PERILAKU ORGANISASI



Mahmuddin, S.Sos., M.Si | Pahrul, S.Pd., M.Pd | Herawan Hisanan, S.Pd., M.Pd
Mitha Evalista, S.Psi., M.Psi | Mas'ud Uqbah Al Ansyari, S.Pd., M.Pd
Hasbi, S.Pd., M.Sn | Irfan Yunus, S.Pd., M.Pd | Fitra Widya Wati, S.Pd., M.Pd

Editor : Weni Yuliani, S.Si., M.M

LANGSUNG TERBIT

PERILAKU ORGANISASI

Penulis:
Mahmuddin, S.Sos., M.Si.
Pahrul, S.Pd., M.Pd.
Herawan Hisanan, S.Pd., M.Pd.
Mitha Evalista, S.Psi., M.Psi.
Mas'ud Uqbah Al Ansyari, S.Pd., M.Pd.
Hasbi, S.Pd., M.Sn.
Irfan Yunus, S.Pd., M.Pd.
Fitra Widya Wati, S.Pd., M.Pd.

LANGSUNG TERBIT

LITERASI LANGSUNG TERBIT

PERILAKU ORGANISASI

Penulis :
Mahmuddin, S.Sos., M.Si. | Pahrul, S.Pd., M.Pd.
Herawan Hisanan, S.Pd., M.Pd. | Mitha Evalista, S.Psi., M.Psi.
Mas'ud Uqbah Al Ansyari, S.Pd., M.Pd. | Hasbi, S.Pd., M.Sn.
Irfan Yunus, S.Pd., M.Pd. | Fitra Widya Wati, S.Pd., M.Pd.

Editor: Weni Yuliani, S.Si., M.M.
Penyunting: Addini Safitri, S.Si.
Desain Sampul dan Tata Letak: Neza Sartika

Diterbitkan oleh :
Literasi Langsung Terbit
Anggota IKAPI No. 052/SBA/2024
Jl. Pasir sebelah No 30, Desa/Kelurahan Pasie Nan Tigo,
Kec. Koto Tangah, Kota Padang
Email : literasilangsungterbit@gmail.com
Website : www.langsungterbit.com

ISBN : 978-623-10-5107-3

Cetakan pertama, November 2024

© Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi, sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dalam dunia kerja yang dinamis dan penuh perubahan, memahami perilaku organisasi menjadi kunci penting bagi kesuksesan individu maupun tim. Perilaku organisasi bukan hanya tentang bagaimana individu berinteraksi dalam suatu lingkungan, tetapi juga tentang bagaimana mereka membentuk dan dipengaruhi oleh budaya, struktur, dan dinamika kekuatan dalam organisasi. Pemahaman ini membantu kita menciptakan iklim kerja yang positif, membangun tim yang produktif, serta mendorong inovasi dan ketahanan dalam menghadapi tantangan bisnis modern.

Buku "Perilaku Organisasi" ini disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang berbagai konsep, teori, dan aplikasi praktis dari perilaku organisasi yang relevan di era globalisasi. Melalui pembahasan yang sederhana, tetapi mendalam, buku ini mengajak pembaca untuk melihat organisasi sebagai sistem yang hidup, tempat di mana perilaku setiap individu memiliki dampak yang besar pada keseluruhan.

Semoga buku ini menjadi referensi berharga bagi para profesional, mahasiswa, dan siapa saja yang ingin memahami lebih jauh tentang perilaku manusia dalam organisasi. Semoga juga buku ini menginspirasi pembaca untuk mengambil langkah-langkah nyata dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, produktif, dan seimbang.

Selamat membaca dan menggali inspirasi!

Makassar, November 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **ii**
BAB 1 TEORI DAN MODEL PERILAKU ORGANISASI **1**
A. Pendahuluan 1
B. Teori-Teori Perilaku Organisasi 2
C. Model-Model Perilaku Organisasi 6
D. Perbedaan antara Model-Model Perilaku Organisasi 9
DAFTAR PUSTAKA **16**
BAB 2 INDIVIDU DALAM ORGANISASI **19**
A. Pendahuluan 19
B. Karakteristik Individu dalam Organisasi 20
C. Perilaku Individu dalam Organisasi 24
D. Pendekatan-Pendekatan untuk Memahami Perilaku Individu 27
E. Memahami Faktor Individu dalam Organisasi 30
DAFTAR PUSTAKA **32**
BAB 3 KEPEMIMPINAN DAN PENGARUH **33**
A. Pendahuluan 33
B. Indikator Indikator Kepemimpinan dan Pengaruh 34
C. Fungsi Kepemimpinan 38
D. Pendekatan Kepemimpinan 41
DAFTAR PUSTAKA **45**
BAB 4 KELOMPOK DAN TIM DALAM ORGANISASI **47**
A. Pendahuluan 47
B. Tipe-Tipe Kelompok dan Tim 48
C. Perbedaan Antartipe Kelompok dan Tim 51
D. Alasan Individu Berkelompok dalam Suatu Organisasi 56
E. Hal-Hal yang Memengaruhi Kerja Sama Kelompok dan Tim dalam Organisasi 59
DAFTAR PUSTAKA **62**
BAB 5 KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI **63**
A. Pendahuluan 63
B. Elemen Politik dalam Organisasi 65

C. Unsur-Unsur Kekuasaaan 67
D. Sumber Kekuasaaan 71
E. Tipe-Tipe Kekuasaaan 72
DAFTAR PUSTAKA 76
BAB 6 BUDAYA ORGANISASI 77
A. Pendahuluan 77
B. Fungsi Budaya Organisasi 79
C. Karakteristik Budaya Organisasi 80
D. Tipe Budaya Organisasi 84
E. Permasalahan Budaya Organisasi 85
F. Peran Pemimpin dalam Budaya Organisasi 86
DAFTAR PUSTAKA 89
BAB 7 DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI 91
A. Pendahuluan 91
B. Unsur dalam Desain Organisasi 92
C. Model Desain Organisasi 96
D. Tujuan Pembentukan Struktur Organisasi 98
E. Faktor yang Memengaruhi Desain dan Struktur Organisasi 100
DAFTAR PUSTAKA 104
BAB 8 PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI 105
A. Pendahuluan 105
B. Sumber-Sumber Pendorong Perubahan 107
C. Jenis Perubahan dalam Organisasi 111
D. Tujuan Perubahan dalam Organisasi 112
E. Alasan Pentingnya Perubahan dan Pengembangan Organisasi 114
DAFTAR PUSTAKA 117
BAB 9 KINERJA DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI 119
A. Pendahuluan 119
B. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Organisasi 120
C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas 122
D. Penilaian Kinerja Organisasi 129
DAFTAR PUSTAKA 131
BAB 10 PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA 133
A. Pendahuluan 133

B. Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia 134
C. Ruang Lingkup Pengelolaan Sumber Daya Manusia 138
D. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia 140
DAFTAR PUSTAKA 145
BAB 11 ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM ORGANISASI 147
A. Pendahuluan 147
B. Pendekatan Perilaku Etis 148
C. Sikap Organisasi terhadap Tanggung Jawab Sosial 150
D. Pentingnya Etika dan Tanggung Jawab Sosial 153
E. Tantangan dalam Menerapkan Etika dan Tanggung Jawab Sosial 155
DAFTAR PUSTAKA 158
BAB 12 TEKNOLOGI DAN PERILAKU ORGANISASI 159
A. Pendahuluan 159
B. Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi 160
C. Tingkat Kemampuan Teknologi Organisasi 164
D. Dampak Teknologi pada Perilaku Organisasi 166
DAFTAR PUSTAKA 170
BAB 13 GLOBALISASI DAN PERILAKU ORGANISASI 171
A. Pendahuluan 171
B. Tantangan Perilaku Organisasi di Era Globalisasi 172
C. Pengaruh Globalisasi terhadap Perilaku Organisasi 175
D. Manfaat Globalisasi terhadap Perilaku Organisasi 178
DAFTAR PUSTAKA 182
BIODATA PENULIS 183

BAB 1
TEORI DAN MODEL PERILAKU ORGANISASI

Oleh: Mahmuddin, S.Sos., M.Si.

A. Pendahuluan

Perilaku organisasi adalah kajian yang mendalami interaksi antara individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi di lingkungan kerja. Disiplin ini mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan manusia, seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, dan budaya organisasi. Dengan memahami perilaku organisasi, kita dapat mengeksplorasi dinamika hubungan antar individu di suatu tempat kerja, yang pada gilirannya memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusianya (Rodiyana, 2024). Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan bersama dan pemahaman akan dinamika ini dapat lebih baik mengenali faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan budaya organisasi secara keseluruhan (Duha, 2018).

Perilaku organisasi mencakup beragam dimensi yang saling terkait dengan aspek psikologi, sosiologi, dan antropologi. Dalam analisis perilaku organisasi dapat mengeksplorasi berbagai elemen penting seperti motivasi individu yang mempengaruhi kinerja, pola komunikasi yang terjadi di antara anggota, serta dinamika kelompok yang terbentuk. Selain itu juga akan mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi dan bagaimana budaya yang ada membentuk interaksi antar individu. Semua faktor ini berkontribusi pada cara manusia berinteraksi dengan struktur organisasi yang ada, menciptakan lingkungan kerja dinamis dan kompleks (Amir, 2019).

Fokus utama dari perilaku organisasi adalah untuk memahami dinamika interpersonal dan kelompok yang dapat berdampak pada

efektivitas individu, kolaborasi tim, serta produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, perilaku organisasi tidak hanya berhubungan dengan tindakan individu, tetapi juga dengan interaksi sosial yang terjadi di antara anggota organisasi.Dalam konteks ini teori dan model perilaku organisasi memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk menganalisis dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku tersebut (Wijaya, 2017).

Perilaku organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen dan pengembangan organisasi, terutama terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Para ahli menekankan bahwa ketika SDM diperlakukan dengan baik dan mendapatkan perhatian yang cukup, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa investasi dalam pengelolaan SDM tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja individu, tetapi juga berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang perilaku organisasi menjadi krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

B. Teori-Teori Perilaku Organisasi

Terdapat sejumlah teori utama yang menawarkan wawasan dan penjelasan mengenai perilaku individu dan kelompok di dalam lingkungan organisasi, teori-teori ini membantu kita memahami dinamika interaksi serta faktor-faktor yang memengaruhi sikap dan tindakan anggota organisasi, sehingga memberikan kerangka kerja untuk menganalisis bagaimana perilaku tersebut dapat memengaruhi kinerja dan budaya organisasi secara keseluruhan (Wahyudi, 2023). Berikut ini beberapa teori yang signifikan:

1. Teori Klasik

Teori klasik mencakup konsep manajemen ilmiah yang diperkenalkan oleh Frederick Taylor dengan penekanan mengenai pentingnya efisiensi dalam pekerjaan serta penerapan metode ilmiah untuk mengatur proses kerja, melalui pendekatan berfokus pada pencarian cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga meningkatkan

efektivitas kerja secara keseluruhan. Teori klasik juga mencakup teori administrasi yang dikembangkan oleh Henri Fayol dengan penekanan pentingnya fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dalam konteks ini, kontribusi utama dari Frederick Taylor dan Henri Fayol menjadi sangat signifikan dikarenakan keduanya berfokus pada cara-cara untuk meningkatkan manajemen dan pengaturan kerja, melalui pendekatan yang berbeda namun saling melengkapi dari kedua tokoh ini memberikan kerangka dasar bagi praktik manajerial lebih efektif dalam organisasi (Romy, 2022).

2. Teori Hubungan Manusia

Teori hubungan manusia yang diperkenalkan oleh Elton Mayo dan timnya melalui eksperimen Hawthorne menekankan bahwa interaksi sosial dan kebutuhan psikologis sangat berpengaruh terhadap produktivitas serta kepuasan kerja karyawan. Teori ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik, partisipasi aktif dan perhatian terhadap kesejahteraan sosial karyawan adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan demikian hubungan antar individu dalam organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku efisiensi dan kepuasan kerja serta mengubah pandangan manajemen terhadap peran manusia dalam konteks organisasi (Warman et al., 2022). Eksperimen Hawthorne menjadi fondasi bagi pengembangan teori ini dengan mengamati bagaimana perubahan dalam kondisi kerja memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Setiap perubahan yang dilakukan pada kondisi kerja, baik itu perbaikan maupun penurunan, cenderung berkontribusi pada peningkatan produktivitas terhadap karyawan (Amaliyah, 2023).

3. Teori X dan Y

Douglas McGregor memperkenalkan Teori X dan Y untuk menggambarkan dua pandangan berbeda mengenai motivasi dan perilaku manusia di tempat kerja. Teori X menyatakan bahwa individu cenderung malas dan kurang menyukai pekerjaan, sehingga memerlukan pengawasan ketat agar dapat bekerja secara efektif. Sebaliknya, Teori Y menganggap bahwa manusia secara alami memiliki motivasi untuk mencapai tujuan dan menghargai otonomi

serta tanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Dalam pandangan ini, Teori Y menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk berkontribusi (Hamid et al., 2023).

Teori X dan Y menawarkan dua sudut pandang yang kontras tentang cara memandang manusia dalam organisasi. Teori X lebih condong pada pendekatan konvensional yang mengutamakan kontrol eksternal dan tekanan pada karyawan, sedangkan Teori Y menunjukkan pendekatan optimis terhadap potensi dan motivasi dari dalam diri individu. Teori ini menggarisbawahi pentingnya memilih pendekatan manajemen yang sesuai dengan asumsi motivasi karyawan—baik dengan metode otoriter sebagaimana dalam teori X maupun dengan pendekatan partisipatif dan pemberdayaan seperti dalam teori Y. Penggunaan pendekatan yang tepat harus disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik karyawan serta organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal (Wahyudi, 2023).

4. Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi seperti Hierarki Kebutuhan Maslow dan teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom memberikan wawasan mengenai faktor-faktor yang mendorong perilaku individu dalam organisasi. Teori-teori ini menyoroti pentingnya kebutuhan tujuan imbalan dan harapan dalam memengaruhi motivasi serta kinerja. Menurut Hierarki Kebutuhan Maslow ketika satu tingkat kebutuhan terpenuhi individu akan beralih ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dalam hierarki (Mustapa, 2018). Memahami hierarki kebutuhan dapat membantu manajer dalam mengenali dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk meningkatkan motivasi mereka di tempat kerja. Teori harapan menyatakan bahwa individu cenderung termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi jika mereka memiliki keyakinan bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan hasil yang baik. Selain itu mereka juga harus percaya bahwa kinerja yang baik akan membawa imbalan yang diinginkan dan memiliki pandangan positif terhadap imbalan tersebut. Dengan demikian, penerapan teori-teori ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan bagi karyawan (Juwita, 2021).

5. Teori Perilaku Organisasi (OB)

Teori perilaku organisasi (OB) menggunakan pendekatan ilmiah untuk memahami dan menerapkan perilaku dalam konteks organisasi. Teori ini mencakup penelitian tentang berbagai aspek seperti kepuasan kerja komitmen terhadap organisasi kepemimpinan tim kerja konflik keadilan dan faktor-faktor lain yang memengaruhi perilaku individu serta kelompok di dalam organisasi. Dengan mempelajari elemen-elemen ini teori OB bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan harmonis serta meningkatkan kinerja pada keseluruhan organisasi (Sudarmanto et al., 2022).

6. Teori Perilaku Terpadu

Teori ini diperkenalkan oleh Edwin Locke dan Gary Latham, menyoroti pentingnya tujuan dan umpan balik dalam mempengaruhi motivasi serta kinerja. Teori penetapan tujuan (TPT) menyatakan bahwa menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik serta memberikan umpan balik yang konsisten dapat meningkatkan motivasi dan hasil kerja. Teori ini berfokus pada bagaimana tujuan yang terdefinisi dengan baik dan menantang dapat memacu motivasi serta kinerja individu. Tujuan yang spesifik memberikan arah yang jelas tentang apa yang harus dicapai, sedangkan tingkat kesulitan yang tepat memberikan tantangan yang mendorong individu untuk berusaha lebih keras. Dengan demikian, penerapan teori ini dapat membantu individu mencapai hasil yang lebih baik dalam pekerjaan mereka (Marto Silalahi et al., 2022).

