Indonesia.
- Indrawijaya, Adam. I. 1983. Perilaku Organisasi. Bandung. Sinar Baru.
- Oxford Learners Pocket Dictionary, New York: Oxford University Press, 2020
- Prof. Dr. Wibowo, S.E. Budaya Organisasi: sebuah kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang. 2011. Ed 1. -Cet. 2. Jakarta. Rajawali Pers.
- Prof. Dr. J. Winardi. Teori Organisasi dan Pengorganisasian. 2011. Ed 1. -Cet. 6. Jakarta. Rajawali Pers.
- Terry, George R. 2009 . Prinsip – Prinsip Manajemen . Jakarta: Bumi Aksara.

## Profil Penulis



### **Deara Shinta Lestari, S.S.T., M.E**

Penulis merupakan salah satu putri daerah kelahiran kota Pangkalpinang, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang memiliki ketertarikan akan permasalahan Ekonomi seperti salah satunya adalah Manajemen.

Penulis menyelesaikan pendidikan Menengah Atas pada SMAN 4 Kota Serang pada jurusan IPA. Setelah itu penulis menyelesaikan Pendidikan Strata Satu di FEB Universitas Trisakti Jakarta pada Program DIV Keuangan dengan konsentrasi Pasar Modal di tahun 2014, Dua Tahun kemudian penulis menyelesaikan Pendidikan Strata Dua di Magister Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti pada tahun 2016. Saat ini penulis merupakan salah satu dosen tetap Program Studi Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBEK Pangkalpinang. Penulis memiliki spesialisasi kompetensi dibidang Keuangan Publik dan Pasar Modal. Penulis juga aktif dalam melakukan pembinaan kepada mahasiswa di lingkungan kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBEK Pangkalpinang serta aktif mengikuti pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pasar modal dan *leadership*. Selain itu juga penulis tergabung dalam ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Email Penulis: [deara.shinta@gmail.com](mailto:deara.shinta@gmail.com)

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

**Dr. Emi Wakhyuni, S.E., M.Si**  
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

## **Pendahuluan**

Dalam perencanaan resmi, tujuan spesial yang mencakup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Jadi mengapa para manajer harus mengkonsep suatu rencana untuk beberapa alasan. Pertama, dengan perencanaan mampu memberikan arah kepada manajer maupun kepada karyawannya mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kedua, perencanaan mampu mengurangi hal yang tidak pasti dengan mendorong para manajer untuk melihat apa yang mungkin terjadi di masa yang akan datang baik itu dari segi perubahan ekonomi, perilaku konsumen, pesaing, pemasok serta teknologi (Sherly *et al.*, 2020). Tetapi perencanaan tidak secara langsung menghilangkan keadaan yang tidak pasti itu, untuk itu manajer tetap memiliki rencana hingga mampu merespons secara efektif. Selain itu perencanaan tujuan organisasi juga mampu meminimalkan pemborosan dan kekosongan, jika perencanaan sudah dikoordinasikan ke setiap unit yang terkait agar proses pencapaian dapat seefisien mungkin dilaksanakan (Efendi *et al.*, 2021). Yang terakhir alasan kenapa proses penetapan perencanaan tujuan organisasi sangat penting yaitu dengan perencanaan dapat

menetapkan tujuan dan standar yang akan digunakan pada lini manajemen organisasi (Sherly *et al.*, 2020).

Sasaran menspesifikasikan apa yang akan diperoleh di masa yang akan datang, sedangkan rencana menspesifikasikan rencana yang ada saat ini. Perencanaan sering disebut fungsi penting dalam fungsi manajemen karena menentukan dasar untuk semua hal lainnya yang dilakukan para manajer ketika memimpin dan mengelola organisasi. Tujuan (sasaran) merupakan hasil yang diinginkan diperoleh organisasi, yang mengarahkan pimpinan organisasi mengambil keputusan manajemen dan membentuk standar untuk hasil kerja yang dinilai. Maka dari perencanaan merupakan dasar untuk mencapai tujuan, sedangkan rencana merupakan dokumen yang menentukan kerangka bagaimana tujuan itu akan terpenuhi. Ketika melakukan perencanaan biasanya manajer mengembangkan tujuan dan rencana sesuai dengan kondisi yang ada (Stephen and Coutler, 2010). Di dalam proses perencanaan dapat dianggap utama sebagai aktivitas generik. Seluruh level manajemen organisasi ikut serta di dalam kegiatan perencanaan, namun tidak terdapat organisasi yang mempunyai metode yang sama.

Keadaan lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian masa depan membuat manajer memfokuskan kepada masalah-masalah operasional dan hasil jangka pendek. Menurut (Daft, 2006), tujuan (sasaran) dalam suatu organisasi merupakan kondisi di masa depan yang harus dipenuhi oleh suatu dengan perencanaan yang matang dan strategis. Penetapan target menjadi hal yang utama di organisasi tujuannya untuk suatu maksud serta mendefinisikan dan menyatakan maksud tersebut.

### **Pengertian Pengambilan Keputusan**

Dalam dinamika yang panjang dan kompleks ini, makna sentral pesan dapat berubah, menghasilkan berbeda dan dalam beberapa kasus informasi HRM yang bertentangan: dirumuskan di tingkat atas, dilaksanakan di tingkat operasi dan dirasakan di tingkat individu (Sherly *et al.*,

2021). Perangkat ini membawa kita untuk memberi perhatian khusus pada pentingnya SDM proses komunikasi, di mana generasi harus konsisten dalam menyampaikan pesan guna menghindari interpretasi yang ambigu dan transmisi proses untuk mempertahankan makna aslinya memerlukan lebih jauh perhatian. Meskipun manajemen sumber daya manusia strategis sebagai salah satu ilmu disiplin yang telah berkembang pesat dan telah menunjukkan relevansinya dalam beberapa dekade terakhir, namun tidak dapat disangkal bahwa sering kali terjadi transmisi antar struktur organisasi sehingga diperlukan adanya perhatian khusus pada sektor SDM pada suatu organisasi (Carbonell, Fernando and Gardey, 2015). Studi yang ada tentang HRM dan inovasi (termasuk inovasi produk, proses, dan layanan), saat ini telah focus pada proses pengembangan SDM yang berkelanjutan terutama di negara maju sebagai tempat investigasi mereka. Komitmen yang tinggi, pendekatan kinerja tinggi untuk HRM ditandai dengan pelatihan ekstensif dan pengembangan karyawan yang luas (Cooke and Saini, 2010).

Pengelolaan konsep human capital merupakan salah satu bentuk konkret dalam mengelola sumber daya manusia sebagai salah satu aset penting dalam pengembangan suatu organisasi maupun perusahaan. Proses pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan manajerial. Dinamika sistem pelatihan suatu organisasi tidak terlepas dari dukungan dan kerja sama pegawai atau karyawan di dalam sistem organisasi atau perusahaan (Djajasinga *et al.*, 2021). Pada umumnya mayoritas orang menganggap bahwa pelatihan hampir sama dengan pendidikan, namun fakta yang membedakannya terletak pada konsep penerapan pembelajarannya. Faktor yang dominan dalam konsep pendidikan dimanifestasikan ke arah pengembangan pengetahuan sedangkan konsep pelatihan cenderung dominan ke proses pengembangan ketrampilan tertentu. Pengambilan keputusan hampir secara umum diartikan sebagai salah satu strategi dalam menentukan pilihan atau alternatif yang disediakan.

Hal ini berkaitan dengan semua fungsi manajemen yang masih dalam lingkup tradisional. Misalnya, ketika seorang manajer merencanakan, mengatur, dan mengendalikan, maka pada saat itulah manajer sedang membuat keputusan. Pengambilan keputusan juga terjadi sebagai reaksi terhadap masalah yang terjadi. Pengambilan keputusan juga dapat diinterpretasikan sebagai proses membuat pilihan dari sejumlah alternatif. Keputusan individu, kelompok, organisasi, dan pemerintah semuanya mempengaruhi kehidupan kita sehari-hari. Di dalam organisasi, keputusan dibuat di semua tingkatan, dan tidak hanya terletak pada lini manajemen atas. Menurut Buchanan & Huczynski (2017), pengambilan keputusan merupakan salah satu unsur yang paling penting diantara semua kegiatan manajerial, dan merupakan salah satu tugas kerja yang paling umum dan penting dari manajer. Pendapat lain terkait pengambilan keputusan turut disampaikan Scandura (2016), yang menyampaikan pengambilan keputusan merupakan bagian fundamental dari pekerjaan pemimpin dan pengikut mengharapkan pemimpin untuk membuat keputusan yang tepat. Sebagai seorang manajer, mereka kemungkinan besar akan dipromosikan berdasarkan rekam jeaknya dalam membuat keputusan yang berdampak positif bagi organisasi, misalnya meningkatkan profit organisasi.

### **Proses dan Tujuan Pengambilan Keputusan Organisasi**

Manajemen jika dipelajari secara sistemik, komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten akan lebih menjamin untuk mencapai keberhasilan karena arah tujuan dan sasarannya sudah jelas. Dan jikalau terjadi kegagalan maka melalui manajemen dapat dilakukan evaluasi kembali untuk dapat dijadikan bahan pembelajaran (*lesson learned*) bagi pengembangan organisasi melalui perbaikan perencanaan dan tindakan secara berkelanjutan (Sherly *et al.*, 2020). Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan.

Kegiatan manajemen dilakukan oleh manajer yang memiliki keahlian dan keterampilan untuk memanager sumber-sumber daya dalam organisasi. Setiap organisasi profit ataupun non profit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen. Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Sherly *et al.*, 2020). Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal.

Prinsip keterbukaan sangat penting dalam sebuah organisasi, keterbukaan dalam artian bahwa organisasi membuka diri untuk melakukan kerja sama dengan pihak lain dengan mengedepankan sikap saling menghargai dan tidak saling merugikan. Menyebarluaskan kepada seluruh khalayak ramai terkait kegiatan yang dilakukan oleh organisasi sehingga tidak kesan bahwa organisasi tersebut melaksanakan kegiatan terlarang (Muliana, Suleman, Arif, Simatupang, Putra, *et al.*, 2020). Berbagai organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, terkait pada tipe organisasinya. Badan politik misalnya, bisa memiliki tujuan buat menuangkan harapan orang lewat ketentuan kelembagaan politik khusus. Atau dapat pula badan politik bermaksud buat mencapai bangku kewenangan paling- paling supaya kedudukannya bagaikan pembawa harapan orang bisa direalisasikan dengan cara maksimal. Salah satu ciri prinsip keterbukaan mekanisme proses penetapan tujuan organisasi yang jelas dan transparan. Ada enam unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan organisasi (Sucahyowati, 2017), antara lain:

1. Benda serta pelayanan yang diproduksi badan hendak bisa membagikan bermacam khasiat, sangat sedikit serupa dengan biayanya.
2. Benda serta pelayanan bisa melegakan keinginan pelanggan.
3. Teknologi yang dipakai dalam cara penciptaan hendak menghasilkan benda serta pelayanan dengan bayaran serta mutu bersaing.
4. Kegiatan keras serta sokongan semua pangkal dayanya, badan bisa bekerja dengan bagus.
5. Jasa manajemen hendak membagikan public image yang profitabel, alhasil mereka mau menancapkan modal serta mengamalkan tenaganya buat menolong keberhasilan badan.
6. Industri memiliki rancangan diri yang bisa dikomunikasikan serta ditularkan pada pegawai serta pemegang saham badan.