7. Teori Kontingensi

Teori kontingensi mengusulkan bahwa tidak ada satu pendekatan yang dapat diterapkan secara universal dalam semua situasi organisasi. Teori-teori seperti teori kontingensi Fiedler dan teori jalan tengah oleh Fred Fiedler menekankan bahwa faktor-faktor situasional seperti hubungan antara pemimpin dan anggota tim struktur tugas serta kekuasaan yang dimiliki dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan dan kinerja. Teori ini menekankan pentingnya mempertimbangkan konteks situasional saat memilih gaya

kepemimpinan yang tepat. Variabel-variabel situasional tersebut berperan besar dalam menentukan seberapa efektif seorang pemimpin dapat memimpin kelompok. Pendekatan kepemimpinan yang sesuai dapat bervariasi tergantung pada kondisi spesifik dan karakteristik unik dari situasi yang dihadapi oleh organisasi (Fathurrochman, 2021).

8. Teori Perilaku Sosial

Teori ini mengkaji bagaimana faktor sosial dan lingkungan memengaruhi perilaku individu di dalam organisasi. Teori-teori seperti teori pertukaran sosial dan teori identitas sosial menyoroti peran norma sosial dukungan sosial identitas kelompok dan interaksi sosial dalam membentuk perilaku organisasi. Teori dalam bidang perilaku sosial memberikan pemahaman tentang bagaimana elemen-elemen tersebut memengaruhi tindakan individu di tempat kerja. Dengan memahami faktor-faktor ini manajer dan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik memperkuat hubungan sosial yang positif serta meningkatkan kinerja dan kesejahteraan individu dalam organisasi (Dano, 2022).

C. Model-Model Perilaku Organisasi

Secara umum, terdapat empat jenis model perilaku organisasi, yaitu otokratik, kastodial, suportif, dan kolegial. Masing-masing model ini mencerminkan pendekatan berbeda dalam mengelola hubungan antara manajemen dan karyawan serta memengaruhi dinamika di dalam organisasi (Marlapa, 2015):

1. Model Otokratik

Model otokratik ditandai oleh dominasi kekuasaan yang kuat di mana pemimpin memiliki otoritas penuh untuk mengarahkan dan memberikan perintah kepada karyawan. Dalam sistem ini karyawan diharapkan untuk mematuhi instruksi tanpa berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan ketidakpatuhan akan berakibat pada sanksi yang tegas. Fokus utama dari manajemen adalah pada otoritas formal menciptakan suasana kerja yang menekankan kepatuhan daripada kolaborasi. Dengan demikian pegawai cenderung bersikap pasif dan tidak berani mengambil inisiatif karena mereka

menyadari bahwa atasan memiliki hak penuh untuk mengangkat atau memberhentikan anggota tim sesuai kehendaknya. Hal ini dapat menghambat inovasi dan partisipasi aktif dari karyawan menjadikan lingkungan kerja kurang dinamis, Dalam jangka panjang, pendekatan ini bisa menyebabkan penurunan motivasi dan kepuasan kerja di antara karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada produktivitas organisasi secara keseluruhan (Marlapa, 2015).

2. Model Kastodial

Model kastodial muncul sebagai respons terhadap kelemahan dalam model autokratis terutama dalam memberikan kebebasan kepada karyawan yang sering tertekan oleh aspirasi, keinginan, dan kreativitas mereka. Banyak karyawan merasa enggan untuk menyampaikan pendapat atau keluhan secara langsung kepada atasan kecuali jika mereka sudah sangat tidak puas atau memutuskan untuk mengundurkan diri. Untuk mengatasi masalah ini, model kastodial diterapkan dengan tujuan utama memberikan kesejahteraan dan rasa aman bagi karyawan. Sejak tahun 1980-an dan 1900-an, berbagai perusahaan mulai menginisiasi program kesejahteraan yang kemudian berkembang pada tahun 1930-an menjadi berbagai jenis tunjangan tambahan untuk menjamin kehidupan pegawai. Penerapan model ini sangat bergantung pada sumber daya ekonomi terutama uang karena dana tersebut diperlukan untuk menyediakan pensiun dan membayar tunjangan lainnya. Akibatnya karyawan menjadi lebih bergantung pada organisasi daripada pada pemimpin individu mereka, menciptakan hubungan yang lebih stabil namun juga dapat mengarah pada ketergantungan berlebihan terhadap perusahaan dalam hal keamanan dan kesejahteraan, Dalam jangka panjang, meskipun model ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan, ada risiko bahwa ketergantungan ini dapat mengurangi motivasi mereka untuk berinovasi dan berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan di tempat kerja (Marlapa, 2015).

3. Model Suportif

Model suportif menekankan pentingnya kepemimpinan yang bersifat persuasif di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator yang membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Dalam

pendekatan ini pemimpin percaya bahwa karyawan secara alami tidak bersikap pasif atau menentang organisasi tetapi perilaku tersebut muncul akibat kurangnya suasana yang mendukung di tempat kerja. Karyawan sebenarnya memiliki tanggung jawab dan kemampuan untuk berkontribusi lebih jika manajemen memberikan kesempatan yang tepat. Oleh karena itu orientasi manajerial dalam model ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan dukungan yang lebih dari sekadar imbalan finansial seperti gaji atau bonus. Dengan adanya bantuan dari manajemen karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif. Dampak psikologis dari pendekatan ini adalah timbulnya perasaan keterlibatan yang kuat di mana karyawan merasa menjadi bagian dari tim dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama sehingga meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, model suportif dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih sehat, di mana komunikasi terbuka dan kolaborasi menjadi norma. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih inovatif dan proaktif dalam menyelesaikan masalah, karena mereka merasa aman untuk berbagi ide dan mengambil inisiatif (Marlapa, 2015).

4. Model Kolegial

Model kolegial merupakan perluasan dari model suportif yang menekankan pentingnya kemitraan antara manajer dan karyawan. Dalam model ini, manajer berusaha menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan, sehingga karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya. Mereka melihat manajer bukan hanya sebagai atasan tetapi juga sebagai rekan yang turut berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Orientasi manajerial dalam model kolegial adalah kerja tim, di mana pemimpin berfungsi sebagai pendamping yang membentuk tim yang lebih baik dan lebih efisien. Tanggapan karyawan terhadap pendekatan ini adalah meningkatnya rasa tanggung jawab, di mana mereka merasa memiliki kewajiban untuk menghasilkan karya berkualitas tanpa harus diperintah secara langsung.Dampak psikologis dari model ini adalah munculnya disiplin diri, di mana karyawan secara proaktif menertibkan diri mereka untuk

mencapai prestasi dalam tim. Dalam lingkungan kerja semacam ini, karyawan sering merasakan kepuasan dan pemenuhan dari kontribusi mereka, serta kesempatan untuk mewujudkan potensi diri meskipun kadarnya bervariasi tergantung pada situasi. Perwujudan diri ini dapat menimbulkan antusiasme yang cukup untuk meningkatkan kinerja, menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif. Dalam jangka panjang, penerapan model kolegial dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi, meningkatkan loyalitas, serta mendorong inovasi karena karyawan merasa terlibat dan memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan (Marlapa, 2015).

D. Perbedaan antara Model-Model Perilaku Organisasi

Terdapat 4 unsur perbedaan antara keempat model perilaku organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya. Dengan memahami perbedaan ini, organisasi dapat memilih model yang paling sesuai untuk mencapai tujuan mereka dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Marlapa, 2015).

1. Dasar Model

Perbedaan pertama yaitu dari unsur dasar model (Marlapa, 2015), seperti yang dijabarkan berikut ini:

a. Model otokratik, dasar modelnya kekuasaan atau kekuatan. Dalam model ini, pemimpin memiliki otoritas penuh dalam menentukan keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh organisasi. Keputusan dibuat secara unilateral sehingga anggota tim biasanya tidak memiliki kesempatan untuk memberikan saran atau kritik. Gaya kepemimpinan ini sering digunakan dalam keadaan darurat di mana diperlukan keputusan yang cepat dan tegas. Model otokratik ini dapat efektif dalam situasi yang memerlukan respon cepat seperti dalam krisis atau saat menghadapi tantangan mendesak. Namun penting untuk dicatat bahwa meskipun dapat menghasilkan keputusan yang cepat pendekatan ini juga berisiko mengurangi motivasi dan keterlibatan anggota tim karena mereka merasa diabaikan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Model kastodial, dasar modelnya sumber-sumber ekonomi. Dalam model ini, pemimpin menekankan pentingnya menyediakan fasilitas dan insentif bagi anggota tim agar mereka merasa aman dan nyaman saat bekerja. Tujuannya adalah untuk membangun loyalitas melalui kesejahteraan ekonomi sehingga anggota tim termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih baik. Model Kastodial berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang positif di mana anggota tim merasa dihargai dan diperhatikan. Dengan memberikan dukungan yang memadai dan imbalan yang menarik pemimpin dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas tim. Namun penting untuk diingat bahwa meskipun kesejahteraan ekonomi dapat menjadi faktor pendorong yang kuat hubungan interpersonal dan pengakuan juga berperan penting dalam menciptakan atmosfer kerja yang produktif dan harmonis.

c. Model suportif, dasar modelnya kepemimpinan. Dalam model ini, pemimpin berfungsi sebagai penghubung yang membantu anggota tim mencapai tujuan mereka. Mereka mendorong keterlibatan aktif dan menciptakan suasana kerja yang positif di mana setiap individu merasa dihargai dan didengar. Model ini menekankan pada pengembangan pribadi dan kerja sama tim. Model Suportif bertujuan untuk membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim sehingga tercipta rasa saling percaya. Dengan memberikan dukungan dan dorongan pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan diri anggota tim dan memfasilitasi pertumbuhan mereka baik secara profesional maupun pribadi. Lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif tidak hanya meningkatkan kinerja tim tetapi juga menciptakan atmosfer di mana inovasi dan kreativitas dapat berkembang.

d. Model kolegial, dasar modelnya kemitraan. Dalam model ini, hubungan antara pemimpin dan anggota tim bersifat egaliter di mana semua pihak berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini mendorong komunikasi yang terbuka dan kerja sama serta menekankan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan cara ini setiap individu merasa memiliki kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Model Kolegial menciptakan suasana di mana semua

suara didengar dan dihargai sehingga meningkatkan keterlibatan anggota tim. Dengan melibatkan semua pihak dalam keputusan penting pemimpin dapat memanfaatkan berbagai perspektif dan ide yang beragam. Hal ini tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan tetapi juga meningkatkan motivasi dan komitmen anggota tim terhadap tujuan bersama. Dalam jangka panjang model kolegial dapat menghasilkan inovasi yang lebih besar dan solusi yang lebih efektif bagi tantangan yang dihadapi organisasi.

2. Orientasi Manajerial

Perbedaan kedua yaitu dari unsur orientasi manajerial (Marlapa, 2015).

a. Model otokratik, orientasi manajerialnya kewenangan. Pemimpin memiliki wewenang besar dalam menentukan keputusan dan tindakan sehingga anggota organisasi cenderung mengikuti arahan tanpa banyak berpikir. Model ini menyoroti pentingnya kepatuhan serta ketergantungan karyawan terhadap otoritas pemimpin. Dalam konteks ini hubungan antara pemimpin dan anggota menjadi sangat terpusat pada kekuasaan di mana karyawan mungkin merasa kurang berdaya untuk memberikan masukan atau mempertanyakan keputusan yang diambil. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang inovatif karena ide-ide baru sering kali terhambat oleh struktur hierarkis yang ketat.

b. Model kastodial, orientasi manajerialnya uang. Pemimpin berupaya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan dengan memberikan gaji dan tunjangan. Meskipun karyawan merasa aman secara finansial mereka sering kali hanya menunjukkan tingkat kerja sama yang minim dan bergantung pada organisasi untuk kesejahteraan mereka. Dalam situasi ini karyawan mungkin tidak merasa termotivasi untuk berkontribusi lebih aktif atau mengambil inisiatif karena mereka merasa sudah cukup dengan apa yang diberikan. Akibatnya hal ini dapat menghambat perkembangan budaya kerja yang proaktif dan inovatif di dalam organisasi.

c. Model suportif, orientasi manajerialnya bantuan. Pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang membangun suasana kerja yang konstruktif dan mendorong karyawan untuk tumbuh serta berpartisipasi secara aktif. Dalam pendekatan ini karyawan merasa dihargai dan lebih terdorong untuk meraih tujuan bersama. Dengan adanya dukungan yang kuat dari pemimpin karyawan cenderung lebih bersemangat untuk berinovasi dan memberikan kontribusi maksimal. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan rasa kebersamaan yang kuat di dalam tim, yang pada gilirannya dapat memperkuat komitmen terhadap visi dan misi organisasi.

d. Model kolegial, orientasi manjerialnya kerja tim. Pemimpin berperan sebagai mentor yang mengembangkan hubungan kemitraan dengan karyawan. Pendekatan ini menekankan pentingnya kolaborasi dan tanggung jawab bersama di mana setiap individu merasa memiliki peran yang signifikan dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan menciptakan atmosfer kerja yang inklusif pemimpin dapat mendorong karyawan untuk berkontribusi secara aktif dan merasa dihargai. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki tetapi juga memperkuat ikatan tim yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dan inovasi yang berkelanjutan dalam mencapai visi perusahaan.

3. Orientasi Karyawan

Perbedaan ketiga yaitu dari unsur orientasi karyawan (Marlapa, 2015).

a. Model otokratik, orientasi karyawannya kepatuhan. Dalam model ini, karyawan diharapkan untuk mematuhi arahan dan instruksi dari pemimpin tanpa mengajukan pertanyaan. Hubungan yang terbentuk cenderung bersifat hierarkis, di mana karyawan sangat bergantung pada kekuasaan atasan mereka. Dalam konteks ini, pemimpin memiliki peran sentral dalam pengambilan keputusan, sementara karyawan diharapkan untuk mengikuti petunjuk yang diberikan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan efisien, tetapi juga dapat membatasi kreativitas

dan inisiatif individu. Ketergantungan yang tinggi terhadap otoritas atasan dapat menghambat perkembangan keterampilan dan kepercayaan diri karyawan dalam berkontribusi secara aktif.

b. Model kastodial, orientasi karyawannya kemanan dan keuntungan. Dalam model ini, karyawan merasakan keamanan finansial dan mengandalkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Dalam situasi ini, fokus utama terletak pada kesejahteraan ekonomi meskipun keterlibatan aktif karyawan sering kali terbatas. Ketergantungan ini menciptakan rasa stabilitas bagi karyawan namun dapat mengurangi motivasi mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau inisiatif lainnya. Dengan demikian, meskipun organisasi dapat memberikan dukungan yang diperlukan untuk kebutuhan sehari-hari, kurangnya partisipasi dapat mengakibatkan kurangnya inovasi dan keterlibatan yang lebih dalam proses kerja. Hal ini penting untuk diperhatikan agar organisasi tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar tetapi juga mendorong karyawan untuk berkontribusi secara lebih aktif.

c. Model suportif, orientasi karyawannya prestasi kerja. Dalam model ini, karyawan didorong untuk meraih pencapaian yang optimal dan terlibat secara aktif dalam proses kerja. Pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang mendukung karyawan dalam mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan pendekatan ini tercipta suasana kerja yang lebih memotivasi. Dukungan dari pemimpin tidak hanya membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja mereka. Ketika karyawan merasa didukung mereka cenderung lebih berkomitmen dan berinovasi yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas serta mendorong pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

d. Model kolegial orientasi karyawannya perilaku yang bertanggung jawab. Dalam model ini, karyawan diharapkan untuk menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap tugas dan sumbangsih mereka dalam tim. Pendekatan ini menekankan pentingnya kolaborasi dan disiplin diri di mana setiap individu

merasa memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan bersama. Dengan menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan masing-masing karyawan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Lingkungan yang mendukung kolaborasi ini dapat meningkatkan sinergi antar anggota tim dan menciptakan hasil yang lebih baik. Ketika setiap orang merasa dihargai dan berperan penting hal ini dapat memperkuat ikatan tim serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan

4. Hasil Psikologis pada Karyawan

Perbedaan keempat yaitu dari unsur hasil psikologis pada karyawan (Marlapa, 2015).

a. Model otokratik, hasil psikologis pada karyawannya adalah ketergantungan pada atasan. Dalam model ini, karyawan cenderung mengandalkan keputusan dan instruksi dari atasan yang dapat mengurangi rasa otonomi serta inisiatif dalam melaksanakan tugas. Ketergantungan ini dapat menghambat kemampuan individu untuk berpikir kreatif dan mengambil keputusan secara mandiri. Selain itu suasana kerja yang demikian dapat menciptakan lingkungan yang kurang mendukung inovasi dan kolaborasi. Dalam jangka panjang hal ini berpotensi menurunkan motivasi kerja dan produktivitas tim secara keseluruhan karena karyawan merasa tidak memiliki kontrol atas pekerjaan mereka.

b. Model kastodial, hasil psikologis pada karyawannya adalah ketergantungan pada organisasi. Dalam model ini karyawan sering kali bergantung pada organisasi untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka baik dari segi finansial maupun emosional. Dalam situasi ini karyawan merasa aman karena organisasi menyediakan dukungan yang diperlukan. Namun ketergantungan ini dapat mengurangi keinginan mereka untuk berkontribusi secara aktif dalam lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa terlalu nyaman dengan dukungan yang diberikan mereka mungkin kehilangan motivasi untuk mengambil inisiatif atau berinovasi. Hal ini dapat mengakibatkan stagnasi dalam perkembangan individu dan tim serta mengurangi

dinamika kerja yang seharusnya mendorong kemajuan dan kreativitas.

c. Model suportif hasil psikologis pada karyawannya adalah partisipasi. Dalam model ini, karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk memberikan kontribusi, mereka didorong untuk menyampaikan pendapat dan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang mendukung semacam ini dapat meningkatkan kepuasan kerja serta rasa memiliki terhadap tugas yang dijalankan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diikutsertakan dalam proses penting mereka cenderung lebih berkomitmen dan aktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya menciptakan suasana kerja yang positif tetapi juga mendorong inovasi dan kolaborasi yang dapat meningkatkan produktivitas tim secara keseluruhan.

d. Model kolegial, hasil psikologis pada karyawannya adalah disiplin diri. Dalam model ini, diperlukan disiplin diri di antara karyawan. Dalam pendekatan ini, karyawan diharapkan untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaan mereka dan bekerja sama dengan rekan-rekan. Rasa tanggung jawab ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif di mana setiap individu merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Ketika karyawan menyadari kontribusi mereka terhadap keberhasilan tim mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkolaborasi dan saling mendukung. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat hubungan antar anggota tim yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

Amaliyah, R. T. (2023). *Perilaku organisasi*. Airlangga University Press.

Amir, M. T. (2019). *Perilaku organisasi*. Prenada Media.

Dano, D., & Bahari, E. (2022). *Buku ajar perilaku organisasi dalam praktiknya di dunia kerja*. Penerbit P4I.

Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Pendidikan Depublish.

Fathurrochman, I. (2021). *Perilaku dan budaya organisasi*. Penerbit Adab.

Hamid, A., Salamun, Windayanti, W., Masrur, M., & Mustofa, D. R. (2023). *Kepemimpinan pendidikan dan perilaku organisasi kependidikan*. Penerbit Adab.

Juwita, K. (2021). *Perilaku organisasi (kesatu)*. CV Literasi Nusantara Abadi.

Marlapa, E. (2015). *Perilaku organisasi* (Modul Perkuliahan, 01(1), pp. 39–50).

Mustapa, Z. (2018). *Perilaku organisasi dalam perspektif manajemen organisasi*. Celebes Media Perkasa.

Rodiyana, N., Pamungkas, I. B. (2024). *Perilaku organisasi (teori dan konsep)*. CV Widina Media Utama.

Romy, E., & Ardansyah, M. (2022). *Teori dan perilaku organisasi*. Umsu Press.

Silalahi, M., Siregar, L., Simatupang, S., Julyanthry, & Grace, E. (2022). *Buku ajar perilaku organisasi*. Penerbit CV. Eureka Media Aksara.

Sudarmanto, E., Bangun, R., Triwardhani, D., Umiyati, H., Rialmi, Z., Sidharta, I., Juliastuti, Sinaga, J., Ratnawati, Aryani, L., Ratih, S. D., & Khaerana. (2022). *Perilaku organisasi (konseptual dan aplikasi)*. Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.

Wahyudi, Mawardi, S., & Salam, R. (2023). *Perilaku organisasi: mendorong perubahan dan pertumbuhan*. PT Dewangga Energi Internasional.

Warman, Nurlaili, Lorensius, Sanda, Y., Sutriyanyo, A., Kristianus, Sukur, P., Rejeki, S., Nurlaelah, Fatcholis, Delianus, Yesepa, Aris, Anugrah, Buik, Y., Pitriyani, A., Yuniari, A. I., Remi, S. N., Randa,

O. E., Saputra, A. P., & Rudinah, M. N. I. (2022). *Perilaku organisasi di bidang pendidikan*. Jejak Pustaka.

Wijaya, C. (2017). *Perilaku organisasi*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI). https://scholar.google.co.id/citations?user=lSvC8YYAAAAJ&hl=id.

BAB 2
INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Oleh: Pahrul, S.Pd., M.Pd.

A. Pendahuluan

Manusia berperan sebagai elemen yang sangat penting dalam suatu organisasi di mana keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kontribusi karyawan. Perilaku individu dalam konteks organisasi dipengaruhi oleh interaksi antar individu serta faktor lingkungan yang menciptakan dinamika unik di antara setiap orang. Variasi perilaku ini muncul dari sejumlah faktor yang berbeda termasuk kemampuan masing-masing individu, kebutuhan dasar yang ingin dipenuhi, cara berpikir yang beragam, pengalaman hidup yang berbeda-beda, serta reaksi emosional yang unik (Tahir, 2014). Oleh karena itu, untuk mencapai peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan, langkah pertama yang perlu diambil adalah memperbaiki produktivitas karyawan. Memahami perilaku organisasi menjadi sangat krusial dalam upaya ini karena pemahaman yang mendalam tentang interaksi dan motivasi individu dapat membantu dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Asriani, 2021).

Ketika individu bergabung dalam suatu organisasi itu menandai awal dari berbagai perilaku yang muncul di dalam konteks tersebut. Seiring berjalannya waktu tantangan yang dihadapi oleh manusia dalam organisasi terus berkembang, dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang selalu berubah. Hal ini menyebabkan permasalahan yang berkaitan dengan perilaku organisasi menjadi semakin kompleks dan sulit untuk dikelola. Dengan demikian, dinamika perilaku manusia dalam organisasi menjadi isu yang semakin signifikan dan memerlukan perhatian lebih dari para pengelola organisasi (Rodiah, 2022).

Memahami individu dalam konteks organisasi sangat penting karena setiap individu membawa karakteristik unik yang mempengaruhi interaksi dan dinamika di dalam organisasi. Keberadaan individu dalam organisasi tidak hanya sekadar sebagai pelaksana tugas tetapi juga sebagai bagian integral yang mempengaruhi pencapaian tujuan bersama. Setiap individu memiliki kebutuhan harapan dan pengalaman yang berbeda yang berkontribusi pada cara mereka berperilaku dan berinteraksi dengan orang lain. Dalam organisasi individu harus mampu beradaptasi dan bersosialisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman individu dapat memperkaya organisasi namun juga menuntut manajemen untuk memahami dan menangani perbedaan tersebut agar tidak mengganggu kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu pemahaman mendalam tentang karakteristik individu termasuk biografi kepribadian dan sikap merupakan kunci untuk menciptakan kolaborasi yang efektif dan mencapai tujuan organisasi secara efisien (Danandjaya, 2020).

Karena faktor individu memiliki pengaruh besar dalam organisasi. Pemahaman tentang karakteristik dan peran masing-masing individu merupakan kunci utama dalam fungsi pengarahan dan pelaksanaan. Manajer perlu memahami keragaman karakteristik individu sebelum melakukan implementasi dan pengarahan. Hal ini penting karena keragaman tersebut dapat menghasilkan dampak yang saling bertentangan. Dampak positif muncul ketika keragaman menjadi potensi untuk saling melengkapi, sementara dampak negatif dapat terjadi sebagai sumber konflik dalam organisasi (Sumirah, 2021).

B. Karakteristik Individu dalam Organisasi

Setiap individu memiliki keunikan yang membedakannya dari orang lain terutama dalam konteks organisasi di mana perbedaan ini terlihat jelas dalam aspek perilaku psikologis dan emosional atribut personal seperti karakter temperamen sikap stabilitas emosi tanggung jawab dan sosiabilitas menciptakan variasi yang signifikan antara anggota

tim (Mochklas, 2019). Beberapa kategori utama yang menjadi pembeda antara individu adalah:

1. Kualitas Fisik dan Intelektual

Perbedaan utama antara individu dalam suatu organisasi dapat dilihat dari kualitas fisik dan intelektual. Meskipun perbedaan fisik lebih mudah dikenali, perbedaan dalam aspek intelektual sering kali lebih sulit diidentifikasi. Kemampuan fisik dalam konteks organisasi mencakup stamina, kecepatan, dan kekuatan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Perbedaan dalam kemampuan dan keterampilan karyawan dapat dikategorikan sebagai faktor fisik atau intelektual, tergantung pada individu dan jenis pekerjaan yang diemban. Kemampuan merujuk pada kapasitas seseorang untuk berkontribusi secara efektif dalam berbagai aktivitas, baik yang bersifat fisik, mental, maupun interpersonal. Kemampuan umum dapat diterapkan di berbagai posisi dalam organisasi, sedangkan kemampuan khusus lebih relevan untuk bidang tertentu. Keterampilan, di sisi lain, adalah keahlian dalam menjalankan tugas-tugas spesifik. Kedua jenis kemampuan ini, baik fisik maupun intelektual, saling berinteraksi dengan kemampuan sosial untuk menjelaskan performa individu dalam lingkungan kerja organisasi (Mochklas, 2019).

2. Kepribadian

Perbedaan utama antara individu dalam suatu organisasi dapat dilihat dari kepribadian, yang merupakan gabungan dari cara seseorang berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian ini dipengaruhi oleh faktor genetik dan lingkungan. Dalam konteks organisasi, kepribadian memiliki dampak signifikan terhadap perilaku individu (Mochklas, 2019). Berikut adalah beberapa atribut utama dari kepribadian yang memengaruhi perilaku manusia di tempat kerja:

a. *Locus of control*, konsep psikologis yang menggambarkan keyakinan individu mengenai penyebab peristiwa dalam hidupnya, apakah disebabkan oleh faktor internal, seperti usaha dan keputusan pribadi, atau faktor eksternal, seperti keberuntungan dan nasib. Individu dengan internal *locus of*

control percaya bahwa mereka memiliki kendali atas hasil dari tindakan mereka, sehingga mereka cenderung lebih proaktif dan bertanggung jawab atas keberhasilan maupun kegagalan yang dialami. Sebaliknya, individu dengan *external locus of control* merasa bahwa hasil hidup mereka ditentukan oleh kekuatan di luar diri mereka, yang dapat menyebabkan rasa putus asa dan ketidakberdayaan dalam menghadapi tantangan

b. *Self-efficacy*, merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan berbagai tugas atau mencapai tujuan tertentu. Konsep ini mencakup persepsi seseorang mengenai seberapa efektif ia dapat mengatasi tantangan dan mengelola situasi yang dihadapi. Keyakinan ini berperan penting dalam memotivasi individu untuk mengambil tindakan dan tetap bertahan dalam menghadapi kesulitan serta akhirnya mencapai hasil yang diinginkan.

c. *Machiavellianism* merupakan atribut kepribadian yang tecermin dalam perilaku individu yang berusaha menguasai dan mengendalikan perilaku orang lain demi kepentingan pribadinya. Singkatnya, *machiavellianism* adalah kepribadian yang mementingkan diri sendiri dan tidak peduli dengan orang lain selama tujuannya tercapai.

d. *Self esteem*, keyakinan individu mengenai nilai dirinya yang mencerminkan pandangan bahwa keberadaannya memiliki makna dan memberikan manfaat bagi orang lain. Individu dengan self-esteem yang positif percaya bahwa mereka berhak mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas kontribusi yang mereka berikan. Rasa percaya diri ini tidak hanya berhubungan dengan bagaimana seseorang melihat diri sendiri tetapi juga mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan orang lain serta bagaimana mereka menghadapi tantangan dalam hidup.

e. *Risk taking*, tingkat keberanian seseorang untuk mengambil peluang meskipun ada risiko yang menyertainya dalam proses pengambilan keputusan. Individu yang memiliki sifat ini cenderung bersedia menghadapi ketidakpastian dan tantangan yang mungkin muncul sebagai konsekuensi dari pilihan yang

mereka buat. Mereka melihat risiko sebagai bagian dari kesempatan untuk mencapai tujuan yang lebih besar atau mendapatkan pengalaman baru.

f. *Authirianism*, sejauh mana individu meyakini bahwa perbedaan kekuasaan dan status sangat penting dalam struktur hierarki sosial seperti yang terlihat di dalam organisasi. Orang dengan pandangan ini cenderung percaya bahwa adanya pemimpin yang otoriter dan pengaturan yang ketat diperlukan untuk menjaga keteraturan dan efisiensi. Sikap ini sering kali mencerminkan keyakinan bahwa individu di posisi atas memiliki hak untuk mengendalikan dan mengarahkan tindakan orang-orang di bawahnya.

g. *Dogmatism*, menggambarkan sikap kekakuan seseorang terhadap keyakinan yang dimilikinya serta ketidakmampuan untuk menerima atau mempertimbangkan pandangan orang lain. Individu yang dogmatis cenderung berpegang teguh pada prinsip dan ide-ide tertentu tanpa mau membuka diri untuk diskusi atau perubahan. Mereka sering kali merasa bahwa pandangan mereka adalah yang paling benar dan menolak argumen atau bukti yang bertentangan. Sikap ini dapat menghambat kemampuan seseorang untuk beradaptasi dalam situasi baru dan mengurangi potensi untuk belajar dari pengalaman orang lain.

3. Sikap

Sikap adalah kondisi yang ada dalam diri seseorang yang mempengaruhi cara mereka bertindak sebagai respons terhadap situasi di sekitarnya. Di lingkungan kerja, sikap individu terbentuk melalui interaksi sosial, baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Proses interaksi ini memainkan peran penting dalam membentuk pola sikap individu terhadap berbagai objek psikologis yang mereka hadapi. Penting untuk dicatat bahwa sikap bukanlah sifat kepribadian yang bersifat tetap dan tidak dapat berubah (Mochklas, 2019). Beberapa hal yang mempengaruhi adanya perubahan sikap adalah:

a. Munculnya informasi baru
b. Dampak dari perubahan pada objek sikap

c. Objek sikap yang menjadi kurang signifikan atau tidak relevan
d. Sebagai upaya untuk meredakan perasaan cemas

Sikap dapat diartikan sebagai penilaian evaluatif yang mempertimbangkan aspek mana yang menguntungkan atau merugikan terkait dengan objek, individu, atau peristiwa yang dihadapi. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan dan bereaksi terhadap pengalaman yang dialaminya. Dalam konteks studi perilaku organisasi, pemahaman mengenai sikap sangat krusial karena dapat memengaruhi kinerja (Mochklas, 2019). Beberapa komponen sikap adalah sebagai berikut:

a. Kognitif atau aspek pengetahuan
b. Afektif atau aspek emosional
c. Konatif atau kecenderungan untuk berperilaku

C. Perilaku Individu dalam Organisasi

Perilaku individu di dalam suatu organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap pembentukan budaya kerja dan efektivitas tim. Setiap karyawan, dengan latar belakang dan pengalaman yang berbeda, membawa nilai-nilai, sikap, serta kebiasaan unik mereka ke dalam lingkungan kerja (Zulfikar, 2022). Berikut perilaku individu dalam organisasi antara lain:

1. Produktivitas

Produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan lebih banyak daripada standar yang telah ditetapkan, mencerminkan sikap mental yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, di mana hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Secara teknis, produktivitas diukur dengan membandingkan hasil yang dicapai (*output*) dengan total sumber daya yang digunakan (input), serta melibatkan kontribusi tenaga kerja dalam satuan waktu tertentu. Dengan demikian, produktivitas tidak hanya mencakup angka produksi, tetapi juga efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya (Zulfikar, 2022).