Setiap organisasi-organisasi memiliki kesamaan dalam pengelolaannya sumber daya yang dimilikinya. Kesamaan itu antara lain terdapat tujuan, keahlian, bentuk serta sistem dan prosedurnya. Terdapatnya sesuatu tujuan, tanpa tujuan badan tidak bisa dibangun. Tujuan ini pastinya cocok dengan tipe organisasinya. Tujuan sesuatu badan umumnya tampak pada sasaran sasaran waktu jauh ataupun waktu pendek. Organisasi merupakan sekumpulan ataupun segerombol orang (lebih dari 2 orang) yang memiliki arti yang serupa buat menggapai tujuannya yang mana dibutuhkan meningkatkan sesuatu bentuk supaya organisasi bisa melakukan profesi dengan baik serta konsisten (Mustika *et al.*, 2020). Struktur organisasi merupakan alat pengatur dan tanggung jawab organisasi dalam melaksanakan suatu bisnis. Struktur organisasi dianggap dapat membantu mewujudkan tujuan bisnis dalam fungsi dan tanggung jawabnya dengan cara mengatur spesifikasi pekerjaan (Alteza, 2011). Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan.

Beberapa dekade yang lalu, karyawan ataupun pegawai dikategorikan sebagai salah satu faktor produksi, namun untuk saat ini persepsi terkait hal ini telah berubah dikarenakan karyawan ataupun pegawai diberdayakan sebagai elemen yang penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam jangka panjang (Febrianty *et al.*, 2020). Berkaitan dengan itu, manajemen biasanya dikerjakan dan dilaksanakan oleh serangkaian orang-orang yang memiliki kompeten, terampil, berpengalaman juga berpendidikan. Hasil akhir yang akan diterima oleh organisasi sangat bergantung pada rencana yang sudah dibuat, baik itu hasil yang positif (profit) maupun hasil yang negatif (kerugian).

### **Pengambilan Keputusan yang Efektif**

Ketika manajer atau pimpinan membuat keputusan, kemungkinan terdapat tiga kondisi yang berbeda yang akan mereka hadapi yaitu kepastian, risiko, dan ketidakpastian. Mari kita lihat karakteristik masing-masing (Lie *et al.*, 2019). Kepastian. Situasi ideal untuk membuat keputusan adalah salah satu kepastian, situasi di mana seorang manajer dapat membuat keputusan yang akurat karena hasil dari setiap alternatif diketahui. Misalnya, ketika bendahara negara Wyoming memutuskan di mana akan menyimpan kelebihan dana negara, dia tahu persis tingkat bunga yang ditawarkan oleh setiap bank dan jumlah yang akan diperoleh dari dana tersebut. Dia yakin tentang hasil dari setiap alternatif. Seperti yang Anda duga, sebagian besar keputusan manajerial tidak seperti ini. Risiko. Situasi yang jauh lebih umum adalah salah satu risiko, kondisi di mana pembuat keputusan dapat memperkirakan kemungkinan hasil tertentu. Di bawah risiko, manajer memiliki data historis dari pengalaman pribadi masa lalu atau informasi sekunder yang memungkinkan mereka menetapkan probabilitas ke berbagai alternatif (Silalahi *et al.*, 2020). Ketidakpastian kondisi sering dihadapi oleh seorang manajer.

Manajer yang menghadapi situasi pengambilan keputusan dalam keadaan yang tidak pasti tersebut arus mempunyai beberapa alternatif. Dalam kondisi tersebut, pilihan alternatif dipengaruhi oleh terbatasnya jumlah informasi yang tersedia dan oleh orientasi psikologis pembuat keputusan. Seorang manajer yang optimis akan mengikuti pilihan maksimal (memaksimalkan hasil semaksimal mungkin); seorang pesimis akan mengikuti pilihan minimal (memaksimalkan hasil seminimal mungkin); dan seorang manajer yang ingin meminimalkan "penyesalan" maksimumnya akan memilih pilihan minimal.

Saat manajer membuat keputusan, mereka mungkin menggunakan "aturan praktis", atau heuristik, untuk menyederhanakan pengambilan keputusan mereka. Aturan praktisnya bisa berguna karena membantu memahami informasi yang kompleks, tidak pasti, dan ambigu. Meskipun manajer mungkin menggunakan aturan praktis, itu tidak berarti aturan tersebut dapat diandalkan. Mengapa? Karena mereka dapat menyebabkan kesalahan dan bias dalam pemrosesan dan mengevaluasi informasi. Ketika pembuat keputusan cenderung berpikir bahwa mereka tahu lebih banyak daripada yang mereka lakukan atau memiliki pandangan positif yang tidak realistis tentang diri mereka dan kinerja mereka, mereka menunjukkan bias terlalu percaya (Muliana, Suleman, Arif, Simatupang, Sitepu, *et al.*, 2020). Bisa gratifikasi langsung menggambarkan pengambil keputusan yang cenderung menginginkan imbalan langsung dan menghindari biaya langsung. Bagi orang-orang ini, pilihan keputusan yang memberikan hasil cepat lebih menarik daripada mereka yang mendapatkan hasil di masa depan (Daft, 2006)

Efek penahan menggambarkan bagaimana pembuat keputusan terpaku pada informasi awal sebagai titik awal dan kemudian, setelah ditetapkan, gagal menyesuaikan informasi selanjutnya secara memadai. Kesan pertama, ide, harga, dan perkiraan memiliki bobot yang tidak beralasan relatif terhadap informasi yang diterima kemudian.

Saat pengambil keputusan secara selektif mengatur dan menafsirkan peristiwa berdasarkan persepsi bias mereka, mereka menggunakan bias persepsi selektif. Hal ini memengaruhi informasi yang mereka perhatikan, masalah yang mereka identifikasi, dan alternatif yang mereka kembangkan. Pengambil keputusan yang mencari informasi yang menegaskan kembali pilihan masa lalu mereka dan mengabaikan informasi yang bertentangan dengan penilaian sebelumnya menunjukkan bias konfirmasi (Silalahi *et al.*, 2020). Orang-orang ini cenderung menerima informasi nilai nominal yang menegaskan pandangan mereka yang telah terbentuk sebelumnya dan kritis serta skeptis terhadap informasi yang menantang pandangan ini.

Bisa yang acak menggambarkan tindakan pembuat keputusan yang mencoba menciptakan makna dari peristiwa acak. Mereka melakukan ini karena kebanyakan pembuat keputusan mengalami kesulitan menghadapi kebetulan meskipun peristiwa acak terjadi pada semua orang, dan tidak ada yang bisa dilakukan untuk memprediksinya. Kesalahan biaya yang hangus terjadi ketika pembuat keputusan lupa bahwa pilihan saat ini tidak dapat memperbaiki masa lalu. Mereka salah menentukan pengeluaran yang terkait dengan waktu, uang, atau usaha masa lalu dalam menilai pilihan daripada konsekuensi masa depan. Manajer menghindari efek negatif dari kesalahan dan bisa keputusan ini dengan menyadarinya dan kemudian tidak menggunakannya. Untungnya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berhasil melibatkan karyawan untuk mengenali bisa pengambilan keputusan tertentu dan mengurangi pengambilan keputusan bisa berikutnya dengan efek jangka panjang. Di luar itu, manajer juga harus memperhatikan "bagaimana" mereka membuat keputusan dan mencoba untuk mengidentifikasi heuristik yang biasanya mereka gunakan dan mengevaluasi secara kritis kesesuaian dari heuristik tersebut (Silalahi *et al.*, 2020).

Pada akhirnya, manajer mungkin ingin meminta individu yang dipercaya untuk membantu mereka mengidentifikasi kelemahan dalam cara pengambilan keputusan mereka dan mencoba untuk memperbaiki kelemahan tersebut.

### **Rencana Pengambilan Keputusan Organisasi**

Dengan adanya hubungan yang jelas antara tujuan organisasi dan rencana, secara khusus akan dibahas tentang jenis rencana, kerangka waktu untuk perencanaan, siapa yang bertanggung jawab atas perencanaan, dan perencanaan kontijensi. Organisasi memiliki berbagai jenis rencana. Di tingkat umum, jenis-jenis rencana termasuk rencana strategis, taktis, dan operasional. Menurut (Griffin, 2004), menguraikan jenis-jenis rencana organisasi meliputi:

1. Rencana Strategis, merupakan rencana yang dikembangkan untuk mencapai tujuan strategis. Rencana strategis (*strategic plan*), umumnya berdasarkan keputusan alokasi sumber daya, prioritas, langkah-langkah tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Rencana-rencana dikonsepsi oleh manajemen puncak, pada umumnya memiliki horizon dan menjawab pertanyaan mengenai lingkup, penggunaan sumber daya keunggulan kompetitif dan sinergi.
2. Rencana Taktis, rencana taktis yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan taktis, dikembangkan untuk mengimplemtasikan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana strategis pada umumnya melibatkan manajemen tingkat atas dan menengah dan jika dibandingkan dengan rencana strategis, memiliki jangka waktu yang lebih singkat dan suatu fokus yang lebih spesifik dan nyata. Oleh sebab itu, rencana taktis lebih memperhatikan penyelesaian tugas yang nyata bukan sekedar memutuskan apa yang harus dilakukan. Perencanaan dijelaskan secara mendetail pada bagian selanjutnya.

3. Rencana Operasional, menitikberatkan pada pelaksanaan rencana taktis untuk mencapai tujuan operasional. Dikembangkan oleh manajer tingkat menengah dan bawah. Rencana operasional memiliki fokus jangka pendek dan lingkup yang relatif lebih sempit. Masing-masing rencana operasional berkenaan dengan suatu rangkaian kecil aktivitas.

Rencana strategi cenderung memiliki fokus jangka panjang, rencana taktis memiliki fokus jangka menengah dan rencana operasional memiliki fokus jangka pendek.