2. Tingkat Absensi

Tingkat absensi pegawai tidak hanya berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang harmonis tetapi juga berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Dengan memahami perbedaan individu organisasi dapat merancang strategi manajemen yang lebih efisien memperbaiki komunikasi dan mendorong kolaborasi yang lebih produktif. Kehadiran pegawai sangat penting dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Organisasi berupaya memastikan bahwa karyawan hadir tepat waktu untuk mencegah terhambatnya pekerjaan. Ketidakhadiran karyawan dapat memberikan dampak buruk terhadap produktivitas, sehingga lembaga tidak dapat mencapai tujuannya dengan optimal (Zulfikar, 2022).

3. Tingkat *Turnover*

Tingkat *turnover* merujuk pada perputaran karyawan yaitu kecenderungan karyawan untuk berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain. Fenomena ini juga mencerminkan sejauh mana stabilitas karyawan dalam suatu organisasi. Ketika tingkat *turnover* meningkat berarti terjadi pergantian karyawan yang lebih sering yang dapat menjadi indikator masalah dalam lingkungan kerja. Dampak dari *turnover* ini dapat sangat merugikan bagi organisasi karena setiap kali seorang karyawan meninggalkan organisasi akan muncul berbagai biaya yang terkait dengan proses rekrutmen pelatihan dan penyesuaian karyawan baru. Oleh karena itu memahami dan mengelola tingkat *turnover* sangat penting untuk menjaga efisiensi dan keberlangsungan operasional organisasi (Zulfikar, 2022).

4. Kepribadian

Kepribadian adalah kumpulan sifat yang dimiliki oleh individu yang mempengaruhi cara mereka bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain serta cara mereka berkontribusi di dalam organisasi. Pembentukan kepribadian ini dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk faktor genetik lingkungan seperti budaya dan norma keluarga serta situasi-situasi tertentu yang dihadapi individu. Ciri-ciri kepribadian mencakup karakteristik yang konsisten dan unik yang

membedakan perilaku satu individu dari individu lainnya, seperti sifat pemalu agresif mengalah malas ambisius setia dan lain-lain (Zulfikar, 2022).

5. Proses Belajar

Proses belajar adalah cara kita menjelaskan dan meramalkan perilaku serta memahami bagaimana orang memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Belajar didefinisikan sebagai perubahan yang relatif permanen dalam perilaku yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Proses belajar ini melibatkan perubahan yang harus bersifat relatif permanen dan berlangsung ketika ada perubahan dalam tindakan atau perilaku seseorang. Berbagai bentuk pengalaman diperlukan untuk proses belajar ini dan pengalaman ini dapat diperoleh melalui pengamatan langsung pengamatan tidak langsung seperti membaca atau melalui praktik dan pengalaman langsung. Dengan demikian proses belajar memainkan peran fundamental dalam memungkinkan individu untuk beradaptasi dan berkembang sepanjang hidup mereka (Zulfikar, 2022).

6. Pembelajaran

Pembelajaran dalam konteks ini berhubungan erat dengan pengalaman yang dimiliki individu agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan lebih baik dibandingkan sebelumnya. Selain pengalaman yang relevan karyawan juga harus memiliki tingkat kemampuan intelektual yang tinggi. Kemampuan intelektual ini mencakup kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan berbagai aktivitas mental yang kompleks. Untuk menilai sejauh mana kemampuan intelektual seseorang terdapat berbagai tes yang dirancang khusus yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan tersebut. Dengan demikian kombinasi antara pengalaman dan kemampuan intelektual sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja (Zulfikar, 2022).

7. Persepsi

Persepsi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan informasi yang diterima melalui indera mereka. Proses ini memungkinkan individu untuk memahami

dan memberikan makna terhadap lingkungan di sekitarnya. Melalui persepsi, seseorang dapat mengenali objek, situasi, dan pengalaman yang dihadapi, sehingga dapat membuat keputusan dan mengambil tindakan yang sesuai (Zulfikar, 2022).

8. Tingkat Absensi

Sikap merupakan penilaian atau evaluasi yang bersifat positif atau negatif terhadap objek, orang, dan peristiwa, mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Dalam konteks perilaku organisasi, pemahaman tentang sikap sangat penting karena sikap dapat memengaruhi cara individu berperilaku di tempat kerja (Zulfikar, 2022).

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya atau perasaan senang maupun tidak senang yang dirasakannya terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dapat memengaruhi sikap seseorang dalam bekerja. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, ia cenderung memiliki sikap positif seperti bersemangat, tekun dan loyal. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu sikap negatif seperti malas, sering absen, atau bahkan mengundurkan diri (Zulfikar, 2022).

D. Pendekatan-Pendekatan untuk Memahami Perilaku Individu

Perilaku manusia bervariasi antara individu karena merupakan hasil interaksi antara seseorang dengan lingkungannya dan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kemampuan kebutuhan cara berpikir pengalaman dan reaksi emosional yang berbeda. Untuk memahami perilaku ini terdapat tiga pendekatan utama: pertama pendekatan kognitif yang fokus pada proses mental internal seperti persepsi dan pengambilan keputusan; kedua pendekatan *reinforcement* yang menekankan pada konsekuensi dari perilaku yang dialami individu baik positif maupun negatif; dan ketiga pendekatan psikoanalitis yang menyoroti pengaruh konflik tidak sadar dan pengalaman masa lalu dalam membentuk perilaku. Masing-masing pendekatan ini memberikan perspektif unik dan saling melengkapi dalam

menganalisis kompleksitas perilaku manusia. Berikut adalah penjelasan mengenai ketiga pendekatan tersebut, dilihat dari beberapa aspek seperti fokus yang ditekankan, faktor-faktor yang memicu perilaku, mekanisme yang terlibat, peranan pengalaman masa lalu dalam membentuk perilaku, tingkat kesadaran individu, serta jenis data yang digunakan (Widyanti, 2019).

1. Penekanan

Pendekatan kognitif menekankan aspek mental internal seperti proses berpikir dan evaluasi. Dalam pendekatan ini cara individu memahami dan menginterpretasikan lingkungan dianggap lebih signifikan daripada lingkungan itu sendiri. Sebaliknya pendekatan penguatan lebih fokus pada peran lingkungan dalam membentuk perilaku manusia di mana lingkungan dilihat sebagai sumber rangsangan yang dapat memicu dan memperkuat respons perilaku. Sementara itu pendekatan psikoanalitis menyoroti pentingnya sistem kepribadian dalam mempengaruhi perilaku dengan lingkungan dianggap hanya sebagai ego yang berinteraksi untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan individu (Widyanti, 2019).

2. Penyebab Timbulnya Perilaku

Pendekatan kognitif perilaku muncul akibat ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian dalam struktur kognitif yang berasal dari cara individu mempersepsikan lingkungan. Pendekatan *reinforcement* berpendapat bahwa perilaku ditentukan oleh rangsangan dari lingkungan baik sebelum perilaku terjadi maupun sebagai konsekuensi dari perilaku tersebut. Sementara itu menurut pendekatan psikoanalitis perilaku disebabkan oleh ketegangan yang muncul akibat keinginan yang tidak terpenuhi (Widyanti, 2019).

3. Proses

Pendekatan kognitif berpendapat bahwa kognisi yang mencakup pengetahuan dan pengalaman merupakan proses mental yang saling melengkapi dengan struktur kognitif yang ada. Ketidaksesuaian dalam struktur ini akan menghasilkan perilaku yang bertujuan untuk mengurangi ketidaksesuaian tersebut. Dalam pendekatan *reinforcement*, lingkungan yang berinteraksi dengan individu memicu

respons yang dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu. Karakteristik reaksi lingkungan terhadap respons tersebut akan membentuk kecenderungan perilaku di masa depan. Sementara itu dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan muncul dari id dan kemudian diproses oleh ego di bawah pengawasan superego (Widyanti, 2019).

4. Kepentingan Masa Lalu dalam menentukan Perilaku

Pendekatan kognitif tidak mempertimbangkan masa lalu dan bersifat ahistoris. Pengalaman masa lalu hanya berperan dalam membentuk struktur kognitif, sedangkan perilaku merupakan hasil dari kondisi saat ini dari sistem kognitif individu tanpa memperhatikan bagaimana informasi tersebut masuk ke dalam sistem. Teori *reinforcement* bersifat historis, di mana respons individu terhadap stimulus tertentu dipengaruhi oleh pengalaman lingkungan yang telah dilalui. Dalam pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dianggap sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi perilakunya. Kekuatan id, ego, dan superego ditentukan oleh interaksi dan perkembangan yang terjadi di masa lalu (Widyanti, 2019).

5. Tingkat dari Kesadaran

Pendekatan kognitif terdapat berbagai tingkat kesadaran namun aktivitas mental sadar seperti mengetahui, berpikir dan memahami dianggap sangat penting. Teori *reinforcement* tidak membedakan antara sadar dan tidak sadar. Aktivitas mental biasanya dianggap sebagai bentuk lain dari perilaku tanpa dikaitkan dengan kekuasaan tertentu. Aktivitas mental seperti berpikir dan merasakan dapat diikuti oleh perilaku terbuka namun tidak berarti aktivitas mental menyebabkan perilaku terbuka. Pendekatan psikoanalitis memandang sebagian besar aktivitas mental bersifat tidak sadar. Aktivitas tidak sadar dari id dan superego secara luas menentukan perilaku (Widyanti, 2019).

6. Data

Pendekatan kognitif mengumpulkan data mengenai sikap, nilai, pengertian, dan harapan melalui survei dan kuesioner. Pendekatan *reinforcement* mengukur rangsangan dari lingkungan serta respons

fisik yang dapat diamati melalui observasi langsung atau dengan bantuan teknologi. Sementara itu, pendekatan psikoanalitis menggunakan data yang berasal dari ekspresi keinginan dan harapan serta bukti penekanan dan pemblokiran keinginan tersebut melalui analisis mimpi, asosiasi bebas dan teknik proyektif (Widyanti, 2019).

E. Memahami Faktor Individu dalam Organisasi

Memahami faktor-faktor individu dalam organisasi tidak hanya membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis tetapi juga meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Dengan mengenali perbedaan individu organisasi dapat merancang strategi manajemen yang lebih efektif, memfasilitasi komunikasi yang lebih baik, dan mendorong kolaborasi yang lebih produktif (Asriani, 2021).

1. Kontrak Psikologis

Kesepakatan yang tidak tertulis sering kali muncul ketika individu bergabung dengan suatu organisasi atau ketika karyawan baru memasuki perusahaan. Kesepakatan ini mencerminkan harapan bahwa secara psikologis, karyawan akan berusaha memberikan yang terbaik bagi organisasi yang mereka pilih untuk bergabung. Dalam konteks ini, terdapat pengertian bahwa ada komitmen moral dan emosional dari tenaga kerja untuk berkontribusi secara maksimal demi mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan ikatan antara individu dan organisasi yang dapat memengaruhi kinerja serta kepuasan kerja (Asriani, 2021).

2. Kesesuaian Tenaga Kerja yang Dibutuhkan Organisasi

Kesesuaian antara tenaga kerja dan kebutuhan organisasi sangat berkaitan dengan karakteristik individu dari setiap karyawan. Dalam praktiknya, organisasi sering kali menghadapi tantangan dalam menemukan tenaga kerja yang sepenuhnya memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Meskipun perusahaan menerapkan proses seleksi yang sangat ketat untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih sesuai dengan kebutuhan mereka, tetap saja ada batasan dalam kemampuan untuk menemukan individu yang benar-benar ideal. Selain itu, perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi juga dapat memengaruhi kesesuaian ini, sehingga perusahaan harus terus

beradaptasi dalam mencari dan mempertahankan tenaga kerja yang tepat (Asriani, 2021).

3. Keragaman Individu dalam Organisasi

Keragaman individu dalam sebuah organisasi mencerminkan kenyataan bahwa setiap orang memiliki perbedaan yang melekat baik dari segi latar belakang biologis pendidikan maupun berbagai faktor yang membentuk karakteristik masing-masing tenaga kerja. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memahami dan mengakui keragaman ini dengan sikap terbuka serta menerima perbedaan sebagai bagian dari dinamika yang ada dalam setiap organisasi. Dengan pengakuan terhadap keragaman ini perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang inklusif dan memanfaatkan berbagai perspektif yang ada untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi. Selain itu pemahaman yang mendalam tentang keragaman individu juga dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan dan praktik yang lebih efektif untuk mendukung semua karyawan sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif (Asriani, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

Asriani. (2021). *Faktor individu dalam organisasi*. UIN Alauddin Makassar.

Danandjaya. (2020). Perilaku individu dalam organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara, 1*(2), 125–132.

Mochklas, M. (2019). *Perilaku organisasi* (Khaeruman, Ed.). CV. AA Rizky.

Rodiah, S., Ulfiah, U., & Arifin, B. S. (2022). Perilaku individu dalam organisasi pendidikan. *Islamika, 4*(1), 108–118. https://doi.org/10.36088/islamika.v4i1.1602

Sumirah, R. D. P. A. (2021). *Faktor individu dalam organisasi*. UIN Alauddin Makassar.

Tahir, A. (2014). *Buku ajar perilaku organisasi* (S. Salim, Ed.). CV. Budi Utama.

Widyanti, R. (2019). *Perilaku organisasi (teori dan konsep)* (Basuki, Ed.). Universitas Islam Kalimantan MAB.

Zulfikar. (2022). Faktor individu dalam organisasi. *Journal of Economic Perspectives, 2*(1), 1–4. https://doi.org/10.1080/23322039.2017

BAB 3
KEPEMIMPINAN DAN PENGARUH

Oleh: Herawan Hisanan, S.Pd., M.Pd.

A. Pendahuluan

Organisasi atau perusahaan umumnya memiliki struktur yang berbeda-beda dan pemilihan struktur yang tepat sangat bergantung pada strategi yang ditentukan oleh pemimpin serta kontribusi anggota lainnya. Salah satu contohnya adalah pengambilan keputusan dalam menghadapi berbagai masalah organisasi mulai dari yang sederhana hingga kompleks sangat krusial untuk kelangsungan hidup organisasi tersebut karena fungsi utama seorang pemimpin adalah sebagai pengambil keputusan yang memegang peranan penting dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi (Badu, 2017).

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pengaruh terhadap individu baik di dalam maupun di luar organisasi dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Wahab, 2024). Seorang pemimpin berperan sebagai pengarah yang tidak hanya memimpin tetapi juga menginspirasi dan memotivasi orang lain. Oleh karena itu kepemimpinan bukan hanya sekadar posisi melainkan juga merupakan kualitas penting yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin untuk efektif dalam mencapai tujuan bersama (Soraya, 2023).

Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang melibatkan pengaruh dan bimbingan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin memanfaatkan berbagai keterampilan dan karakteristik untuk menginspirasi serta mengarahkan anggota tim menuju visi dan misi yang telah ditetapkan (Rahmi, 2023). Dalam praktiknya, kepemimpinan formal tidak hanya ditentukan oleh posisi atau jabatan tetapi juga oleh penerimaan dari anggota tim. Seorang pemimpin yang efektif mampu membangun hubungan yang baik dengan anggotanya, sehingga mereka merasa termotivasi untuk mengikuti arahan dan

mencapai tujuan bersama. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan perannya juga sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengambil keputusan yang tepat dan membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi semua anggota tim (Sasongko, 2023).

Terdapat beberapa konsep kunci dalam kepemimpinan organisasi yaitu pemimpin, pengaruh, anggota dan tujuan. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses di mana seorang pemimpin memengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin berperan sebagai penggerak utama dalam organisasi, hal Ini menunjukkan bahwa tanpa kehadiran seorang pemimpin pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi akan sulit terwujud karena setiap anggota cenderung fokus pada pencapaian tujuan pribadi mereka (Seferti, 2022).

B. Indikator Indikator Kepemimpinan dan Pengaruh

Indikator-indikator kepemimpinan yang terdapat dalam perilaku organisasi mencakup berbagai aspek yang penting untuk memahami bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi dan mengarahkan anggotanya dalam mencapai tujuan bersama (Jannah, 2019). Dalam konteks ini, indikator-indikator tersebut meliputi beberapa elemen kunci yang berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan, antara lain sebagai berikut,

1. Iklim Saling Memercayai

Membangun iklim saling percaya di tempat kerja adalah aspek yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang produktif dan harmonis. Kepercayaan ini dapat terbentuk ketika pemimpin menunjukkan sikap yang baik dan bertanggung jawab terhadap bawahannya serta ketika anggota tim merasa dihargai dan percaya pada keputusan yang diambil oleh pemimpin mereka. Dalam konteks ini hubungan yang kuat antara pimpinan dan karyawan berperan besar dalam menciptakan suasana kerja yang positif. Ketika karyawan merasa aman dan dihargai mereka cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi berbagi ide dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu komunikasi yang efektif dan keterlibatan aktif dari semua anggota tim juga menjadi faktor penentu dalam

membangun iklim kepercayaan ini. Dengan demikian iklim saling percaya tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Jannah, 2019).

2. Penghargaan terhadap Ide Bawahan

Seorang pemimpin yang secara konsisten memberikan penghargaan dan apresiasi terhadap ide-ide yang diusulkan oleh karyawan akan menciptakan dampak positif yang signifikan bagi moral dan motivasi tim. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan diakui mereka akan merasakan kebanggaan dan semangat yang lebih besar untuk berinovasi dan menciptakan ide-ide kreatif yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya di masa depan. Penghargaan ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri karyawan tetapi juga mendorong mereka untuk berpikir lebih kritis dan berani dalam mengemukakan gagasan baru. Dalam lingkungan yang mendukung seperti ini karyawan akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian visi organisasi. Dengan demikian penghargaan terhadap ide-ide bawahan bukan hanya sekadar tindakan simbolis tetapi juga merupakan strategi penting dalam membangun budaya inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi (Jannah, 2019).

3. Memperhitungkan Perasaan Para Bawahan

Perasaan merupakan aspek yang sangat sensitif dalam diri setiap individu dan memiliki dampak yang signifikan terhadap interaksi di tempat kerja. Ketika seorang pemimpin menunjukkan perhatian yang tulus kepada semua karyawan dengan cara yang baik dan adil hal ini dapat memberikan pengaruh positif yang besar terhadap kinerja mereka. Perhatian yang diberikan oleh pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai bentuk dukungan tetapi juga mencerminkan visi manajerial yang mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan dalam perilaku kepemimpinan. Dengan memperhatikan perasaan bawahan pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung di mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Dalam suasana seperti ini karyawan akan lebih termotivasi untuk

berkontribusi secara maksimal karena mereka merasa bahwa pemimpin mereka peduli terhadap kesejahteraan emosional dan profesional mereka. Oleh karena itu perhatian terhadap perasaan bawahan bukan hanya sekadar tindakan yang baik tetapi juga merupakan strategi penting dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja di dalam organisasi (Jannah, 2019).

4. Perhatian pada Kenyamanan Kerja

Hubungan yang terjalin antara individu dan kelompok akan membentuk berbagai harapan terkait perilaku yang diharapkan dari masing-masing individu. Dari harapan-harapan ini akan muncul peran-peran tertentu yang perlu dijalankan oleh anggota kelompok. Dalam konteks ini ada individu yang harus mengambil posisi sebagai pemimpin yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan memotivasi tim sementara anggota lainnya berperan sebagai bawahan yang mendukung dan melaksanakan arahan dari pemimpin. Peran ini penting karena menciptakan struktur dalam organisasi yang memungkinkan setiap orang memahami tanggung jawab mereka dan bagaimana kontribusi mereka berpengaruh terhadap tujuan bersama. Ketika setiap individu menyadari peran mereka dan dapat berfungsi dengan baik dalam posisi masing-masing maka kenyamanan kerja akan meningkat dan kolaborasi antar anggota tim dapat berjalan lebih efektif. Dengan demikian perhatian terhadap kenyamanan kerja tidak hanya meningkatkan kepuasan individu tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi.

5. Pengakuan terhadap Status Bawahan

Dalam menjalin hubungan dengan anggotanya seorang pemimpin perlu memberikan pengakuan dan penghormatan yang layak terhadap status yang dimiliki oleh setiap anggota tim dengan cara yang tepat dan profesional. Pengakuan ini sangat penting karena mencerminkan sejauh mana pemimpin menghargai posisi dan kontribusi masing-masing individu dalam organisasi. Ketika pemimpin mengakui status para anggota secara benar dan profesional hal ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri anggota tetapi juga memperkuat legitimasi kekuasaan pemimpin dalam menjalankan perannya. Dengan adanya pengakuan yang jelas anggota tim akan

merasa dihargai dan diakui sehingga mereka lebih cenderung untuk mendukung keputusan serta arahan yang diberikan oleh pemimpin. Selain itu pengakuan terhadap status ini juga menciptakan suasana kerja yang lebih positif di mana setiap individu merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian pengakuan terhadap status bawahan bukan hanya sekadar formalitas tetapi juga merupakan elemen krusial dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif dalam sebuah organisasi.

6. Perhatian pada Kesejahteraan

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya seorang pemimpin harus selalu memperhatikan dua aspek penting yang saling terkait yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas yang diemban. Perhatian ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti berbuat baik kepada bawahan dengan menunjukkan empati dan dukungan serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan melalui pertukaran pikiran yang konstruktif. Selain itu pemimpin juga harus berjuang untuk memperjuangkan kepentingan dan kesejahteraan para anggotanya sehingga mereka merasa diperhatikan dan dihargai. Dengan memberikan perhatian yang tulus kepada kesejahteraan bawahan pemimpin tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif tetapi juga meningkatkan motivasi dan produktivitas tim secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka mereka akan lebih berkomitmen untuk bekerja keras dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perhatian terhadap kesejahteraan bawahan merupakan elemen penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan efektif di dalam sebuah organisasi.

7. Memperhitungkan Faktor Kepuasan Kerja

Dalam konteks sebuah organisasi seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk secara terus-menerus mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja para anggotanya saat mereka menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Dengan memahami dan memperhatikan elemen-elemen

yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti kondisi lingkungan kerja hubungan antar rekan kerja dan pengakuan atas kontribusi individu pemimpin dapat menciptakan suasana yang mendukung dan memotivasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka mereka akan lebih bersemangat dan produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini pada gilirannya akan membantu membangun hubungan yang lebih harmonis antara pemimpin dan bawahan di mana komunikasi terbuka dan saling menghargai dapat terjalin dengan baik. Dengan demikian perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bukan hanya penting untuk meningkatkan performa individu tetapi juga krusial dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan kolaboratif di dalam organisasi.

C. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki lima fungsi utama yang sangat penting untuk mencapai tujuan bersama. Fungsi-fungsi ini tidak hanya membantu dalam pengelolaan sumber daya, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Rivai, 2013). Berikut adalah penjelasan mengenai lima fungsi utama kepemimpinan, antara lain sebagai berikut:

1. Fungsi Instruksi

Fungsi instruksi dalam konteks kepemimpinan merujuk pada bentuk komunikasi yang bersifat satu arah di mana pemimpin memberikan arahan atau perintah kepada anggota tim tanpa adanya interaksi timbal balik. Dalam proses ini pemimpin menyampaikan informasi yang jelas dan spesifik mengenai tugas yang harus dilakukan serta harapan yang ingin dicapai. Komunikasi ini penting untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memahami apa yang diharapkan dari mereka dan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Meskipun komunikasi satu arah ini dapat terlihat kurang interaktif, peranannya sangat vital terutama dalam situasi di mana keputusan cepat diperlukan atau ketika instruksi harus disampaikan dengan tegas. Melalui fungsi instruksi pemimpin dapat mengarahkan fokus tim pada tujuan tertentu dan meminimalisir kebingungan yang mungkin

muncul akibat kurangnya informasi. Dengan demikian fungsi ini berkontribusi pada efisiensi operasional organisasi dan membantu menjaga agar semua anggota tetap berada pada jalur yang sama dalam mencapai tujuan bersama (Rivai, 2013).

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi konsultasi dalam kepemimpinan merupakan bentuk komunikasi yang bersifat dua arah di mana pemimpin dan anggota tim saling bertukar informasi dan pendapat. Dalam konteks ini pemimpin tidak hanya memberikan arahan tetapi juga mendengarkan masukan dari anggota tim sebelum mengambil keputusan. Proses ini sangat penting karena memungkinkan pemimpin untuk mengumpulkan berbagai perspektif dan informasi yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih tepat sasaran. Dengan melibatkan anggota tim dalam diskusi pemimpin dapat menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan komitmen terhadap keputusan yang diambil. Fungsi konsultasi juga mendorong dialog terbuka yang dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Selain itu dengan adanya komunikasi dua arah ini pemimpin dapat lebih memahami kebutuhan dan kekhawatiran anggota tim sehingga dapat merespons dengan lebih efektif. Dengan demikian fungsi konsultasi tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan tetapi juga berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang positif (Rivai, 2013).

3. Fungsi Partisipatif

Fungsi partisipatif dalam kepemimpinan adalah pendekatan di mana pemimpin berusaha untuk melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan keputusan tersebut. Dalam konteks ini pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong partisipasi aktif dari bawahannya. Dengan cara ini pemimpin menciptakan suasana di mana setiap anggota merasa dihargai dan memiliki suara dalam menentukan arah organisasi. Pendekatan partisipatif ini penting karena dapat meningkatkan motivasi dan komitmen anggota tim terhadap keputusan yang diambil. Ketika anggota tim dilibatkan

dalam pengambilan keputusan mereka lebih cenderung merasa memiliki tanggung jawab dan berkontribusi secara maksimal dalam pelaksanaan keputusan tersebut. Selain itu melalui kolaborasi ini pemimpin dapat mengumpulkan berbagai perspektif yang berharga yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan dan menghasilkan solusi yang lebih inovatif. Dengan demikian, fungsi partisipatif tidak hanya memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Rivai, 2013).

4. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi dalam kepemimpinan adalah proses di mana pemimpin memberikan kewenangan kepada anggota tim untuk mengambil keputusan baik dengan persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Dalam praktiknya fungsi ini memungkinkan pemimpin untuk mempercayakan tanggung jawab tertentu kepada bawahannya sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan membuat keputusan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dengan mendelegasikan kewenangan pemimpin tidak hanya mengurangi beban kerja mereka sendiri tetapi juga memberdayakan anggota tim untuk berinovasi dan bertindak secara mandiri. Proses ini sangat penting dalam menciptakan budaya kerja yang otonom di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu delegasi juga membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepercayaan diri anggota tim karena mereka diberikan kesempatan untuk mengambil inisiatif dan belajar dari pengalaman. Dengan demikian fungsi delegasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan profesional anggota tim serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif (Rivai, 2013).

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian dalam kepemimpinan merujuk pada kemampuan pemimpin untuk memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini mencakup proses pemantauan kinerja tim dan evaluasi hasil kerja untuk mengidentifikasi apakah ada penyimpangan dari standar yang

diharapkan. Dengan melakukan pengendalian yang efektif pemimpin dapat mengambil langkah-langkah korektif jika diperlukan sehingga organisasi tetap berada di jalur yang benar. Selain itu fungsi ini juga melibatkan penetapan indikator kinerja yang jelas dan relevan untuk menilai kemajuan serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada anggota tim. Pengendalian yang baik tidak hanya membantu dalam menjaga disiplin dan akuntabilitas tetapi juga menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didukung untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian fungsi pengendalian berperan penting dalam menciptakan kepemimpinan yang berhasil dan efektif serta memastikan bahwa semua usaha yang dilakukan selaras dengan visi dan misi organisasi (Rivai, 2013).

D. Pendekatan Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinannya dibutuhkan pendekatan yang tepat kepada anggota tim yang digunakan sebagai pegangan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Pendekatan ini sangat penting karena dapat menentukan seberapa efektif pemimpin tersebut dalam memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk bekerja menuju tujuan bersama (Sasongko, 2023), Pendekatan yang dimakasud adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat dalam kepemimpinan menekankan pentingnya karakteristik dan kualitas pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Pendekatan ini berargumen bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh sifat-sifat bawaan yang dimiliki individu tersebut. Misalnya sifat-sifat seperti kepercayaan diri, empati, integritas, dan kemampuan berkomunikasi dapat menentukan seberapa efektif pemimpin dalam memotivasi tim dan mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain pendekatan ini melihat bahwa pemimpin yang memiliki sifat-sifat positif cenderung lebih mampu menginspirasi dan membangun hubungan yang baik dengan anggota tim. Selain itu pendekatan sifat juga mengakui bahwa setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik yang dipengaruhi oleh kepribadian mereka. Oleh karena itu memahami sifat-sifat ini dapat membantu

organisasi dalam memilih pemimpin yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi (Sasongko, 2023).

2. Pendekatan Kepribadian dan Perilaku

Pendekatan kepribadian dan perilaku dalam kepemimpinan menekankan pada karakteristik kepribadian serta kualitas individu pemimpin yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang mereka terapkan. Pendekatan ini berargumen bahwa sifat-sifat psikologis seperti keterbukaan, ketegasan, dan kemampuan beradaptasi dapat memengaruhi cara pemimpin berinteraksi dengan anggota tim dan bagaimana mereka mengambil keputusan. Selain itu perilaku sehari-hari pemimpin seperti cara mereka berkomunikasi, memberikan umpan balik, dan mengatasi konflik juga menjadi fokus utama dalam pendekatan ini. Dengan memahami kepribadian dan perilaku seorang pemimpin organisasi dapat lebih baik dalam menilai bagaimana gaya kepemimpinan tersebut akan berdampak pada dinamika tim dan pencapaian tujuan. Pendekatan ini juga memberikan wawasan tentang bagaimana pemimpin dapat mengembangkan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dengan demikian pendekatan kepribadian dan perilaku tidak hanya membantu dalam memahami karakter pemimpin tetapi juga dalam mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan melalui pengembangan diri dan pembelajaran berkelanjutan (Sasongko, 2023).

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan berpendapat bahwa pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin saat memimpin akan memiliki dampak signifikan terhadap aktivitas dan kinerja orang lain baik sebagai individu maupun dalam kelompok. Pendekatan ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi dan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan konteks dan kebutuhan tim. Misalnya dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat pemimpin mungkin perlu mengambil pendekatan yang lebih otoriter sementara dalam situasi yang mendukung kolaborasi mereka

dapat menggunakan gaya yang lebih partisipatif. Dengan cara ini pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif dan adaptif yang mampu mendorong produktivitas serta keterlibatan anggota tim. Selain itu pendekatan situasional juga mengakui pentingnya faktor-faktor eksternal seperti dinamika kelompok, tingkat keterampilan anggota, dan tujuan organisasi dalam menentukan bagaimana seorang pemimpin harus berperilaku. Dengan demikian pendekatan ini memberikan wawasan berharga tentang fleksibilitas dalam kepemimpinan serta perlunya pemimpin untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan gaya mereka agar tetap efektif dalam berbagai kondisi (Sasongko, 2023).

4. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi dalam kepemimpinan berpendapat bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada situasi yang dihadapi oleh pemimpin. Pendekatan ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang secara universal berlaku untuk semua konteks dan bahwa pemimpin harus mampu menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan faktor-faktor seperti karakteristik tim, jenis tugas, dan lingkungan kerja. Misalnya dalam situasi yang memerlukan pengambilan keputusan yang cepat pemimpin mungkin perlu mengadopsi gaya yang lebih direktif sementara dalam konteks yang lebih kolaboratif mereka dapat menggunakan pendekatan yang lebih demokratis. Dengan memahami konteks dan dinamika yang ada pemimpin dapat memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pendekatan kontingensi juga mengakui bahwa faktor-faktor eksternal seperti budaya organisasi dan tingkat dukungan dari manajemen dapat memengaruhi bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan. Dengan demikian pendekatan ini memberikan kerangka kerja yang fleksibel bagi pemimpin untuk mengevaluasi situasi secara menyeluruh dan mengambil keputusan yang tepat demi keberhasilan tim dan organisasi secara keseluruhan (Sasongko, 2023).

5. Pendekatan Transformasional

Pendekatan transformasional dalam kepemimpinan menekankan pentingnya kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan

membawa perubahan yang signifikan pada anggota tim atau organisasi. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga berusaha untuk menciptakan visi yang kuat dan menggugah semangat yang mampu memotivasi individu untuk mencapai potensi terbaik mereka. Dengan membangun hubungan yang saling percaya dan menghargai pemimpin transformasional mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam menghadapi tantangan. Mereka mengajak anggota tim untuk terlibat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kontribusi yang berarti terhadap visi bersama. Selain itu pemimpin transformasional sering kali menjadi teladan dengan menunjukkan komitmen dan dedikasi terhadap nilai-nilai organisasi sehingga dapat menginspirasi orang lain untuk mengikuti jejak mereka. Dengan demikian pendekatan ini tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga pada pengembangan pribadi dan profesional anggota tim yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Sasongko, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pengendalian Dampak Lingkungan (Bapedal). (2009). *Laporan tingkat daya dukung lingkungan: Provinsi Bali*.

Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan & perilaku organisasi* (A. H. Nugraha, Ed.). Ideas Publishing.

Lora, S. (2022). Perilaku kepemimpinan dalam organisasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 6*(2), 13531–13537. https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4591

Rahmi, A., & Jarkawi. (2023). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi: Teori dan praktik di bidang manajemen dan pendidikan* (Sabariah, Ed.). Penerbit Adab.

Rivai, V., Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Edisi ketiga). Rajawali Pers.

Sasongko, I. W., & Anggiani, S. (2023). Analisis pengaruh perilaku organisasi dan kepemimpinan dalam memperlancar tujuan suatu organisasi. *Journal of Applied Business and Economic, 10*(2), 239–251. https://doi.org/10.30998/jabe.v10i2.21224

Soraya, F., Yusuf, N. S., Syafitri, D. A., & Anshori, M. I. (2023). Perilaku kepemimpinan. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen, 1*(3), 1–9. https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.760

Wahab. (2024). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. *HUMANITIS, 2*(5), 454–460.

BAB 4
KELOMPOK DAN TIM DALAM ORGANISASI

Oleh: Mitha Evalista, S.Psi., M.Psi.

A. Pendahuluan

Manusia pada dasarnya merupakan makhluk sosial yang tidak dapat bertahan hidup tanpa bantuan dari orang lain. Dalam kehidupan sehari-hari manusia cenderung membentuk kelompok-kelompok secara alami sebagai bagian dari interaksi sosial. Perilaku individu dalam konteks kelompok ini menjadi dasar bagi pengembangan perilaku organisasi. Mengingat kompleksitas dan dinamika yang selalu berkembang dalam kehidupan manusia, tantangan yang dihadapi baik oleh individu maupun kelompok semakin beragam. Hal ini menyebabkan persoalan terkait perilaku organisasi menjadi semakin kompleks dan memerlukan pemahaman yang mendalam untuk mengatasi berbagai isu yang muncul (Arsyadana, 2019).

Perilaku kelompok pada dasarnya berakar dari ilmu perilaku yang dikembangkan dengan fokus utama pada tingkah laku manusia dalam konteks organisasi. Dasar dari bidang pengetahuan ini terdiri dari dua komponen utama yaitu individu yang menunjukkan perilaku serta organisasi formal yang menjadi wadah tempat perilaku tersebut terjadi. Ciri khas dari peradaban manusia yang hidup dalam masyarakat selalu ditandai dengan keterlibatan mereka dalam berbagai organisasi. Ini menunjukkan bahwa manusia tidak dapat terlepas dari partisipasi dalam aktivitas berorganisasi yang merupakan bagian integral dari kehidupan sosial mereka. Keterlibatan ini tidak hanya memberikan struktur sosial tetapi juga menciptakan dinamika interaksi yang kompleks antara individu dan kelompok. Dengan demikian perkembangan dan pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi semakin penting seiring dengan kompleksitas masalah dihadapi oleh individu dan kelompok dalam konteks sosial yang terus berubah (Rivai, 2013).

Kelompok dapat didefinisikan sebagai Kelompok dapat didefinisikan sebagai sekumpulan dua individu atau lebih yang saling berinteraksi dan membangun pola hubungan yang stabil di antara mereka, interaksi yang terjadi di dalam kelompok menciptakan ikatan sosial yang memperkuat rasa kebersamaan dan solidaritas di antara anggotanya (Setiyanti, 2012). Selain itu keberadaan tujuan bersama memberikan arah dan motivasi bagi setiap individu untuk berkontribusi demi mencapai hasil yang diinginkan. Rasa memiliki dan keterikatan sangat penting karena menciptakan lingkungan di mana anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja sama, kelompok bukan hanya sekadar kumpulan orang tetapi merupakan entitas sosial yang memiliki dinamika dan interaksi kompleks serta berfungsi untuk memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis anggotanya (Wibowo, 2014).

Alasan utama mengapa manusia cenderung berkelompok adalah untuk mendapatkan rasa keamanan, ketika seseorang menjadi bagian sebuah kelompok mereka biasanya merasa lebih aman dan lebih kuat dibandingkan saat mereka sendirian. Selain itu berada di tengah kelompok yang diinginkan juga dapat meningkatkan status seseorang dan memberikan rasa penting yang mungkin tidak mereka rasakan ketika sendirian. Banyak individu merasa bahwa keberadaan mereka dalam kelompok memberikan kontribusi terhadap harga diri yang lebih baik karena mereka mendapatkan pengakuan dan validasi dari orang lain (Wahjono, 2022).

B. Tipe-Tipe Kelompok dan Tim

Tipe-tipe kelompok dan tim dalam suatu organisasi terbagi menjadi dua, yaitu formal dan informal (Putri, 2021), ialah sebagai berikut:

1. Kelompok Formal

Kelompok formal adalah kelompok yang dibentuk melalui keputusan manajerial dengan tujuan untuk mencapai sasaran tertentu dalam organisasi. Dalam konteks ini, kelompok formal memiliki struktur dan aturan yang jelas yang ditetapkan oleh manajemen. Anggota kelompok ini biasanya memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, kelompok formal sering kali

diorganisir dalam hierarki yang mencerminkan posisi dan otoritas masing-masing anggota. Keberadaan kelompok formal sangat penting karena dapat meningkatkan efisiensi kerja dan koordinasi antar individu dalam mencapai tujuan bersama. Dengan adanya arahan dari manajemen serta pembagian tugas yang terencana, kelompok formal dapat berfungsi secara optimal dan menghasilkan *output* yang diharapkan oleh organisasi (Putri, 2021). Kelompok formal terbagi menjadi 2, yaitu:

a. Kelompok Komando

   Kelompok komando merupakan salah satu jenis kelompok formal yang terdiri dari seorang manajer beserta bawahan langsungnya. Dalam kelompok ini manajer berfungsi sebagai pemimpin yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengelola kegiatan anggota tim. Hubungan antara manajer dan bawahan dalam kelompok komando sangat penting karena menciptakan struktur hierarkis yang jelas di mana setiap anggota memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Manajer tidak hanya memberikan instruksi tetapi juga bertindak sebagai penghubung antara tingkat manajemen atas dan anggota tim, memastikan bahwa visi dan misi organisasi dapat diterjemahkan ke dalam tindakan sehari-hari. Selain itu kelompok komando juga berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional karena keputusan dapat diambil dengan cepat dan komunikasi berlangsung lebih lancar (Putri, 2021).

b. Kelompok Tugas

   Kelompok tugas adalah jenis kelompok formal yang kedua dan terdiri dari individu-individu yang bekerja sama untuk menyelesaikan tugas atau proyek tertentu. Berbeda dengan kelompok komando yang memiliki struktur hierarkis yang ketat, kelompok tugas sering kali melibatkan anggota dari berbagai departemen atau fungsi dalam organisasi sehingga mungkinkan kolaborasi. Dalam kelompok ini setiap anggota membawa keahlian dan perspektif unik yang dapat memperkaya proses pemecahan masalah dan inovasi. Kelompok tugas dibentuk untuk mencapai tujuan spesifik dalam jangka waktu tertentu dan

biasanya berfokus pada hasil akhir daripada pada struktur kekuasaan. Dengan cara ini kelompok tugas dapat memfasilitasi pertukaran ide yang lebih bebas serta meningkatkan kreativitas dan efisiensi dalam penyelesaian proyek. Selain itu keberadaan kelompok ini memungkinkan organisasi untuk merespons tantangan dengan lebih cepat dan adaptif, karena anggota tim dapat saling mendukung dan berkontribusi sesuai dengan keahlian masing-masing (Putri, 2021).

2. Kelompok Informal

Kelompok informal adalah jenis kelompok yang terbentuk dan berkembang secara alami berdasarkan interaksi sosial antar anggotanya. Kelompok ini biasanya muncul karena adanya kebutuhan untuk berhubungan dan berkomunikasi satu sama lain, sehingga menciptakan ikatan yang lebih akrab dan personal. Dalam kelompok informal, anggota saling berbagi pengalaman, ide, dan dukungan emosional tanpa adanya struktur formal atau peraturan yang ketat. Keberadaan kelompok informal sangat penting karena dapat memberikan rasa memiliki dan meningkatkan kesejahteraan sosial anggotanya melalui interaksi yang positif dan saling mendukung dalam berbagai aspek kehidupan (Putri, 2021). Kelompok informal terbagi menjadi 2, yaitu:

a. Kelompok Kepentingan

Kelompok kepentingan adalah sekelompok individu yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan tertentu yang menjadi perhatian bersama bagi semua anggotanya. Dalam kelompok ini, setiap anggota memiliki kepedulian yang sama terhadap isu atau sasaran yang ingin dicapai, sehingga mereka saling mendukung dan bekerja sama untuk mewujudkannya. Kelompok kepentingan dapat terdiri dari berbagai latar belakang dan profesi namun terikat oleh visi dan misi yang serupa. Melalui kerja sama ini, mereka dapat memanfaatkan sumber daya dan kekuatan kolektif untuk mempengaruhi kebijakan publik, meningkatkan kesadaran masyarakat, dan menciptakan perubahan positif dalam komunitas. Keberadaan kelompok kepentingan sangat penting dalam demokrasi karena memberikan suara kepada berbagai

kelompok masyarakat dan membantu memastikan bahwa kepentingan mereka diperhatikan dalam pengambilan keputusan (Putri, 2021).

b. Kelompok Persahabatan

Kelompok persahabatan terdiri dari individu-individu yang berkumpul karena adanya kesamaan dalam satu atau lebih karakteristik tertentu seperti usia, keyakinan politik, hobi, atau latar belakang etnis. Dalam kelompok ini, anggota saling terhubung dan membangun hubungan yang erat berdasarkan minat dan nilai-nilai yang sama. Misalnya sekelompok remaja yang menyukai musik tertentu atau sekelompok orang dewasa yang aktif dalam kegiatan sosial akan menemukan kenyamanan dan dukungan satu sama lain melalui ikatan ini. Kelompok persahabatan tidak hanya memberikan ruang untuk berbagi pengalaman dan ide tetapi juga menciptakan lingkungan di mana individu merasa diterima dan dihargai. Hubungan yang terjalin dalam kelompok ini sering kali menjadi sumber dukungan emosional yang penting serta membantu anggotanya dalam menghadapi tantangan hidup. Dengan berbagi pengalaman dan perspektif kelompok persahabatan berkontribusi pada pengembangan identitas pribadi dan sosial anggotanya sehingga memperkuat rasa kebersamaan dan solidaritas di antara mereka (Putri, 2021).

C. Perbedaan Antartipe Kelompok dan Tim

Dalam suatu organisasi terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok dan tim, perbedaan-perbedaan ini menunjukkan bahwa meskipun keduanya berfungsi dalam konteks organisasi mereka memiliki karakteristik dan dinamika yang berbeda yang mempengaruhi cara mereka bekerja dan berkolaborasi yang dapat dianalisis dari empat aspek utama (Respati, 2022), antara lain sebagai berikut:

1. Aspek Hubungan Antarpribadi

Perbedaan pertama yaitu dari aspek hubungan antarpribadi, yaitu:

a. Kelompok Formal

Aspek hubungan antarpribadi dalam kelompok formal ditandai oleh adanya kejelasan dan struktur yang terdefinisi dengan baik. Dalam kelompok ini setiap anggota memiliki peran yang spesifik dan tugas jelas sehingga interaksi antar individu berlangsung dalam kerangka yang terorganisir. Hal ini menciptakan lingkungan di mana komunikasi lebih terarah dan formalitas dijaga sehingga meminimalisir konflik dan meningkatkan efisiensi kerja. Anggota kelompok formal biasanya berinteraksi berdasarkan hierarki yang ada dan mengikuti protokol tertentu dalam berkomunikasi (Respati, 2022).

b. Kelompok Informal

Kelompok informal ditandai dengan hubungan antar pribadi yang sangat dipengaruhi oleh motif dan tujuan individu anggotanya yang bersifat lebih pribadi dan tidak terstruktur. Dalam kelompok ini interaksi antar anggota sering kali didasarkan pada kesamaan minat atau pengalaman yang menciptakan ikatan emosional yang kuat. Anggota kelompok informal berkomunikasi dengan cara yang lebih santai dan akrab tanpa terikat pada aturan atau hierarki formal sehingga mereka merasa lebih bebas untuk mengekspresikan diri dan berbagi ide. Meskipun tujuan dari kelompok informal mungkin tidak selalu jelas atau terukur seperti pada kelompok formal kelompok ini tetap memiliki peran penting dalam membangun jaringan sosial yang mendukung. Interaksi yang terjadi dalam kelompok informal sering kali menciptakan suasana yang positif dan kolaboratif yang memungkinkan anggota untuk saling memberikan dukungan serta inspirasi (Respati, 2022).

2. Aspek Kepemimpinan

Perbedaan kedua yaitu dari aspek kepemimpinan, dijabarkan sebagai berikut:

a. Kelompok Formal

Aspek kepemimpinan dalam kelompok formal ditandai dengan adanya struktur yang dirancang dan ditetapkan secara jelas untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini pemimpin biasanya dipilih atau ditunjuk berdasarkan kriteria tertentu seperti pengalaman kompetensi atau posisi dalam hierarki organisasi. Pemimpin dalam kelompok formal memiliki tanggung jawab yang jelas dan diharapkan untuk memberikan arahan serta mengatur kegiatan anggota agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu pemimpin juga berperan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian konflik yang mungkin muncul di antara anggota kelompok. Dengan adanya struktur kepemimpinan yang jelas ini interaksi antara pemimpin dan anggota berlangsung dalam kerangka yang terorganisir sehingga setiap individu memahami perannya masing-masing. Hal ini menciptakan rasa tanggung jawab kolektif dan meningkatkan disiplin di dalam kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan dalam kelompok formal sangat penting untuk memastikan bahwa semua anggota bekerja secara sinergis dan efektif demi mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi (Respati, 2022).

b. Kelompok Informal

Aspek kepemimpinan dalam kelompok informal muncul secara alami dan dipilih berdasarkan pengaruh serta kemampuan individu untuk memotivasi dan menginspirasi anggota lainnya. Pemimpin dalam konteks ini tidak ditunjuk secara resmi tetapi diakui oleh anggota kelompok karena karakteristik seperti keahlian pengalaman atau kemampuan interpersonal yang kuat, proses pemilihan pemimpin dalam kelompok informal sering kali bersifat organik dan tidak terstruktur sehingga pemimpin dapat berubah sesuai dengan situasi atau kebutuhan kelompok. Hal ini menciptakan dinamika yang lebih fleksibel di mana setiap anggota

merasa memiliki suara dan dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin informal berfungsi untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi di antara anggota sambil menjaga semangat tim dan menciptakan lingkungan yang mendukung (Respati, 2022).