1. Rencana Jangka Panjang, meliputi banyak tahun, mungkin bahkan beberapa dekade. Bagaimanapun juga, saat ini sebagian besar manajer mengakui bahwa perubahan lingkungan membuat perencanaan terlalu jauh ke depan menjadi tidak mungkin, tetapi perusahaan besar masih secara rutin mengembangkan rencana untuk interval sepuluh hingga dua puluh tahun. Rentang waktu untuk perencanaan jangka panjang bervariasi di setiap organisasi. Untuk tujuan kita. Kami menganggap setiap rencana yang lebih lama dari lima tahun sebagai jangka panjang. Manajer yang berasal dari lingkungan yang kompleks dan perubahan di organisasinya cepat akan mengalami dilema khusus. Oleh karena itu, manajer di perusahaan tersebut mengembangkan rencana jangka panjang, akan tetapi juga harus secara konstan memonitoring lingkungan mereka untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan perubahan.
2. Rencana Jangka Menengah, agak bersifat sementara dan lebih mudah berubah dibanding rencana jangka panjang. Rencana jangka menengah biasanya meliputi periode satu hingga lima tahun dan terutama penting bagi manajer menengah dan manajer bawah. Oleh karena itu, rencana tersebut secara umum paralel dengan rencana taktis.

3. Rencana Jangka Pendek, merupakan rencana yang merealisasikan semua jenis rencana. Dalam beberapa kasus, hal ini dapat dilakukan dalam beberapa bulan, dan produksi hanya terhenti selama beberapa minggu. Dengan demikian, suatu rencana tindakan mengkoordinasikan berbagai perubahan aktual pada suatu pabrik tertentu. Sebaliknya rencana reaksi, merupakan rencana yang dirancang untuk membuat perusahaan dapat bereaksi terhadap situasi yang tidak terduga. Oleh sebab itu, manajer harus bereaksi terhadap kejadian yang berada di luar kendali mereka dalam cara yang masing-masing memungkinkan tujuan tercapai.

## Daftar Pustaka

- Carbonell, N. G., Fernando, M.-A. and Gardey, S.-G. (2015) 'The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems', *European Management Journal*, 34(3), pp. 1–13. doi: 10.1016/j.emj.2015.11.007.
- Cooke, F. L. and Saini, D. S. (2010) 'How Does The HR Strategy Support an Innovation Oriented Business Strategy? An Investigation of Institutional Context and Organizational Practices in Indian Firms', *Human Resource Management*, 49(3), pp. 377–400. doi: 0.1002/hrm.20356.
- Daft, R. L. (2006) *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Djajasinga, N. D. *et al.* (2021) 'Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, pp. 113–117.
- Efendi, E. *et al.* (2021) 'Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance?', *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), p. 136. doi: 10.23887/jere.v5i1.31712.
- Febrianty *et al.* (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend Dan Ruang Lingkup)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Griffin, R. W. (2004) *Manajemen*. 7th edn. Edited by W. C. Kristiaji. Jakarta: Erlangga.
- Lie, D. *et al.* (2019) 'The Impact of Work Discipline and Work Ethic on the Teacher Performance of Sultan Agung Pematangsiantar Private Middle School Teachers T.A. 2018/2019', *International Journal of Business Studies*, 3(3), pp. 125–135. doi: 10.32924/ijbs.v3i3.83.

- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Putra, A. H. P. K., *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*.
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mustika, A. *et al.* (2020) *Pengantar Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sherly *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis: Tinjauan Teori dan Konseptual*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sherly, S. *et al.* (2021) 'Interpretation of the Effects of Job Satisfaction Mediation on the Effect of Principal Supervision and Compensation on Teacher Performance', *Journal of Educational Science and Technology (EST)*, 7(1), pp. 105–116. doi: 10.26858/est.v0i0.19208.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Stephen, P. R. and Coutler, M. (2010) *Manajemen*. Edisi 10. Jakarta: Erlangga.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Emi Wakhyuni, S.E., M.Si**

Lahir di Medan, 9 Oktober 1972, Lulusan S1 di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen dan S2 dari Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara, dan S3 di Ekonomi Syariah - Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, dengan kepakaran ilmu di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Berstatus sebagai dosen tetap di Universitas Pembangunan Pancabudi Medan, dan juga rutin melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian yang berfokus terhadap topik Manajemen Sumber Daya Manusia, aktif sebagai Trainer dan Assesor bidang SDM serta memiliki beberapa sertifikasi Internasional untuk kompetensi di bidang Human Capital.

Email Penulis: [emiwakhyuni@dosen.pancabudi.ac.id](mailto:emiwakhyuni@dosen.pancabudi.ac.id)



## MANAJEMEN STRATEGIS

**Hendy, S.Kom., M.M**

S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen  
Administrasi dan Rekayasa Teknologi

### **Pengertian Manajemen Strategis**

Manajemen strategis adalah proses menentukan arah organisasi, membuat keputusan untuk mengalokasikan sumber daya, dan menerapkan tindakan untuk mencapai tujuan. Ini melibatkan perumusan dan implementasi tujuan utama dan inisiatif yang diambil oleh manajemen puncak perusahaan atas nama pemilik, berdasarkan pertimbangan sumber daya dan penilaian lingkungan internal dan eksternal dimana organisasi bersaing. Strategis pada dasarnya merupakan suatu bentuk dari perencanaan terhadap perubahan tertentu baik internal maupun eksternal yang relevan dalam mengintegrasikan tujuan, kebijakan dan suatu rangkaian yang bisa menjadi suatu kesatuan yang utuh. Perubahan-perubahan dari instansi tentunya akan diselesaikan oleh kemampuan dari internal instansi. Sampai sebagaimana sebuah instansi dapat memanfaatkan peluang ataupun kesempatan yang ada dan mengurangi ancaman yang datang untuk memperoleh manfaat yang maksimal.

Keniehl Ohmae (Agustinus Wahyudi Sri, 1996) membandingkan tiga jenis proses dalam berpikir yaitu secara strategisk, intuisi dan mekanik. Dari ketiga proses tersebut menunjukkan bahwa berpikir secara strategisk dapat menghasilkan perencanaan yang lebih matang dan baik, lebih berbeda bentuknya dari hanya berpikir secara mekanik maupun tradisional.

Dengan proses berpikir matang dalam menyelesaikan masalah instansi, maka akan meminimalisir kekurangan yang memiliki kemungkinan terjadi untuk intuisi kedepannya.

Menurut Stephanie K Marrus, dalam kutipan Sukristono(Sukristono, 2003), strategis diartikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Fokus dari manajemen strategis adalah untuk memastikan bahwa organisasi berada pada posisi yang baik untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjangnya. Ini melibatkan analisis dan pemahaman lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, serta kemampuan internal dan sumber daya organisasi. Berdasarkan analisis ini, organisasi kemudian dapat mengidentifikasi dan mengejar peluang untuk menciptakan nilai dan mencapai keunggulan kompetitif.

Manajemen strategis juga melibatkan pemantauan dan penyesuaian strategis organisasi sesuai kebutuhan dalam menanggapi perubahan lingkungan internal dan eksternal. Ini mungkin termasuk menyesuaikan tujuan organisasi, mengalokasikan sumber daya secara berbeda, atau mengadopsi strategis dan taktik baru. Tujuan manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi mencapai visi jangka panjangnya dan memaksimalkan potensi keberhasilannya. Dalam penyusunan cara untuk meminimalisir ancaman, para pemimpin juga dituntut untuk berpikir secara strategis, hal ini dikarenakan seorang pimpinan memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengatur lingkungan yang dipimpin. Jika seorang pemimpin tidak dapat berpikir secara strategisk yang relevan, maka lingkungannya tidak akan menghadapi ancaman yang datang.

## **Analisis Strategis**

Ada beberapa strategis yang dapat digunakan organisasi untuk meminimalkan ancaman faktor eksternal yang berpotensi berdampak negatif terhadap organisasi. Beberapa strategis yang mungkin dipertimbangkan organisasi meliputi:

1. **Diversifikasi:** Ini melibatkan penyebaran risiko organisasi dengan berinvestasi dalam berbagai produk, layanan, dan pasar yang berbeda. Ini dapat membantu mengurangi dampak dari satu ancaman tertentu terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. **Manajemen risiko:** Organisasi dapat menerapkan strategis manajemen risiko untuk membantu mengurangi dampak ancaman potensial. Ini dapat mencakup hal-hal seperti asuransi, lindung nilai keuangan, dan perencanaan darurat.
3. **Kolaborasi:** Pilihan lainnya adalah bagi organisasi untuk membangun hubungan dengan organisasi lain yang dapat membantunya menavigasi potensi ancaman dengan lebih baik. Ini mungkin termasuk membentuk kemitraan atau aliansi, atau terlibat dalam usaha patungan.
4. **Adaptasi:** Sebuah organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal mungkin lebih mampu meminimalkan ancaman faktor eksternal. Ini mungkin melibatkan keterbukaan terhadap perubahan dan penerapan proses yang memungkinkan respons cepat terhadap perkembangan baru.
5. **Kemampuan internal yang kuat:** Akhirnya, sebuah organisasi yang memiliki kemampuan internal yang kuat seperti tenaga kerja terampil, teknologi maju, dan proses yang efisien mungkin lebih mampu mengatasi ancaman eksternal dan terus beroperasi secara efektif.

Dalam proses berpikir secara strategisk, diperlukan beberapa tahapan yang bisa diterapkan yaitu:

#### 1. Identifikasi Masalah

Pada tahap identifikasi masalah, pemimpin berusaha untuk mengidentifikasi masalah dengan cara melihat gejala yang terjadi. Seorang pemimpin dapat memikirkan solusi atau penyelesaian dalam menghadapi permasalahan tersebut. Proses identifikasi masalah dapat juga dilakukan dengan brainstorming atau polling pendapat sebagai salah satu cara.

#### 2. Pengelompokan Masalah

Setelah beberapa masalah telah terbentuk, tahap selanjutnya adalah mengelompokkan masalah tersebut sesuai dengan sifat dan karakter tujuannya. Pengelompokkan masalah bertujuan untuk mengklarifikasi masalah agar mempermudah penyelesaian.

#### 3. Proses Abstraksi

Setelah beberapa kelompok masalah dibentuk, tahap selanjutnya adalah menganalisis masalah dengan mencari faktor timbulnya atau pemicu masalah. Tahap ini para pemimpin memerlukan ketelitian dan kesabaran karena dari faktor-faktor itu akan disusun bersamaan dengan metode pemecahan masalahnya

#### 4. Penentuan Metode Pemecahan Masalah

Tahap selanjutnya adalah penentuan metode penyelesaian masalah, tentukan cara yang paling tepat dan meminimalisir kekurangan atau kerugian terhadap masing-masing masalah yang telah dikelompokkan pada tahap kedua. Metode pemecahan masalah harusnya konkret dan spesifik dapat dilakukan Perencanaan Implementasi. Setelah penentuan masalah selesai, kita merencanakan langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan untuk mengimplementasi metode yang telah kita susun untuk menyelesaikan masalah.

Dalam manajemen strategisk, dapat disimpulkan sebagai suatu ilmu yang mengumpulkan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan antar fungsi untuk mencapai tujuan instansi. Manajemen strategisk dapat diimplementasikan pada bidang akuntansi, pemberdayaan sumber daya, bidang produksi, riset dan penelitian, dan lainnya.

### **Tujuan Manajemen Strategis**

Tujuan dari Manajemen Strategis adalah dapat melaksanakan dan mengevaluasi strategis yang dipilih sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien, mengevaluasi kinerja instansi, serta menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada. Manajemen strategis juga dapat membuat perusahaan senantiasa terus berinovasi atas produk yang dibuat agar sesuai dengan tren pasar yang ada.

Tujuan lain dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan sasaran jangka panjangnya dengan menganalisis dan memahami lingkungan eksternal di mana ia beroperasi dan kemampuan serta sumber daya internalnya sendiri. Ini melibatkan perumusan dan implementasi tujuan utama dan inisiatif yang diambil oleh manajemen puncak perusahaan atas nama pemilik, berdasarkan pertimbangan sumber daya dan penilaian lingkungan internal dan eksternal dimana organisasi bersaing.

Selain itu, manajemen strategis juga untuk memastikan bahwa organisasi berada pada posisi yang baik untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjangnya. Ini melibatkan analisis dan pemahaman lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, serta kemampuan internal dan sumber daya organisasi. Berdasarkan analisis ini, organisasi kemudian dapat mengidentifikasi dan mengejar peluang untuk menciptakan nilai dan mencapai keunggulan kompetitif.

## **Manfaat Manajemen Strategis**

Manajemen strategis juga melibatkan pemantauan dan penyesuaian strategis organisasi sesuai kebutuhan dalam menanggapi perubahan lingkungan internal dan eksternal. Tujuan manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi mencapai visi jangka panjangnya dan memaksimalkan potensi keberhasilannya. Manfaat dari manajemen strategis adalah dengan merencanakan dan mengimplementasi suatu sistem strategis untuk menyelesaikan masalah yang bersifat strategis pada instansi, terutama yang berhubungan dengan persaingan eksternal maupun internal. Para manajer ataupun supervisor dituntut untuk berpikir lebih strategisk dan kreatif untuk menemukan jalan keluar pada setiap permasalahan.

## **Tujuan Organisasi**

Penetapan tujuan kelembagaan merupakan langkah kunci dalam proses manajemen strategis. Ini melibatkan penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi, serta strategis dan taktik yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tanpa adanya tujuan dan komunikasi yang efektif, instansi tidak bisa menentukan tujuan yang jelas dalam menjalankan bisnisnya. Suatu instansi seharusnya memiliki tujuan dalam menjalankan perencanaan, implementasi, dan pengendalian. Tujuan berguna untuk menentukan bagaimana tindakan dan hasil yang ingin dicapai, dan juga menunjukkan rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan. Visi dan Misi merupakan landasan dasar yang menjadi sebuah program terstruktur pada sebuah instansi. Visi dan misi tentunya harus bisa dijabarkan dalam bentuk program kerja operasional. Ada beberapa visi dan misi institusi terbengkalai karena tidak bisa menjabarkan dalam bentuk tindakan strategis, sehingga kondisi ini sangat mengkhawatirkan karena menunjukkan bahwa visi misi pada instansi hanya sebuah simbol atau 'kalimat berbingkai'.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan ketika menetapkan tujuan kelembagaan:

1. Misi dan visi organisasi: Misi dan visi organisasi harus menjadi kekuatan pendorong di belakang tujuannya. Ini harus dipertimbangkan dengan hati-hati dan harus digunakan untuk memandu pengembangan tujuan organisasi.
2. Lingkungan eksternal: Organisasi harus mempertimbangkan lingkungan eksternal di mana ia beroperasi ketika menetapkan tujuannya. Ini termasuk faktor-faktor seperti lanskap persaingan, kondisi ekonomi, lingkungan peraturan, dan tren dalam industri.
3. Kemampuan internal organisasi: Organisasi juga harus mempertimbangkan kemampuan internalnya sendiri ketika menetapkan tujuannya. Ini termasuk faktor-faktor seperti sumber daya, keterampilan, dan keahliannya.
4. Kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan: Organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan ketika menetapkan tujuannya. Ini termasuk pelanggan, karyawan, pemegang saham, dan kelompok lain yang berkepentingan dengan kesuksesan organisasi.

Setelah tujuan organisasi telah ditetapkan, penting untuk mengembangkan dan menerapkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Ini mungkin melibatkan penetapan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu dan mengalokasikan sumber daya untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut.

### **Visi**

Visi perusahaan adalah pernyataan yang menggambarkan arah dan tujuan jangka panjang dari suatu organisasi. Ini adalah pernyataan tentang apa yang ingin dicapai organisasi dan nilai-nilai serta prinsip panduan yang akan menginformasikan tindakannya.

Visi perusahaan harus menginspirasi dan memotivasi organisasi untuk berusaha mencapai keunggulan. Itu harus jelas, ringkas, dan mudah dipahami, dan harus mengkomunikasikan tujuan organisasi dan manfaat yang diharapkan dapat diberikan kepada pemangku kepentingannya.

Visi perusahaan juga harus diselaraskan dengan misi organisasi, yang merupakan pernyataan tujuan organisasi dan alasan keberadaannya. Bersama-sama, misi dan visi membantu memandu keputusan dan tindakan organisasi serta memberikan arah dan tujuan bagi karyawannya. Menurut buku yang ditulis oleh (Mukhyi, 2004), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau instansi yang ingin dicapai di masa depan. Visi dapat di artikan sebuah gambaran tentang apa tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang yang berisikan cita-cita dan citra.

Visi dapat dihubungkan sebagai sarana pengembangan instuisi agar menjadi lebih baik. Selain berperan penting untuk diawal pendirian instansi, visi juga penting pada pelaksanaan organisasi selama perjalanan dalam keberhasilan jangka Panjang instuisi. Penetapan visi yang tepat sasaran diharuskan memiliki kriteria seperti:

1. Dapat diimajinasikan dengan logika
2. Mudah dipahami
3. Relaisitis dapat dicapai
4. Jelas
5. Fleksibel terhadap perubahan lingkungan/teknologi
6. Mudah dimengerti

### **Misi**

Memiliki visi perusahaan yang jelas dapat membantu menginspirasi dan memotivasi karyawan, menarik talenta terbaik, dan memandu proses pengambilan keputusan organisasi.

Ini juga dapat membantu membedakan organisasi dari para pesaingnya dan membangun identitas merek yang jelas. Misi perusahaan adalah pernyataan yang menggambarkan tujuan dan alasan keberadaan organisasi. Ini mendefinisikan tujuan keseluruhan organisasi dan nilai-nilai serta prinsip panduan yang menginformasikan tindakannya.

Misi perusahaan harus jelas, ringkas, dan mudah dipahami, dan harus mengkomunikasikan tujuan organisasi dan manfaat yang diharapkan dapat diberikan kepada pemangku kepentingannya. Itu juga harus diselaraskan dengan visi organisasi, yang merupakan pernyataan arah dan tujuan jangka panjang organisasi. Memiliki misi perusahaan yang jelas dapat membantu menginspirasi dan memotivasi karyawan, menarik talenta terbaik, dan memandu proses pengambilan keputusan organisasi. Ini juga dapat membantu membedakan organisasi dari para pesaingnya dan membangun identitas merek yang jelas.

Misi menunjukkan bahwa identik dengan upaya strategis, tindakan, dan tindakan dan kewajiban tunggal yang dibuat untuk mendukung program kerja instansi. Oleh karena itu untuk merumuskan visi dan misi yang jelas dan dapat diwujudkan, harus memiliki pedoman dan kriteria tertentu. Misi harus menjelaskan program kerja apa yang akan dipenuhi instansi, siapa yang menjalankan program kerja tersebut dan bagaimana program tersebut dipenuhi.

Menurut Drucker(Drucker, 2005), pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis instansi. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Siagian P, 2005).

## **Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah alat perencanaan strategis yang digunakan organisasi untuk menilai kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal mereka. Ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang dapat memengaruhi kesuksesan organisasi. Singkatan SWOT adalah singkatan dari:

1. *Strengths* (kekuatan): Ini mengacu pada faktor internal yang memberi organisasi keunggulan dibandingkan pesaingnya. Ini mungkin termasuk pengenalan merek yang kuat, tenaga kerja yang terampil, teknologi canggih, atau produk atau layanan yang unik.
2. *Weaknesses* (kelemahan): Ini mengacu pada faktor internal yang mungkin menghambat keberhasilan organisasi. Ini mungkin termasuk kurangnya sumber daya, keahlian terbatas, atau teknologi usang.
3. *Opportunities* (peluang): Ini mengacu pada faktor eksternal yang dapat memberi organisasi peluang baru untuk pertumbuhan atau ekspansi. Ini mungkin termasuk perubahan di pasar, teknologi baru, atau perubahan perilaku konsumen.
4. *Threats* (ancaman): Ini mengacu pada faktor eksternal yang berpotensi merugikan organisasi, seperti persaingan, perubahan peraturan, atau kemerosotan ekonomi.

Dengan menganalisis keempat faktor tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya serta mengembangkan strategis untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman. Analisis SWOT dapat digunakan untuk menginformasikan perencanaan strategis, pengambilan keputusan, dan alokasi sumber daya. Analisis SWOT akan dijelaskan sebagai cara terstruktur untuk menganalisis suatu situasi maupun kondisi yang dipergunakan untuk langkah pengambilan keputusan (Freddy Rangkuti, 2015).

Pada tahap awal untuk penentuan program, manajer strategis harus membuat penilaian dan perubahan jika diperlukan dari misi untuk tujuan instansi.

Lalu selanjutnya untuk mengimplementasi, mengevaluasi, dan memilih skenario strategis yang terbaik. Pada hal ini, terdapat juga serangkaian strategis bisnis alternatif sebagai jalan untuk membantu para manajer untuk memutuskan tidak hanya bidang apa yang akan dialami tetapi juga ke arah mana instuisi akan dituju. Setelah memutuskan bidang mana yang akan dialami, maka para manajer akan memutuskan cara terbaik untuk berkompetisi di masing-masing industri tersebut (Ismail Solihin, 2012). Penetapan jenis persaingan dan usaha yang berbeda, juga akan berbeda untuk cara menjalaninya. Perbedaan jenis kormersil juga akan mempengaruhi cara untuk kormersilnya. Terutama pada dewasa ini, bisnis bukan hanya dijalankan melalui luring saja, tetapi juga dapata dijalankan melalui daring melalui berbagai media.

### **Pengendalian Strategis**

Strategis pengendalian adalah proses yang digunakan organisasi untuk memantau dan menyesuaikan operasi mereka untuk mencapai tujuan dan sasaran mereka. Ini melibatkan penetapan standar kinerja, pemantauan kinerja terhadap standar tersebut, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi berada di jalur yang tepat untuk mencapai tujuannya. Ada beberapa komponen kunci dari strategis pengendalian:

1. Standar kinerja: Ini adalah tujuan atau target spesifik yang telah ditetapkan organisasi untuk mengukur kinerjanya.
2. Pengukuran kinerja: Ini melibatkan pengumpulan data tentang kinerja organisasi dan membandingkannya dengan standar kinerja.