3. Aspek Pengendalian Perilaku

Perbedaan ketiga yaitu dari aspek pengendalian perilaku, dijabarkan sebagai berikut:

a. Kelompok Formal

Dalam kelompok formal aspek pengendalian perilaku anggota dilakukan melalui sistem penghargaan dan hukuman yang jelas dan terstruktur. Dalam konteks ini organisasi menetapkan standar perilaku dan kinerja yang diharapkan dari setiap anggota sehingga ada konsekuensi yang terkait dengan pencapaian atau ketidakpencapaian target tersebut. Penghargaan dapat berupa pengakuan promosi atau insentif yang diberikan kepada anggota yang menunjukkan kinerja baik sedangkan hukuman bisa berupa peringatan atau sanksi yang diterapkan kepada mereka yang tidak memenuhi standar. Sistem ini berfungsi untuk mendorong anggota agar berperilaku sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi serta menjaga disiplin di dalam kelompok. Dengan adanya mekanisme pengendalian yang jelas ini setiap individu memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana tindakan mereka dapat mempengaruhi perkembangan karir serta reputasi mereka dalam organisasi (Respati, 2022).

b. Kelompok Informal

Dalam kelompok informal pengendalian perilaku anggota lebih berfokus pada pemenuhan kebutuhan individu dan dinamika sosial yang ada di antara mereka. Dalam konteks ini anggota kelompok saling mendukung dan memahami kebutuhan emosional serta sosial satu sama lain sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan. Pemenuhan kebutuhan ini bisa berupa dukungan moral berbagi pengalaman atau bahkan bantuan praktis dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi

anggota. Dengan cara ini pengendalian perilaku tidak dilakukan melalui sistem formal seperti penghargaan atau hukuman tetapi lebih kepada membangun ikatan yang kuat di antara anggota sehingga mereka merasa termotivasi untuk berkontribusi secara positif. Ketika kebutuhan anggota terpenuhi mereka cenderung lebih berkomitmen dan terlibat aktif dalam kegiatan kelompok. Selain itu lingkungan yang mendukung ini juga mendorong kreativitas dan inovasi karena anggota merasa aman untuk mengekspresikan ide-ide mereka tanpa takut akan penilaian negatif (Respati, 2022).

4. Aspek Ketergantungan

Perbedaan keempat yaitu dari aspek ketergantungan, dijabarkan sebagai berikut:

a. Kelompok Formal

Dalam kelompok formal, ketergantungan anggota cenderung lebih tinggi pada bawahan terhadap pemimpin atau atasan mereka. Hal ini disebabkan oleh struktur hierarkis yang jelas di mana setiap individu memiliki peran dan tanggung jawab tertentu yang harus dipatuhi. Bawahan bergantung pada arahan dan keputusan yang diambil oleh pemimpin untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif. Ketergantungan ini menciptakan dinamika di mana pemimpin diharapkan untuk memberikan bimbingan serta dukungan kepada anggota kelompok agar mereka dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini komunikasi sering kali bersifat satu arah dengan pemimpin memberikan instruksi dan bawahan melaksanakan perintah tersebut. Ketergantungan ini juga dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja bawahan karena mereka merasa harus memenuhi ekspektasi pemimpin dan organisasi. Namun di sisi lain ketergantungan ini memungkinkan adanya pengawasan yang lebih ketat terhadap kinerja individu sehingga organisasi dapat memastikan bahwa semua anggota bekerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan (Respati, 2022).

b. Kelompok Informal

Dalam kelompok informal ketergantungan anggota bersifat lebih bebas dan tidak terikat pada satu pemimpin atau struktur tertentu. Keanggotaan dalam kelompok ini biasanya bersifat sukarela dan fleksibel di mana individu dapat bergabung atau keluar sesuai dengan keinginan mereka tanpa adanya konsekuensi yang signifikan. Ketergantungan ini menciptakan suasana di mana anggota merasa memiliki kebebasan untuk mengekspresikan diri dan berkontribusi sesuai dengan minat serta kemampuan masing-masing. Dalam konteks ini interaksi antar anggota lebih bersifat egaliter dan kolaboratif karena tidak ada hierarki yang ketat. Anggota saling mendukung satu sama lain berdasarkan kesamaan tujuan atau kepentingan tanpa merasa tertekan oleh ekspektasi formal. Ketergantungan yang rendah ini memungkinkan setiap individu untuk berpartisipasi secara aktif dan kreatif dalam diskusi atau kegiatan kelompok tanpa merasa terikat oleh aturan yang kaku (Respati, 2022).

D. Alasan Individu Berkelompok dalam Suatu Organisasi

Terdapat beberapa alasan individu membentuk kelompok dan tim dalam suatu organisasi (Putri, 2021), antara lain sebagai berikut:

1. Kebutuhan Berprestasi

Alasan pertama individu membentuk kelompok dan tim dalam suatu organisasi adalah karena kebutuhan berprestasi yang kuat. Kebutuhan ini mendorong individu untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan menunjukkan kemampuan mereka dalam lingkungan yang kompetitif. Dengan bergabung dalam kelompok anggota dapat saling memotivasi dan mendukung satu sama lain untuk mencapai standar kinerja yang lebih baik. Dalam konteks ini kelompok berfungsi sebagai wadah di mana individu dapat berbagi pengetahuan dan keterampilan sehingga meningkatkan peluang untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ketika individu merasa bahwa mereka menjadi bagian dari tim yang sukses mereka cenderung merasa lebih puas dan termotivasi untuk terus berusaha meningkatkan kinerja mereka. Selain itu pencapaian bersama dalam kelompok memberikan rasa

pencapaian yang lebih besar dibandingkan jika dilakukan secara individu karena keberhasilan tim sering kali diakui secara kolektif (Putri, 2021).

2. Kebutuhan Kekuasaan

Alasan kedua individu membentuk kelompok dan tim dalam suatu organisasi adalah karena kebutuhan kekuasaan yang ingin dimiliki oleh seseorang. Kebutuhan ini mendorong individu untuk mendapatkan pengaruh dan kontrol atas keputusan serta proses yang berlangsung di dalam kelompok. Dengan bergabung dalam tim individu dapat memperkuat posisi mereka dan meningkatkan kemampuan untuk mempengaruhi arah serta hasil dari proyek atau inisiatif yang sedang dijalankan. Dalam konteks ini kelompok menjadi platform bagi individu untuk menunjukkan kepemimpinan dan kemampuan manajerial mereka yang dapat meningkatkan reputasi dan status mereka di dalam organisasi. Ketika individu memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan mereka merasa lebih berdaya dan terlibat dalam proses yang lebih besar. Selain itu kebutuhan akan kekuasaan juga dapat mendorong individu untuk membangun jaringan yang kuat di dalam organisasi sehingga mereka dapat memanfaatkan hubungan tersebut untuk mencapai tujuan pribadi maupun kelompok (Putri, 2021).

3. Kebutuhan Afiliasi/Kerja Sama

Alasan ketiga individu membentuk kelompok dan tim dalam suatu organisasi adalah karena kebutuhan afiliasi atau kerja sama yang mendalam. Kebutuhan ini mencerminkan keinginan individu untuk terhubung dengan orang lain dan membangun hubungan sosial yang positif. Dengan berkolaborasi dalam kelompok individu dapat menciptakan ikatan yang kuat dengan rekan-rekan mereka sehingga meningkatkan rasa kebersamaan dan solidaritas. Dalam konteks kerja sama ini anggota kelompok saling berbagi ide dan pengalaman yang tidak hanya memperkaya perspektif tetapi juga memperkuat rasa saling percaya di antara mereka. Ketika individu merasa diterima dan dihargai dalam kelompok mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif dan memberikan dukungan kepada anggota lainnya. Selain itu kerja sama dalam kelompok memungkinkan

individu untuk mengatasi tantangan bersama dan merayakan pencapaian secara kolektif yang pada gilirannya memperkuat hubungan interpersonal (Putri, 2021).

4. Kebutuhan Status

Alasan keempat individu membentuk kelompok dan tim dalam suatu organisasi adalah karena kebutuhan status yang berkaitan dengan pengakuan dan penghargaan dari orang lain. Kebutuhan ini mendorong individu untuk mencari posisi yang lebih tinggi dalam hierarki sosial atau organisasi sehingga mereka merasa dihargai dan diakui atas kontribusi serta pencapaian mereka. Dengan bergabung dalam kelompok individu dapat meningkatkan visibilitas mereka dan menunjukkan kemampuan serta keahlian yang dimiliki di hadapan rekan-rekan kerja. Status yang lebih tinggi sering kali membawa keuntungan seperti akses ke peluang lebih baik dalam karir serta pengaruh yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Selain itu anggota kelompok yang memiliki status tinggi juga dapat menjadi panutan bagi anggota lainnya sehingga menciptakan dinamika positif di dalam tim. Ketika individu merasa bahwa status mereka diakui dan dihargai oleh kelompok mereka cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dan berkontribusi secara maksimal (Putri, 2021).

5. Kebutuhan untuk Mencapai Tujuan

Alasan kelima individu membentuk kelompok dan tim dalam suatu organisasi adalah karena kebutuhan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebutuhan ini mendorong individu untuk bekerja sama dengan orang lain agar dapat mengoptimalkan sumber daya dan keterampilan yang ada demi mencapai hasil yang lebih baik. Dalam konteks ini kolaborasi di dalam kelompok memungkinkan anggota untuk saling melengkapi dan mendukung satu sama lain dalam menjalankan tugas yang berbeda namun saling terkait. Ketika individu bergabung dalam tim mereka dapat berbagi visi dan misi yang sama sehingga menciptakan fokus kolektif yang kuat terhadap pencapaian tujuan. Selain itu kerja sama dalam kelompok juga memungkinkan pembagian tugas yang lebih efisien sehingga setiap anggota dapat berkontribusi sesuai dengan keahlian masing-masing. Dengan adanya dukungan dari rekan-rekan dalam kelompok individu merasa lebih

termotivasi dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan bersama (Putri, 2021).

6. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Alasan keenam individu membentuk kelompok dan tim dalam suatu organisasi adalah karena kebutuhan aktualisasi diri yang berkaitan dengan keinginan untuk mengembangkan potensi dan mencapai puncak kemampuan pribadi. Kebutuhan ini mendorong individu untuk mencari pengalaman baru dan tantangan yang dapat membantu mereka tumbuh baik secara profesional maupun pribadi. Dalam konteks kelompok individu dapat menemukan kesempatan untuk berkolaborasi dengan orang lain yang memiliki visi dan nilai yang sama sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide-ide kreatif dan inovatif. Melalui interaksi dalam tim individu dapat belajar dari pengalaman satu sama lain serta mendapatkan umpan balik yang konstruktif yang sangat penting untuk pengembangan diri. Selain itu keanggotaan dalam kelompok juga memberikan rasa pencapaian ketika individu berhasil menyelesaikan proyek atau mencapai tujuan bersama sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan pribadi (Putri, 2021).

E. Hal-Hal yang Memengaruhi Kerja Sama Kelompok dan Tim dalam Organisasi

Hal-hal yang bisa memengaruhi hubungan kerja sama kelompok dan tim dalam suatu organisasi (Fitri, 2022), antara lain sebagai berikut:

1. Rasa Saling Percaya

Rasa saling percaya adalah elemen fundamental yang harus dibangun dalam suatu kelompok untuk mencegah munculnya kepentingan pribadi atau individual yang dapat memicu konflik. Ketika anggota kelompok memiliki kepercayaan satu sama lain dan menyadari bahwa mereka merupakan bagian dari satu kesatuan yang lebih besar maka kerja sama di antara mereka akan berjalan lebih lancar dan produktif. Kepercayaan ini menciptakan lingkungan di mana anggota merasa aman untuk berbagi ide dan pendapat tanpa takut akan penilaian negatif sehingga meningkatkan komunikasi dan kolaborasi. Selain itu rasa saling percaya juga memfasilitasi penyelesaian masalah secara

efektif karena anggota cenderung lebih terbuka dalam memberikan umpan balik dan menerima kritik konstruktif. Dengan adanya kepercayaan yang kuat di antara anggota kelompok mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama dan saling mendukung dalam menghadapi tantangan (Fitri, 2022).

2. Keterbukaan

Keterbukaan merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi hubungan kerja sama dalam kelompok dan tim karena sikap ini mencerminkan sejauh mana individu bersedia untuk berbagi informasi dan pengalaman dengan orang lain. Dalam konteks keterbukaan individu tidak hanya terbuka terhadap orang lain tetapi juga bersedia untuk menerima masukan dan kritik dengan sikap yang positif. Hal ini memerlukan kedewasaan baik dalam pola pikir maupun tindakan ketika berinteraksi dengan anggota tim lainnya. Ketika setiap anggota bersikap terbuka mereka dapat menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi yang jujur dan transparan sehingga meminimalisir kesalahpahaman dan meningkatkan kolaborasi. Keterbukaan juga memungkinkan anggota untuk saling memahami kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat membagi tugas secara lebih efektif. Selain itu sikap keterbukaan membantu membangun kepercayaan di antara anggota tim karena mereka merasa dihargai dan didengarkan (Fitri, 2022).

3. Realisasi Diri

Realisasi diri adalah suatu kebutuhan mendasar yang dicari oleh setiap individu dan berfungsi sebagai pendorong untuk mencapai potensi penuh mereka. Ketika individu merasa bahwa keberadaan mereka diakui dan dihargai dalam lingkungan mereka maka hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam kelompok. Realisasi diri mencakup pengakuan terhadap peran yang dimiliki individu dalam tim baik dalam hal kecerdasan keterampilan maupun kontribusi yang dapat diberikan. Dalam konteks kerja sama kelompok ketika anggota merasa bahwa mereka dapat mengekspresikan diri dan berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan tim maka mereka akan lebih berkomitmen untuk bekerja sama. Selain itu realisasi diri juga membantu individu untuk menemukan makna dalam pekerjaan

mereka yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas (Fitri, 2022).

4. Saling Ketergantungan

Saling ketergantungan adalah faktor penting yang mempengaruhi hubungan kerja sama dalam kelompok dan tim, yang dipengaruhi oleh adanya ikatan antar individu. Untuk membangun saling ketergantungan yang efektif diperlukan pemeliharaan hubungan yang harmonis, kondusif, dan matang di antara anggota kelompok. Ketika anggota saling bergantung satu sama lain mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja sama dan mencapai tujuan bersama. Hal ini juga menciptakan rasa tanggung jawab di antara anggota untuk saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tugas. Selain itu saling ketergantungan mendorong individu untuk menerima perbedaan pendapat dan pandangan yang ada dalam kelompok, sehingga meningkatkan inovasi dan kreativitas. Dengan menerima perbedaan ini anggota dapat berkolaborasi lebih baik dan menemukan solusi efektif untuk masalah yang dihadapi (Fitri, 2022).

DAFTAR PUSTAKA

Arsyadana, A. (2019). Dasar-dasar perilaku kelompok dan memahami tim kerja dalam lembaga pendidikan Islam. *Prosiding Nasional, 2*, 213–232.

Fitri, A., Alfahira, N., & Hayati, F. (2022). Membangun kerja sama tim dalam perilaku organisasi. *MUDABBIR Journal Research and Education Studies, 2*(2), 103–109. https://doi.org/10.56832/mudabbir.v2i2.252

Putri, M. (2021). *Kelompok dan tim*. Academia.

Respati, S. (2022). *Tim dan kelompok*. Academia.

Rivai, V., & Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Edisi ketiga). Rajawali Pers.

Setiyanti, S. W. (2012). Membangun kerja sama tim (kelompok). *Jurnal STIE Semarang, 4*(3), 50–57.

Wahjono, S. I., & Marina, A. (2022). Tim, kelompok & komunikasi. *Bahan Ajar Manajemen* [Preprint].

BAB 5
KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI

Oleh: Mas'ud Uqbah Al Ansyari, S.Pd., M.Pd.

A. Pendahuluan

Politik dan kekuasaan merupakan fenomena yang selalu ada dalam kehidupan setiap organisasi dan meskipun sulit untuk diukur keberadaannya sangat penting untuk dipelajari dalam konteks perilaku organisasi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa politik dan kekuasaan dapat mempengaruhi cara orang berinteraksi dan berperilaku di dalam organisasi. Selain itu politik tidak hanya terbatas pada sistem pemerintahan tetapi juga muncul dalam berbagai jenis organisasi formal seperti perusahaan badan usaha organisasi keagamaan kelompok sosial bahkan hingga unit keluarga. Dalam setiap konteks tersebut politik memainkan peran penting dalam menentukan dinamika hubungan antar individu dan kelompok serta dapat memengaruhi keputusan yang diambil (Kardiat, 2022).

Politik dalam konteks organisasi dapat dipahami sebagai suatu jaringan interaksi antara individu yang melibatkan kekuasaan yang diperoleh dan digunakan. Dalam hal ini politik berfungsi untuk menyeimbangkan kepentingan antara karyawan dan manajer serta kepentingan keseluruhan organisasi. Ketika keseimbangan ini tercapai maka kepentingan individu akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu politik memiliki peranan penting dalam organisasi karena proses pengorganisasian yang terjadi di dalamnya mempengaruhi perilaku setiap anggota. Proses ini menciptakan dinamika yang kompleks di mana perilaku politik muncul sebagai tindakan yang tidak selalu memiliki sanksi formal namun dapat berdampak negatif bagi tujuan organisasi atau kepentingan individu lain (Sumual, 2023).