3. Umpan Balik: Ini melibatkan penyediaan informasi tentang kinerja organisasi kepada karyawan dan pemangku kepentingan lainnya, untuk membantu mereka memahami bagaimana kinerja organisasi dan mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.
4. Tindakan korektif: Jika kinerja organisasi kurang dari standar yang ditetapkan, tindakan korektif mungkin diperlukan. Ini mungkin melibatkan penyesuaian strategis organisasi, mengalokasikan sumber daya secara berbeda, atau menerapkan proses atau sistem baru.

Dalam tahap pengendalian strategis, kita mengenal dua pendekatan yaitu:

1. Pengendalian Strategis Adaptif

Pengendalian strategis yang adaptif merupakan strategis mengadaptasi diri terhadap perubahan yang terjadi selama proses program kerja berlangsung. Ada empat jenis dasar untuk pengendalian strategis yaitu pengendalian premis, pengendalian implementasi, pengawasan strategis dan pengendalian sinyal khusus.

2. Pengendalian Strategis Tradisional

Dalam proses pengendalian ini, biasanya diawali dengan meneliti kinerja perusahaan. Lalu kemudian hasilnya di bandingkan dengan standart yang ada pada perusahaan tersebut. Hasil perbandingannya biasanya menghasilkan dua kemungkinan yaitu perusahaannya dibawah atau diatas dari standart yang telah ditentukan. Kemungkinan kedua kinerjanya berada dibawah ataupun tidak mencapai standart. Kedua kemungkinan tersebut memiliki kelebihan dan konsekuensinya masing-masing. Jika kinerja sama atau melebihi standart, maka tidak perlu melakukan koreksi, sehingga dapat tetap dilanjutkan. Jika kinerja dibawah standart, maka perlu dilakukan koreksi.

## **Strategis dan Evaluasi**

Setelah strategis diimplementasikan, langkah selanjutnya adalah kontrol dan evaluasi strategis. Proses manajemen menentukan apa yang dicapai perusahaan tentukan dalam pencapaiannya. Proses pemantauan ini manajer strategisk mengambil perbandingan antara hasil yang dicapai dan memberikan saran atau masukkan yang diperlukan untuk mengevaluasi kembali. Terkadang para manajer juga dapat memperbaiki kembali pencapaian untuk menjadi lebih baik kedepan. Setiap pengevaluasian pada setiap tindakan untuk perusahaan dapat menentukan arah mana yg ingin dicapai perusahaan. Lingkungan juga berpengaruh terhadap keadaan perusahaan untuk mengimplementasikan strategisnya. Bagian ini menjelaskan tahap untuk pengendalian dan mengevaluasi strategis yang diterapkan.

### **Strategis**

Strategis pengendalian yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai tujuan dan sasarannya. Mereka membantu memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif, bahwa kinerja berada di jalurnya, dan bahwa tindakan korektif diambil bila diperlukan. Kontrol dapat diartikan suatu tindakan untuk mengusahakan sesuatu agar dapat terwujud sesuai dengan apa yang direncanakan. Teknik kontrol strategis ini merupakan aspek khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan evaluasi proses manajemen strategis. Fungsinya agar berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan. Selain itu, kontrol strategis juga dapat memberikan masukkan untuk menentukan apakah tahapan proses manajemen berfungsi dengan baik, serasi, dan tepat.

### **Evaluasi**

Evaluasi strategis adalah fase dari proses yang para manajer mencoba untuk mereview kembali proses strategis yang dipilihnya sesuai dengan penerapannya dan dapat mencapai tujuan instansi. Manajer benar-benar perlu mengetahui kapan suatu strategis dapat berjalan

lancar ataupun tidak berjalan dengan baik, mengevaluasi strategis berarti mencoba mendapatkan informasi setelah semuanya telah terlaksana. Jenis strategis yang telah ditetapkan bisa saja berubah kedepannya karena kondisi lingkungan terus berubah. Perusahaan besar contohnya manufaktur biasanya memiliki tiga jenis strategis yaitu perusahaan korporasi, komersil dan operasional.

1. Strategis perusahaan berbadan hukum menggambarkan tujuan dari perusahaan menyeluruh menurut perspektif pertumbuhan perusahaan secara berjangka dan pengelolaan lini bisnis maupun pengembangan produk yang berbeda untuk menghasilkan jenis produk dan layanan yang seimbang.
2. Strategis komersil atau strategis bersaing, strategis ini dikembangkan pada tingkat jenis peminat barang atau jasa, yang menitikberatkan pada peningkatan posisi dalam persaingan suatu barang atau jasa perusahaan dalam suatu jenis segmen pasar tertentu yang dilayani oleh industri.
3. Strategis operasional terutama mengfokuskan pada maksimalisasi produktivitas sumber daya. Departemen fungsional berkembang batas-batas organisasi sekitarnya. Sebuah strategis untuk menyatukan perbedaan meningkatkan proses dan keterampilan mereka guna untuk meningkatkan kinerja.

## **Daftar Pustaka**

- Agustinus Wahyudi Sri (1996) *Manajemen Stratetejik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Drucker, P.F. (2005) *The Leader of the Future (Pemimpin masa depan)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Freddy Rangkuti (2015) *Analisis SWOT*. Jakarta: : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ismail Solihin (2012) *Manajemen strategisc*. Jakarta: Erlangga.
- Mukhyi, M.A. (2004) *Dimensi Manajemen Strategis*.
- Siagian P (2005) *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukristono (2003) *Strategisc Management in Action*. Jakarta: PT.Gramedia pustaka utama.

## **Profil Penulis**



### **Hendy, S.Kom., M.M**

Penulis lulus S1 di Program Studi Komputer pada STMIK TIME Medan pada tahun 2017, dan pada 2 tahun selanjutnya menyelesaikan pendidikan selanjutnya dan lulus S2 di Program Studi Manajemen di IB IT&B Medan tahun 2019. Penulis memiliki keahlian dalam bidang manajemen terutama menghadapi industri persaingan sekarang yang seiring berjalan dengan perkembangan teknologi. Penulis juga berperan aktif dalam melakukan penelitian dan menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara ini. Penulis juga turut serta dalam melakukan pengabdian masyarakat guna untuk berbagi ilmu yang dimiliki kepada masyarakat untuk membangun negara ini, agar pada masyarakat memiliki wawasan tambahan untuk mengembangkan usaha atau lahan mereka. Penulis pada saat ini adalah dosen tetap Program Studi Manajemen di S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi Medan. Penulis juga mengampu mata kuliah manajemen strategis, statistika, riset operasi, komunikasi dan negosiasi bisnis.

Email Penulis: [huihendy@gmail.com](mailto:huihendy@gmail.com)

# PENGELOLAAN PERUBAHAN DAN INOVASI

**Muhamad Ekhsan, S.Kom., M.M**  
Universitas Pelita Bangsa

## **Pendahuluan**

Pengelolaan perubahan dan inovasi merupakan proses yang bertujuan untuk mengelola dan mengelola perubahan dan inovasi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini meliputi identifikasi, evaluasi, dan implementasi perubahan dan inovasi yang dianggap penting bagi keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi atau perusahaan tersebut. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi harus memiliki strategi yang jelas dan terintegrasi dengan visi dan misi organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang ingin dicapai, serta mengembangkan rencana tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber-sumber perubahan dan inovasi, serta memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan dan inovasi tersebut dengan efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai, serta memastikan bahwa tim tersebut memiliki akses yang cukup terhadap sumber daya yang diperlukan untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif.

Pengelolaan perubahan dan inovasi juga harus dilakukan dengan memperhatikan aspek-aspek seperti kultur organisasi, sistem manajemen, dan kebijakan-kebijakan yang berlaku di dalam organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi, serta tidak merugikan kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi tersebut. Selanjutnya, dalam pengelolaan perubahan dan inovasi, perusahaan atau organisasi juga harus memperhatikan aspek-aspek seperti komunikasi dan pengembangan sumber daya manusia. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan dapat diterima dan diimplementasikan dengan baik oleh seluruh anggota organisasi, serta untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang terlibat dalam proses tersebut memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif.

Pengelolaan perubahan dan inovasi juga harus dilakukan dengan memperhatikan aspek-aspek seperti pengukuran dan evaluasi hasil. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan memiliki dampak yang positif bagi organisasi, serta untuk memastikan bahwa proses pengelolaan perubahan dan inovasi tersebut dapat terus diperbaiki dan dioptimalkan. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola risiko yang terkait dengan proses tersebut. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan tidak menimbulkan risiko yang tidak terkendali, serta untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi dapat menghadapi dan mengelola risiko-risiko yang muncul selama proses pengelolaan perubahan dan inovasi tersebut.

Sebagai tambahan, dalam pengelolaan perubahan dan inovasi, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti kepemimpinan, kemitraan, dan kerjasama.

Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan efektif, serta untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi dapat bekerja sama dengan pihak-pihak lain yang terkait dengan proses tersebut. De Jong (2003) mengatakan dalam penelitiannya bahwa inovasi dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Perubahan Organisasi**

Pengelolaan perubahan dan inovasi juga harus dilakukan dengan memperhatikan aspek-aspek seperti pendanaan dan pengelolaan sumber daya. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sumber daya yang cukup untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sumber daya tersebut dapat dioptimalkan sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik dan efektif, serta untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi dapat mengontrol dan mengendalikan proses pengelolaan perubahan dan inovasi tersebut. Ketika seseorang mengambil suatu keputusan, akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percaya dari pada yang ia kurang percayai (Barners.2003). Karyawan yang sudah percaya pada organisasi akan berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Pengelolaan perubahan dan inovasi juga harus dilakukan dengan memperhatikan aspek-aspek seperti monitoring dan evaluasi.

Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan dapat diukur dan dievaluasi secara teratur, serta untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul selama proses pengelolaan perubahan dan inovasi tersebut. Selain itu, dalam pengelolaan perubahan dan inovasi, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti kebijakan, prosedur, dan standar. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip dan standar yang berlaku di dalam organisasi, serta untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi dapat mengelola proses pengelolaan perubahan dan inovasi tersebut dengan baik dan efektif.

Pelaksanaan pengelolaan perubahan dan inovasi yang efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti penyebaran dan difusi perubahan dan inovasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan dapat diterima dan diimplementasikan dengan baik oleh seluruh anggota organisasi, serta untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi tersebut dapat diadopsi secara luas di dalam organisasi. Dalam pengelolaan perubahan dan inovasi, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti adaptasi dan pembelajaran. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perubahan dan inovasi yang dilakukan dapat diadopsi dengan baik oleh seluruh anggota organisasi, serta untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi dapat terus belajar dan beradaptasi secara terus-menerus sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Perusahaan atau organisasi perlu memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia. Hal ini penting untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pengelolaan perubahan dan inovasi memiliki kemampuan dan

kompetensi yang sesuai, serta untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut dapat terus belajar dan berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki infrastruktur yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa infrastruktur tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Pengelolaan perubahan dan inovasi dalam organisasi, harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem informasi yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem informasi tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sumber daya finansial. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sumber daya finansial yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sumber daya finansial tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Pengoptimalan pengelolaan perubahan dan inovasi yang efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem manajemen.

Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem manajemen yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem manajemen tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Dalam pengelolaan perubahan dan inovasi, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengendalian intern. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pengendalian intern yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pengendalian intern tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem akuntansi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem akuntansi yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem akuntansi tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

### **Pengelolaan Perubahan dan Inovasi**

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pemasaran. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pemasaran yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pemasaran tersebut dapat terus diperbaharui dan

dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Dalam pengelolaan perubahan dan inovasi, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem produksi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem produksi yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem produksi tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem distribusi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem distribusi yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem distribusi tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Dari segi proses, kreativitas dipandang sebagai sebuah proses kognitif yang bersifat intra personal, sedangkan inovasi lebih menekankan pada antar individu dalam kelompok kerja, Allen (2009).

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem jaminan mutu. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem jaminan mutu yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem jaminan mutu tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan

pemeliharaan sistem keamanan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem keamanan yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem keamanan tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pelayanan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pelayanan yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pelayanan tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengelolaan lingkungan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pengelolaan lingkungan yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan lingkungan tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengelolaan sumber daya alam. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pengelolaan sumber daya alam yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan sumber daya alam tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di

dalam organisasi. Gaynor (2002), mendefinisikan perilaku inovatif sebagai tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide/ pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan sumber daya manusia tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengelolaan sumber daya finansial. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pengelolaan sumber daya finansial yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan sumber daya finansial tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan. Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengelolaan sumber daya teknologi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pengelolaan sumber daya teknologi yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan sumber daya teknologi tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengelolaan sumber daya informasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pengelolaan sumber daya informasi yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan sumber daya informasi tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Kim (2015) memaparkan bahwa kepercayaan organisasi dapat meningkatkan perilaku inovatif dan meningkatkan knowledge sharing sehingga karyawan semakin baik dalam meningkatkan kreatifitas dalam bekerja.

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengelolaan sumber daya fisik. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pengelolaan sumber daya fisik yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan sumber daya fisik tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengelolaan sumber daya organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem pengelolaan sumber daya organisasi yang sesuai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, serta untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan sumber daya organisasi tersebut dapat terus diperbaharui dan dioptimalkan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif, perusahaan atau organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengelola aspek-aspek seperti pengembangan dan pemeliharaan sistem pengelolaan sumber daya kompetensi. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam pengelolaan perubahan dan inovasi, diantaranya:

1. Identifikasi kebutuhan perubahan: Langkah pertama dalam mengelola perubahan adalah mengidentifikasi apa yang perlu diubah dan mengapa perubahan tersebut diperlukan. Ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan masukan dari berbagai sumber, seperti karyawan, pelanggan, atau pemangku kepentingan lainnya.
2. Perencanaan perubahan: Setelah kebutuhan perubahan teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah merancang bagaimana perubahan tersebut akan dilakukan. Ini termasuk menentukan tujuan perubahan, menetapkan langkah-langkah yang akan diambil, dan mengembangkan rencana aksi yang detail.
3. Implementasi perubahan: Setelah rencana perubahan disusun, langkah selanjutnya adalah menerapkan perubahan tersebut secara efektif. Ini termasuk mengkomunikasikan perubahan kepada semua pihak yang terlibat, melatih karyawan yang terkena dampak perubahan, dan memastikan bahwa semua sumber daya yang diperlukan tersedia.
4. Evaluasi hasil perubahan: Setelah perubahan diimplementasikan, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi hasilnya untuk memastikan bahwa perubahan tersebut telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan masukan dari karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya, serta dengan mengukur kinerja organisasi sebelum dan setelah perubahan dilakukan.
5. Continuous improvement: Setelah perubahan dan inovasi terlaksana, penting untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan proses pengelolaan perubahan dan

inovasi agar lebih efektif dan efisien di masa mendatang.

Ada beberapa hambatan yang mungkin muncul dalam pengelolaan perubahan dan inovasi, diantaranya:

1. Ketidakmampuan mengidentifikasi kebutuhan perubahan: Jika tidak ada upaya yang cukup untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, maka perubahan yang dilakukan mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi atau sistem.
2. Ketidakmampuan mengimplementasikan perubahan: Perubahan yang tidak efektif dapat terjadi jika tidak ada komunikasi yang efektif atau koordinasi yang baik antara pihak-pihak yang terlibat, atau jika tidak ada sumber daya yang cukup untuk mengimplementasikan perubahan.
3. Ketidaksetujuan atau resistensi terhadap perubahan: Perubahan yang tidak diinginkan oleh sebagian besar anggota organisasi atau sistem dapat menyebabkan resistensi atau ketidaksetujuan, yang dapat menghambat implementasi perubahan.
4. Ketidaktahuan atau kekurangan keterampilan: Jika karyawan atau anggota sistem tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang cukup untuk mengimplementasikan perubahan, maka perubahan tersebut mungkin tidak efektif.
5. Hambatan budaya: Hambatan budaya dapat muncul jika perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan nilai-nilai atau kebiasaan yang telah terbentuk dalam organisasi atau sistem.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, penting untuk memahami dan mengantisipasi hambatan yang mungkin muncul selama proses perubahan, serta mengembangkan strategi untuk mengatasinya. Ini dapat melibatkan tindakan seperti memberikan komunikasi yang efektif, melatih karyawan yang terkena dampak perubahan, dan menyediakan dukungan yang diperlukan untuk membantu anggota organisasi. Untuk mengimplementasikan pengelolaan perubahan dan

inovasi secara efektif, beberapa hal yang dapat dilakukan adalah:

1. Komunikasikan perubahan secara efektif: Pastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam perubahan memahami apa yang akan terjadi, mengapa perubahan tersebut dilakukan, dan bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi mereka. Gunakan berbagai cara komunikasi, seperti rapat, surat, atau presentasi, untuk menyampaikan informasi yang diperlukan.
2. Latih karyawan yang terkena dampak perubahan: Jika perubahan akan mempengaruhi cara kerja karyawan, pastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengadaptasi diri dengan perubahan tersebut. Ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan atau sesi orientasi kepada karyawan yang terkena dampak perubahan.
3. Sediakan dukungan yang diperlukan: Pastikan bahwa semua sumber daya yang diperlukan tersedia untuk membantu anggota organisasi atau sistem mengadaptasi diri dengan perubahan tersebut. Ini termasuk menyediakan bantuan teknis atau dukungan emosional bagi karyawan yang merasa sulit menyesuaikan diri dengan perubahan.
4. Pantau dan evaluasi hasil perubahan: Setelah perubahan diimplementasikan, pantau dan evaluasi hasilnya untuk memastikan bahwa perubahan tersebut telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan memberikan nilai tambah yang diharapkan. Ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan masukan dari karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya, serta dengan mengukur kinerja organisasi sebelum dan setelah perubahan dilakukan.
5. Lanjutkan proses continuous improvement: Setelah perubahan dan inovasi terlaksana, terus evaluasi dan tingkatkan proses pengelolaan perubahan dan inovasi agar lebih efektif dan efisien di masa mendatang.

## **Daftar Pustaka**

- Barners. J.G. (2003). *Secrets of Customer Relationship Management*. Yogyakarta: ANDI.
- De Jong, J.P.J & R, Kemp. (2003). Determinants of Co-workers Innovative Behaviours. An Investigation Into Knowledge Intensive Service. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 7. No. 2. Hal.189-212.
- Gaynor, G.H. (2002). *Innovation by Design*. New York, American Management Association
- Hyo Min Seo, Min Cheol Kim, Kyong Gro Chang, & Taehee Kim. (2015). Influence of interpersonal trust on innovative behaviours of service workers: Mediating effect of knowledge sharing. Vol. 20. No.2
- Rank, J., Nelson, N.E., & Allen, T.D. (2009). Leadership Predictor of Innovation and 179 tasks Performance: Sub Ordinates Self Esteem and Self Presentation as Moderator. *Journal Of Occupational and Organizational Phsycology*. Hal. 456-489.

## Profil Penulis

### **Muhamad Ekhsan, S.Kom., M.M**



Pria kelahiran Purworejo bulan Desember tahun 1989 adalah Dosen di Universitas Pelita Bangsa dari tahun 2016 hingga saat ini. Pada tahun 2013 menamatkan Sarjana Komputer Universitas Indraprasta PGRI. Tahun 2016 lulus Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Budi Luhur, dan saat ini sedang menempuh pendidikan program Doctoral di Universitas Brawijaya Kampus Jakarta konsentrasi Sumber Daya Manusia. Penerima Hibah Dikti Penelitian Dosen Pemula (PDP) tahun 2020 sebagai Anggota Pengusul 1, dengan judul Pengaruh *Millennial Intrinsic Value* terhadap *Employee Outcomes* dengan *Employee Benefit Program* sebagai Variabel Mediasi pada Perusahaan *Startup* Indonesia. Pada tahun 2021 kembali menerima dua Hibah Dikti PDP sebagai Ketua Pengusul dengan judul pertama Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Retention* yang di Mediasi *Organizational Trust* dan sebagai Anggota Pengusul 1, dengan judul Antecedence Adopsi E-Commerce oleh UMKM ditengah Pandemi Covid-19 (Studi kasus di Bekasi). Fokus bidang Sumber Daya Manusia yang minati saat ini meliputi *Talent Management*, *Agility*, dan Kinerja Organisasi. Sebelum terjun ke bidang akademisi, berpengalaman bekerja di beberapa Perusahaan Manufacturing, Perbankan BUMN dan Perusahaan Jasa Transportasi.

Email Penulis: [muhamad.ekhsan@pelitabangsa.ac.id](mailto:muhamad.ekhsan@pelitabangsa.ac.id)



# PERANAN TEKNOLOGI BAGI ORGANISASI

**Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTCSOL**  
Universitas Prima Indonesia

## **Pendahuluan**

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan (Rahmawati and Gunawan, 2019). Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi (Mulyono *et al.*, 2021).

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi (Putri *et al.*, 2021). Karena Tuhan Yang Maha Esa memang menciptakan manusia berbeda-beda, tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna.

Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka memungkinkan terjadi saling pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain.

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

Bagi seorang pimpinan, lebih-lebih di era globalisasi saat ini dan ke depan, harus memiliki kemampuan memilih focus dalam mengelola sumber daya manusia dan juga dalam menjalankan organisasi. Sehingga bisa menyatukan perbedaan diantara orang-orang (manusia yang ada dalam organisasi) serta tujuan masing-masing orang yang bergabung dalam organisasi sebagai faktor penting untuk dikelola dengan baik. Sehingga bisa menjadikan perbedaan sebagai modal dan potensi yang bisa makin mendukung bagi kemajuan organisasi ke depan. Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu.

Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai.

Walau pun setiap individu membawa perilakunya sendiri ke dalam organisasi, namun organisasi yang kuat haruslah memiliki perilaku bersama yang disepakati dan dipakai bersama-sama. Perilaku organisasi diperlukan untuk membuat organisasi kuat dan eksis. Sehingga bisa menjadi alat untuk menekan timbulnya perbedaan yang tajam atau berkembangnya kepentingan individu-individu tertentu bahkan kelompok kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi melalui kepemimpinan seseorang harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang khas agar eksistensi organisasi bisa terus berlanjut (*sustainable*). Disinilah peran pimpinan/manajer dalam organisasi untuk meletakkan dasar-dasar etika dan budaya serta nilai dan norma yang disepakati dalam organisasi yang terintegrasi dalam visi dan misi yang melahirkan perilaku organisasi (Suryani *et al.*, 2021). Perilaku organisasi menjadi standar dalam berperilaku yang terkait dengan manusia, struktur, proses, teknologi, sistem sosial, dan tujuan organisasi.

### **Pengelolaan Teknologi Informasi Organisasi**

Teknologi Informasi atau dikenal dengan istilah *information technology* adalah istilah umum untuk teknologi apa pun yang membantu manusia dalam membuat, mengubah, menyimpan, mengomunikasikan dan/atau menyebarkan informasi (Purba *et al.*, 2020). Teknologi Informasi menyatukan komputasi dan komunikasi berkecepatan tinggi untuk data, suara dan video.

Contoh dari teknologi informasi bukan hanya berupa computer pribadi tetapi juga telepon, televisi, ponsel dan peralatan rumah tangga yang elektronik.

Teknologi adalah sebuah pengetahuan yang ditujukan untuk menciptakan alat, tindakan pengolahan dan ekstraksi benda. Teknologi digunakan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan dalam kehidupan sehari-hari, selain itu teknologi digunakan untuk memperluas kemampuan kita dan membuat manusia sebagai bagian paling penting dari setiap sistem teknologi, sedangkan informasi sering disamakan dengan data. Data adalah sesuatu yang belum diolah dan belum dapat digunakan sebagai dasar yang kuat dalam mengambil suatu keputusan (Basoeky *et al.*, 2021). Pengelolaan teknologi merupakan ilmu yang menghubungkan kajian manajemen dengan rekayasa teknik dan pengetahuan. Istilah asingnya disebut *technology management* secara khusus memiliki maksud tertentu yaitu mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan. Pengelolaan teknologi adalah upaya memberdayakan teknologi sebagai sarana untuk mencapai tujuan tertentu.

Teknologi bisa memberi manfaat yang sesuai dengan tujuan pembuatannya, manajemen teknologi juga memiliki tujuan khusus dalam penerapannya. Dalam dunia bisnis pengelolaan teknologi dimaksudkan untuk semakin mempermudah aktivitas bisnis sehingga memperbesar peluang perusahaan untuk mendapatkan profit yang besar pula. Pengelolaan teknologi diharapkan bisa menjadi cara untuk semakin meningkatkan kemakmuran hidup manusia. Oleh karena itu, dalam penerapannya harus memperhatikan konsep secara jelas serta tetap berpegang teguh pada tujuan utamanperusahaan. Memanfaatkan teknologi yang ada sekarang menjadi hak semua orang, tanpa terkecuali akan tetapi tetap lebih baik jika pemanfaatannya disertai dengan ilmu manajemen yang benar. *Manajemen teknologi* membantu manusia untuk bisa menggunakan teknologi secara lebih bijak untuk hasil bagus yang bisa dirasakan secara meluas.

Teknologi tidak pernah diharapkan menjadi penguasa bahkan bisa menyingkirkan akal sehat. Dalam bidang lain, pengelolaan teknologi memiliki fungsi sebagai batasan.

### **Manfaat Teknologi Bagi Organisasi**

Munculnya Industri 4.0 telah menyaksikan pertumbuhan yang sangat besar dalam data digital. Namun, data digital yang diproduksi di berbagai industri seharusnya tidak hanya tersedia secara vertikal di antara rantai nilai, tetapi juga didistribusikan melintasi batas-batas horizontal organisasi. Perlunya *platform* untuk mengamankan data lintas sektor dengan maksud sebagai pertukaran data dan informasi dimotivasi oleh fakta bahwa pemilik data ingin mempertahankan kendali atas data mereka. Ini harus ditransfer, didistribusikan dan diproses sesuai dengan kebijakan penggunaan eksplisit. Dengan cara ini pemilik data selalu menentukan istilah dan kondisi penggunaan data yang disediakan, sehingga menjaga kedaulatan data di seluruh *platform* yang diusulkan (Quix *et al.*, 2017). Orientasi proses bisnis dalam bentuk konkret dari proses bisnis rekayasa ulang dan manajemen proses bisnis mulai memasuki panggung pada 1990-an dan masih memiliki dampak besar pada perusahaan dan teknologi perusahaan sampai saat ini. Manajemen suatu perusahaan memiliki kepentingan sentral dalam definisi proses bisnis.

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

bisa sejalan dan berkesinambungan (Muliana *et al.*, 2020). Karena pimpinan akan berhadapan dengan banyak orang dari berbagai latar belakang dan kepentingan di dalam lingkungan organisasi. Apalagi dengan kondisi dunia yang semakin global yang ditunjang pula dengan kemajuan teknologi informasi serta komunikasi yang semakin canggih Adanya kemajuan dunia teknologi saat ini dan ke depan yang semakin cepat dan massif, membawa perubahan para perilaku orang-orang maupun budaya kerja dalam organisasi (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021).

Proyeksi Badan Kebijakan Fiskal (BKF) terkait dengan pertumbuhan sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi akan mengalami pertumbuhan sebanyak 9,8 hingga 10,3 persen pada tahun 2022 (Kuncorojati, 2022). Lebih lanjut, di tahun mendatang, perkembangan teknologi dan informasi akan berpengaruh lebih terhadap tatanan hidup dan mengurangi jumlah waktu yang dibutuhkan oleh manusia dalam menyelesaikan pekerjaan serta dapat mengubah bagaimana cara kita untuk berinteraksi dengan sesama.

Teknologi informasi yang biasanya disingkat dengan IT, mengandung pengertian terkait dengan suatu teknik dalam mengumpulkan, menyimpan, menyiapkan, memproses, mengumumkan, menganalisis, serta menyebarkan informasi. Teknologi informasi mempunyai peran yang sangat penting dalam lini kehidupan manusia yang beragam, mulai dari bidang pendidikan, pemerintah, perekonomian, perdagangan, hingga hiburan. Kemajuan teknologi informasi merupakan dampak dari RI 4.0 yang berbasis teknologi dan informasi. Berikut peran teknologi informasi dalam kehidupan manusia (Hasan, 2021), yaitu: bidang keuangan dan perbankan, bidang perniagaan dan perdagangan, bidang pemerintahan, bidang transportasi, dan bidang pendidikan.

Apabila organisasi bisa mengelola kelompok-kelompok ini dengan baik, maka perilaku kelompok itu pun akan bisa diarahkan dan sekaligus berpartisipasi pada tercapainya tujuan organisasi.

Karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, selain sangat ditentukan oleh adanya individu maupun kelompok atau tim kerja yang ada, juga perilaku kelompok yang sesuai dengan tujuan organisasi, tentu akan mendukung eksistensi kelompok. Apalagi bila kelompok tersebut tumbuh dalam organisasi karena memang merupakan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya. Diharapkan bisa memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasi. Untuk itu sangat diperlukan seseorang pimpinan/manajer yang bisa mengelola perilaku kelompok/organisasi. Beberapa manfaat dari mempelajari dan memahami tentang perilaku keorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Memberi pencerahan kepada setiap orang yang menjadi anggota suatu organisasi bagaimana berpikir, bersikap dan berperilaku di dalam berinteraksi dengan sesama anggota organisasi lainnya.
2. Menjadi dasar berpijak sekaligus panduan untuk kehidupan anggota yang ada di dalam organisasi.
3. Membantu pimpinan atau manajer untuk bisa memahami dan juga mempengaruhi lingkungan organisasinya.
4. Memberi pencerahan dalam menemukan solusi atas persoalan atau masalah yang muncul dalam organisasi.
5. Menemukan makna atau inti dari orientasi setiap orang yang masuk dalam organisasi dengan segala kepentingannya.
6. Dapat menjadi alat untuk memprediksi arah dari kehidupan organisasi kedepannya.
7. Memberikan masukan kepada setiap pimpinan/manajer dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.
8. Lebih memahami bahwa individu yang ada dalam organisasi memiliki perbedaan dan tidak mungkin

bisa menyamakan semua tujuan/orientasi orang yang ada dalam organisasi.

9. Mendorong pimpinan kreatif dalam mengelola organisasi dan mampu meminimalkan perbedaan yang ada.
10. Memberikan landasan kepada pimpinan untuk bisa memberikan pengarahan dan mengontrol bawahan secara efektif.
11. Memahami bahwa perilaku organisasi akan berguna untuk menjaga setiap hubungan antar pribadi dan juga hubungan industrial perusahaan.

### **Penerapan Teknologi Informasi pada Organisasi**

Penerapan Teknologi Informasi dalam bidang organisasi khususnya manajemen sumber daya manusia sangat mempermudah pekerjaan manajemen personalia mengatur semua urusan yang berkaitan dengan SDM. Berikut penerapan komponen atau aspek dalam manajemen sumber daya manusia yang bisa diterapkan dengan menggunakan teknologi informasi yaitu

1. Pengelolaan Identitas Diri Karyawan.

Dengan menerapkan Teknologi Informasi dalam komponen ini akan memudahkan Personalia untuk mengetahui identitas diri dari karyawan dan anggota keluarga dari karyawan tersebut.

2. Pengelolaan SK kerja atau daftar riwayat jabatan.

Memudahkan untuk mengetahui jabatan, status kepegawaian, jenjang jabatan, atasan langsung, penempatan dan riwayat SK atas jabatan sebelumnya.

3. Pengelolaan Jam Kerja dan Absensi

Memudahkan karyawan untuk mengetahui jam kerjanya untuk meminimalisir adanya kesalahpahaman atas jam kerja dan membuat absensi tiap karyawan bisa menjadi akurat, biasanya absensi menggunakan *fingerprint sebagai hardware* tambahan untuk absen.

#### 4. Pengelolaan Cuti

Dengan adanya Teknologi Informasi pada komponen ini maka akan menghilangkan kebiasaan perusahaan yang menerpakan *form* cuti untuk pengajuan cuti yang akan menghemat penggunaan kertas (*paperless*). Penerapan ini juga sangat membantu Personalia mengatur cuti tiap karyawan yang ada di perusahaan.

#### 5. Pengelolaan Penggajian

Penggajian adalah komponen yang sangat krusial dalam manajemen sumber daya manusia, oleh karena itu dengan penerapan teknologi informasi akan sangat membantu dan memudahkan proses perhitungan gaji untuk setiap karyawan dengan akurat.

Dengan sistem sebagai acuan atas hasil dari suatu penggajian maka dipastikan hasilnya tepat dibandingkan harus dihitung secara manual. Di dalam sistem penggajian juga terdapat perhitungan pajak yang dimana perhitungannya sangat rumit banyak variasi perhitungan dan banyak kemungkinan kesalahan jika masih dilakukan secara manual, maka dari itu dengan penerapan teknologi informasi nantinya akan memudahkan semua perhitungan pajak. Keuntungan Dalam Penerapan Teknologi Informasi Di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Banyak sekali keuntungan yang bisa didapatkan dari penerapan teknologi informasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Memudahkan personalia untuk mencari tahu informasi tentang karyawannya dengan data yang akurat, menghilangkan kebiasaan menggunakan kertas untuk *form* yang sangat tidak ramah lingkungan, dengan penerapan ini juga secara tidak langsung akan menjaga lingkungan. Perhitungan atas suatu gaji juga bisa menjadi akurat atas data yang ada dan formula penggajian yang sesuai dari perusahaan tersebut tanpa adanya lagi kesalahan jika perhitungan masih dilakukan secara manual.

Penerapan teknologi informasi sangatlah penting, dengan segala macam keadaan yang mungkin bisa terjadi dalam dunia kerja dalam hal ini manajemen sumber daya manusia sudah saatnya semua perusahaan baik badan usaha milik negara atau swasta menerapkan teknologi informasi untuk memudahkan semua kondisi dan kemungkinan yang ada. Perubahan yang sangat dinamis dan cepat juga bisa tercover dengan sangat mudah, hal ini akan meminimalisir pengeluaran perusahaan atas personalia yang mungkin akan lebih banyak pengeluaran tanpa adanya penerapan teknologi informasi.

### **Hubungan antara Organisasi dan Teknologi Informasi dan Komunikasi**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pada masa kini memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi para pegawai melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis. Pengembangan dan pemberdayaan SDM merupakan bagian dari MSDM yang memiliki fungsi untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas dan komitmen para pegawai (Butarbutar *et al.*, 2022). Dengan cara demikian organisasi memiliki kekuatan bukan saja sekedar bertahan (*survival*), melainkan tumbuh (*growth*), produktif (*productive*), dan kompetitif (*competitive*). Dan dalam proses demikian, dukungan SDM yang kuat melahirkan organisasi yang memiliki adaptabilitas dan kapasitas memperbaharui dirinya (*adaptability and self-renewal capacity*).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga kerja pada organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan organisasi, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, organisasi, dan masyarakat. Dalam pengertian ini, posisi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh faktor-faktor lain dilihat dari nilai sumbangannya terhadap organisasi.

Seorang pegawai dinyatakan memiliki nilai sumbangan kepada organisasi apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai tambah terhadap produktivitas organisasi dan kegiatannya berada dalam mata rantai keutuhan sistem organisasi itu.

Perkembangan Teknologi Informasi di era modern saat ini tidak bisa dipungkiri lagi sangat berpengaruh besar terhadap kemudahan dan kelancaran suatu informasi atau pengolahan data dalam berbagai bidang, salah satunya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Dengan fungsi teknologi informasi sebagai pengambilan, pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penyebaran, dan penyajian informasi akan memudahkan proses manajemen personalia untuk mengatur sumber daya manusia dengan baik dan cepat tentunya dengan meminimalisir *human error* yang kemungkinan terjadi. Inilah yang membuat kedua aspek ini saling keterhubungan dan tersinkronisasi (Umiyati *et al.*, 2022).

### **Implementasi Teknologi pada Tata Nilai Organisasi**

Keberhasilan sebuah organisasi dimulai dengan penetapan visi dan misi, dimana visi merupakan perencanaan global dari operasional organisasi / perusahaan, yang membantu mengarahkannya dalam meraih tujuan, peluang dan memperhatikan keunggulan deferensial komperatif dimana dan misi memegang peranan penting bagi tercapainya tujuan serta keberhasilan organisasi atau perusahaan. Visi membantu organisasi/perusahaan yang belum atau sudah mapan untuk mengintegrasikan berbagai departemen, memberikan kepuasan kepada pelanggan dan menjaga pertumbuhan yang berkelanjutan. Sedangkan untuk mewujudkan visi dapat dirumuskan misi-misi organisasi/perusahaan dengan membuat perencanaan strategi, pelaksanaan dan implementasi dalam kegiatan operasionalnya di masing-masing divisi/departemen dalam organisasi atau perusahaan serta melakukan tindakan korektif dan evaluasi dalam pelaksanaannya (Anggoro KR *et al.*, 2022).

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

Era globalisasi yang dihadapi setiap bangsa pada saat ini menjadikan dunia menjadi terbuka dan terkoneksi. Hal ini menuntut kesadaran dan kesiapan sumber daya manusia bahwa keterbukaan menjadi sesuatu yang nyata. Persaingan tidak lagi hanya sebatas lingkup lokal dan nasional, tetapi juga internasional. Selain itu globalisasi membawa pengaruh budaya global, yang jika sebuah bangsa lengah, maka identitas dan budaya nasional berpotensi tergerus sedikit demi sedikit dan akhirnya hilang. Pro dan kontra dampak globalisasi haruslah disadari, dipahami dan dipersiapkan antisipasinya khususnya dari sumber daya manusianya (Djajasinga *et al.*, 2021). Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Implementasi nilai organisasi tidak lepas dari kultur budaya organisasi dalam tata kelola manajerialnya demi mewujudkan kinerja dan produktifitas organisasi dengan melibatkan keseluruhan sumberdaya yang dimiliki organisasi pada masing-masing bagian/departemen yaitu departemen Pemasaran. Produksi & operasi, keuangan dan sumberdaya manusia.

Dengan sinergitas antar departemen dapat mampu mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi yaitu produktivitas karyawan, kinerja perusahaan serta kepuasan pemegang saham atas profitabilitas yang mampu diperoleh perusahaan (Inrawan *et al.*, 2022).

## Daftar Pustaka

- Anggoro KR, M. Y. A. R. *et al.* (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Basoeky, U. *et al.* (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Butarbutar, M. *et al.* (2022) 'Business Strategy Training for " Yuni Phea " Sewing Business Housewives Group in South Siantar District , Pematang Siantar City', *JPM: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Institut*, 3(3), pp. 310–327.
- Djajasinga, N. D. *et al.* (2021) 'Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, pp. 113–117.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hasan, I. (2021) *IT Singkatan dari Information Technology, Ini Peran Pentingnya bagi Manusia*.
- Inrawan, A. *et al.* (2022) 'Predictors Affecting Millennial Generation Work Satisfaction in Pematangsiantar City: a Quantitative Approach', *Applied Quantitative Analysis (AQA)*, 1(2), pp. 1–14. doi: 10.31098/quant.747.
- Kuncorojati, C. (2022) *4 Teknologi Ini Bawa Perubahan Dunia di 2022*.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Quix, C. *et al.* (2017) 'Business process modelling for a data exchange platform', in *CEUR Workshop Proceedings*, pp. 153–160.
- Rahmawati, Z. and Gunawan, J. (2019) 'Hubungan Job-related Factors terhadap Work- life Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial', *Jurnal SAINS dan Seni ITS*, 8(2), pp. 3–8.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Umiyati, H. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL**

Lahir di Medan tanggal 09 Mei 1967, merupakan anak keempat dari enam bersaudara dari ayah bernama Romy (alm) dan ibu Verrawaty. Tahun 1994, Penulis menikah dengan Budi Vandy, B.A., dikarunia tiga orang anak, Grant Setiawan (28 tahun), Melody Setiawan (26 tahun) dan Sovezo Setiawan (22 tahun). Penulis merupakan alumni STIE Harapan Medan, S1 Jurusan Manajemen Tamat tahun 1991, alumni China - Guangzhou Jinan University S1 Pendidikan Bahasa Mandarin, tamat pada tahun 2010, alumni China-Guangzhou-South China Normal University, S2 Program Master Teaching of The Other Language Tamat pada tahun 2012, dan alumni Universitas Negeri Medan, Program Doktor, Jurusan Manajemen Pendidikan tamat pada tahun 2021, Karir sebagai staf di bagian Finance Hiswana Migas DPC-Pertamina (Tahun 1989-2010), Pada Tahun 2003 - 2005 sebagai koordinator dan guru di Global Mandarin Centerindo, Tahun 2005 guru di Kalam Kudus, Tahun 2004-2007 di Twenkleland / Kingston, Pada Tahun 2005-s/d sekarang Pendiri Victor Language Centre, Pada Tahun 2012-2019 sebagai KaProdi di STIE PIA, dan Pada Tahun 2019 sampai sekarang di Universitas Prima Indonesia sebagai Kaprodi Bahasa Mandarin Untuk Komunikasi Bisnis dan Profesional, Selain sebagai tenaga pengajar (kaprodi/dosen) penulis juga diangkat menjadi Kepala Biro Pengembangan dan Pemasaran di tahun 2021-2022. Pada tahun 2002 penulis menterjemahkan buku bahasa Mandarin Percetakan BLCU Beijing dengan judul Buku Dasar Bahasa Mandarin Jilid 1-4.

Email Penulis: [ellyromy268@gmail.com](mailto:ellyromy268@gmail.com)

- 1 KONSEP DASAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN  
Amelia Setyawati
- 2 EVOLUSI DAN PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI  
Ni Putu Sukanteri
- 3 ASAS-ASAS DAN FUNGSI-FUNGSI ORGANISASI  
Hastin Umi Anisah
- 4 PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI  
Syamsuddin
- 5 KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM ORGANISASI  
Darwin Lie
- 6 BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGANNYA  
Yuliana
- 7 GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI  
Asti Putri Kartiwi
- 8 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI  
Denni
- 9 BEBAN KERJA DAN STRES KERJA  
Hernansi Bisio
- 10 KOMITMEN DALAM ORGANISASI  
Hani Gita Ayuningtias
- 11 LEADER-MEMBER EXCHANGE  
Dewi Prihatini
- 12 MANAJER DALAM MANAJEMEN  
Deara Shinta Lestari
- 13 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI  
Emi Wakhyuni
- 14 MANAJEMEN STRATEGIS  
Hendy
- 15 PENGELOLAAN PERUBAHAN DAN INOVASI  
Muhamad Ekhsan
- 16 PERANAN TEKNOLOGI BAGI ORGANISASI  
Elly Romy

*Editor :*

Acai Sudirman

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](mailto:penerbit@medsan.co.id)  
Website : [www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)



ISBN 978-623-195-075-8 (PDF)



9 786231 950758