Sedangkan Kekuasaan merupakan kapasitas yang dimiliki individu untuk memengaruhi perilaku orang lain atau mengarahkan pertemuan agar berjalan sesuai dengan perintah atau saran yang

diberikan (Salsabilah, 2022). Dalam konteks organisasi kekuasaan ini dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan pengaruh terhadap orang lain dengan tujuan untuk mengubah sikap atau perilaku baik individu maupun kelompok. Setiap orang memiliki kemampuan ini namun tantangannya adalah apakah individu tersebut menyadari potensi yang dimilikinya dan apakah mereka dapat memanfaatkan kekuatan tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu pengaruh dalam organisasi tidak bersifat satu arah karena komunikasi dan interaksi antara manajemen dan karyawan berlangsung secara timbal balik. Ini berarti bahwa karyawan juga memiliki kesempatan untuk memberikan pengaruh kepada pemimpin mereka sehingga menciptakan dinamika yang lebih seimbang dalam struktur organisasi (Wahjono, 2022).

Kekuasaan dan politik dalam organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dan menjadi aspek penting dalam perilaku organisasi. Bagi para pemimpin politik hal ini dapat dimanfaatkan secara positif untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menjaga stabilitas kekuasaan. Melalui pendekatan politik yang tepat pemimpin dapat memotivasi rekan kerja untuk mengarahkan sumber daya mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu politik juga berfungsi untuk melibatkan berbagai pihak berkepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan *stakeholder* secara aktif keputusan yang diambil menjadi lebih rasional dan mencerminkan kepentingan yang lebih luas (Amali, 2024).

Di sisi lain, kekuasaan elemen yang sangat penting dan meresap ke dalam setiap aspek kehidupan organisasi. Baik manajer maupun nonmanajer memanfaatkan kekuasaan ini untuk mencapai tujuan mereka. Dalam banyak situasi mereka tidak hanya menggunakan kekuasaan untuk mencapai hasil yang diinginkan tetapi juga untuk memperkuat posisi mereka dalam struktur organisasi. Keberhasilan atau kegagalan individu dalam menggunakan kekuasaan ini sangat bergantung pada seberapa baik mereka memahami konsep kekuasaan itu sendiri. Memahami kapan dan bagaimana cara menggunakan kekuasaan dengan efektif adalah kunci untuk mencapai hasil positif. Selain itu kemampuan untuk memprediksi dampak dari penggunaan kekuasaan juga menjadi faktor penting yang menentukan bagaimana

seseorang dapat beradaptasi dan bereaksi terhadap situasi yang melibatkan kekuasaan (Elistia, 2022).

B. Elemen Politik dalam Organisasi

Terdapat lima elemen iklim politis dalam organisasi yang hendaknya dapat dipahami manajer senior dalam mengendalikan organisasi (Sumual, 2023), antara lain sebagai berikut:

1. *Inner Circle Relationship*

Inner circle relationship merujuk pada dinamika yang terjadi di antara individu-individu yang berada dalam lingkaran terdekat terutama dalam konteks organisasi. Dalam hal ini hubungan antara manajer tingkat atas dengan CEO dapat bersifat kompleks dan beragam mencakup elemen kekeluargaan kerabat atau pertemanan yang erat. Hubungan ini sering kali mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam organisasi di mana kolaborasi antar manajer menjadi hal yang penting untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu terdapat kemungkinan adanya grup atau tim khusus baik dari dalam maupun luar departemen yang dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap proses pengambilan keputusan. Grup-grup ini berfungsi sebagai jaringan dukungan yang tidak hanya memberikan saran tetapi juga mendorong inovasi dan pemecahan masalah. Oleh karena itu memahami struktur dan dinamika hubungan dalam inner circle ini sangat penting untuk menilai bagaimana keputusan diambil dan siapa saja yang berperan dalam proses tersebut (Sumual, 2023).

2. *Axis of Influence*

Axis of influence mengacu pada hubungan pertemanan yang terjalin antara manajer menengah atau area yang memiliki akses langsung ke *Chief Executive* tanpa melalui manajer divisi mereka. Dalam konteks ini penting untuk mengeksplorasi apakah terdapat hubungan khusus yang memungkinkan beberapa manajer tingkat menengah untuk berinteraksi langsung dengan pimpinan puncak. Hubungan ini sering kali muncul karena adanya keahlian khusus yang dimiliki oleh manajer dalam pengelolaan unit yang mereka pimpin. Keahlian tersebut memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab secara mandiri tanpa memerlukan dukungan dari

manajer divisi. Dengan demikian interaksi langsung ini dapat memberikan keuntungan strategis bagi manajer menengah dalam proses pengambilan keputusan serta meningkatkan efektivitas operasional unit yang mereka kelola. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan personal dan profesional dapat berperan penting dalam menentukan alur komunikasi dan pengambilan keputusan di dalam organisasi (Sumual, 2023).

3. *Informal Power Centers*

Informal power centers merujuk pada situasi di mana terdapat karyawan tingkat operasional yang memiliki hubungan khusus atau pertemanan dengan manajer senior yang memungkinkan mereka untuk berkomunikasi langsung tanpa harus melalui atasan mereka. Dalam konteks ini penting untuk memahami bagaimana hubungan ini dapat mempengaruhi dinamika dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kedekatan dengan manajer senior mungkin dapat menyampaikan ide atau masalah serta informasi penting secara lebih langsung dan efektif. Hal ini dapat menciptakan jalur komunikasi alternatif yang tidak hanya mempercepat alur informasi tetapi juga memberikan karyawan tersebut pengaruh yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Hubungan ini sering kali muncul karena adanya kepercayaan atau kesamaan visi antara karyawan dan manajer senior yang pada gilirannya dapat memengaruhi kebijakan dan arah strategis organisasi (Sumual, 2023).

4. *Polarizing Elements*

Polarizing elements mengacu pada adanya ketidakcocokan yang mungkin terjadi antara manajer dan bawahannya serta dalam konteks apa ketidakcocokan ini muncul. Penting untuk mengeksplorasi apakah ketidakcocokan ini terjadi dalam seluruh aktivitas organisasi atau hanya berkaitan dengan perbedaan yang tidak bersifat prinsip. Ketidakcocokan ini dapat memicu hubungan antar personal yang saling berkompetisi sehingga mempengaruhi interaksi emosional di antara mereka. Ketika hubungan ini menjadi kompetitif hal ini dapat mengganggu pengambilan keputusan dan menciptakan kendala dalam pelaksanaan tugas-tugas yang seharusnya dilakukan secara efektif. Dalam situasi seperti ini manajer perlu memahami dinamika

polarizing elements agar dapat mengelola konflik dan mendorong kolaborasi lebih baik di dalam tim (Sumual, 2023).

5. *Informal Coalitions*

Informal coalitions merujuk pada keberadaan grup manajer yang mungkin membentuk koalisi untuk menolak keputusan yang telah ditetapkan oleh manajer atasannya atau untuk mengambil keputusan alternatif yang berbeda. Dalam konteks ini penting untuk memahami sejauh mana koalisi ini dapat berlanjut dan dampaknya terhadap organisasi. Ketika grup manajer bersatu dengan tujuan yang sama mereka dapat mempengaruhi arah kebijakan dan keputusan yang diambil dalam organisasi. Koalisi ini sering kali terbentuk karena adanya kepentingan bersama atau ketidakpuasan terhadap keputusan yang dianggap tidak sesuai dengan visi mereka. Dengan demikian, keberadaan *informal coalitions* dapat menciptakan tantangan bagi manajer senior dalam mengendalikan organisasi dan memerlukan strategi komunikasi serta negosiasi yang efektif untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil tetap sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika internal dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh hubungan antar manajer dan bagaimana mereka berkolaborasi atau berkompetisi satu sama lain (Sumual, 2023).

C. Unsur-Unsur Kekuasaaan

Unsur-unsur kekuasaan dapat dibagi menjadi beberapa aspek (Ramadhani, 2023). Berikut adalah beberapa unsur umum kekuasaan:

1. Otoritas

Otoritas dapat diartikan sebagai sebuah bentuk legitimasi atau hak yang diberikan kepada individu atau kelompok untuk menjalankan kekuasaan dalam memimpin atau mengatur suatu organisasi. Sumber dari otoritas ini bisa sangat beragam, termasuk norma-norma sosial yang telah diterima secara luas, ketentuan hukum yang berlaku, serta pengakuan dan penerimaan dari masyarakat luas terhadap individu atau kelompok tersebut. Dalam konteks organisasi, otoritas memainkan peran penting karena memberikan dasar yang sah bagi pemimpin untuk mengambil keputusan, mengarahkan tindakan

anggota, dan menciptakan struktur yang teratur dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, otoritas tidak hanya sekadar hak untuk memimpin tetapi juga mencerminkan kepercayaan dan legitimasi yang diberikan oleh orang-orang di sekitarnya (Ramadhani, 2023).

2. Kontrol Sumber Daya

Kekuasaan dalam suatu organisasi sering kali berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengendalikan berbagai sumber daya yang ada termasuk sumber daya ekonomi politik dan informasi. Individu atau kelompok yang memiliki kendali atas sumber daya ini biasanya berada dalam posisi yang lebih kuat dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orang lain di sekitarnya. Dengan menguasai sumber daya yang vital mereka dapat menentukan arah keputusan serta mempengaruhi kebijakan dan tindakan yang diambil oleh orang lain. Hal ini menciptakan ketergantungan di mana individu atau kelompok lain mungkin merasa perlu untuk berkolaborasi atau mengikuti arahan dari pihak yang memiliki kontrol atas sumber daya tersebut. Dalam konteks ini kekuasaan tidak hanya sekadar tentang otoritas tetapi juga tentang kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya secara strategis untuk mencapai tujuan tertentu dan memengaruhi perilaku serta pandangan orang lain (Ramadhani, 2023).

3. Pengaruh

Pengaruh merupakan salah satu elemen penting dalam kekuasaan yang ada dalam suatu organisasi dan mencakup kemampuan untuk mengarahkan atau membentuk pikiran tindakan serta keputusan individu lain. Pengaruh ini dapat diwujudkan melalui berbagai metode yang beragam seperti komunikasi yang efektif di mana seseorang mampu menyampaikan ide dan argumennya dengan jelas sehingga dapat meyakinkan orang lain. Selain itu, persuasi juga memainkan peran krusial dalam proses ini di mana individu menggunakan teknik tertentu untuk membujuk orang lain agar menerima pandangan atau keputusan yang diusulkan. Dalam beberapa situasi yang lebih ekstrem pengaruh juga dapat diterapkan melalui paksaan di mana seseorang mungkin merasa tertekan untuk mengikuti arahan atau keputusan tertentu meskipun mereka tidak setuju secara pribadi. Dengan

demikian pengaruh tidak hanya sekadar tentang mengarahkan orang lain tetapi juga melibatkan keterampilan interpersonal yang kompleks dan pemahaman mendalam tentang dinamika sosial yang ada dalam lingkungan organisasi (Ramadhani, 2023).

4. Legitimasi

Legitimasi adalah elemen penting dalam struktur kekuasaan suatu organisasi yang berfungsi sebagai landasan moral atau hukum bagi penguasa. Dalam konteks ini legitimasi tidak hanya mencakup aspek hukum yang diakui secara formal tetapi juga melibatkan penerimaan dan pengakuan dari masyarakat terhadap kekuasaan yang dijalankan. Ketika masyarakat memberikan dukungan dan pengakuan terhadap suatu kekuasaan maka hal ini akan semakin memperkuat posisi penguasa tersebut. Dengan adanya legitimasi yang kuat maka penguasa dapat menjalankan kebijakan dan keputusan dengan lebih efektif karena mereka memiliki dasar yang sah untuk melakukannya. Selain itu legitimasi juga menciptakan rasa kepercayaan dan stabilitas dalam masyarakat sehingga hubungan antara penguasa dan rakyat dapat terjalin dengan baik. Oleh karena itu legitimasi menjadi salah satu unsur yang sangat krusial dalam mempertahankan kekuasaan dan memastikan keberlanjutan suatu organisasi (Ramadhani, 2023).

5. Ketergantungan

Ketergantungan merupakan salah satu unsur penting dalam kekuasaan yang dapat diamati dalam berbagai organisasi. Dalam konteks ini, kekuasaan muncul dari hubungan di mana individu atau kelompok memiliki kontrol atas sumber daya atau informasi yang sangat dibutuhkan oleh orang lain. Ketika seseorang atau sekelompok orang memiliki akses ke sesuatu yang dianggap sangat berharga atau penting oleh orang lain, mereka secara otomatis memperoleh kemampuan untuk memengaruhi tindakan dan keputusan orang-orang tersebut. Misalnya, dalam sebuah perusahaan, seorang manajer yang memiliki pengetahuan khusus tentang proyek yang sedang berjalan atau akses terhadap anggaran dapat menjadi sangat berpengaruh karena anggota tim lainnya bergantung padanya untuk mendapatkan informasi dan dukungan. Dengan demikian, ketergantungan ini menciptakan dinamika kekuasaan di mana pihak

yang memiliki kontrol dapat menentukan arah dan hasil dari interaksi serta keputusan dalam organisasi tersebut (Ramadhani, 2023).

6. Kontrol Informasi

Kontrol terhadap informasi merupakan salah satu unsur penting dalam kekuasaan organisasi yang dapat mempengaruhi cara orang memahami dan menilai situasi di sekitar mereka. Dengan mengendalikan aliran informasi, individu atau kelompok tertentu dapat membentuk persepsi publik serta mempengaruhi pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi lainnya. Hal ini berarti bahwa siapa pun yang memiliki kendali atas informasi dapat menggunakan kekuatan tersebut untuk memperkuat posisi mereka. Misalnya, dengan memilih informasi apa yang disebarluaskan dan bagaimana cara penyampaiannya, mereka dapat menciptakan narasi yang mendukung tujuan mereka sendiri. Dalam konteks ini, manipulasi informasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan kekuasaan tetapi juga sebagai strategi untuk mengontrol opini dan keputusan orang lain. Oleh karena itu, penguasaan informasi menjadi sangat strategis dalam membangun dan mempertahankan dominasi dalam suatu organisasi (Ramadhani, 2023).

7. Ketidakpastian

Ketidakpastian merupakan salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi dinamika kekuasaan dalam suatu organisasi. Dalam situasi di mana informasi tidak lengkap atau kondisi tidak dapat diprediksi, individu atau kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengelola ketidakpastian tersebut sering kali mendapatkan keunggulan kompetitif. Mereka yang mampu memahami dan merespons dengan cepat terhadap perubahan yang tidak terduga dapat menciptakan peluang baru dan mengambil keputusan yang lebih baik. Dengan demikian, ketidakpastian bukan hanya menjadi tantangan tetapi juga bisa menjadi sumber kekuatan bagi mereka yang siap menghadapi situasi tersebut. Orang-orang ini dapat memanfaatkan keadaan yang tidak menentu untuk mengembangkan strategi inovatif dan membangun pengaruh yang lebih besar dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi ketidakpastian adalah

kunci untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan (Ramadhani, 2023).

8. Ketidaksetaraan

Ketidaksetaraan dalam distribusi sumber daya, hak, atau keuntungan memainkan peran penting dalam pembentukan kekuasaan dalam suatu organisasi. Ketika ada perbedaan yang mencolok dalam akses terhadap sumber daya atau kesempatan, hal ini menciptakan hubungan yang tidak seimbang di antara individu atau kelompok. Dalam konteks ini, mereka yang memiliki lebih banyak sumber daya atau hak cenderung memiliki pengaruh yang lebih besar dan kemampuan untuk mengambil keputusan yang berdampak pada orang lain. Fenomena ini menunjukkan bahwa kekuasaan tidak hanya berasal dari posisi formal dalam struktur organisasi tetapi juga dari kemampuan untuk mengontrol atau memanfaatkan ketidaksetaraan yang ada. Dengan kata lain, ketidaksetaraan dapat menjadi dasar bagi munculnya dominasi dan pengaruh dalam interaksi sosial di lingkungan organisasi (Ramadhani, 2023).

D. Sumber Kekuasaaan

Terdapat dua sumber kekuasaan yang ada dalam suatu organisasi (Ruhana, 2018), antara lain sebagai berikut:

1. *Position Power*

Position power adalah sumber kekuasaan yang berasal dari jabatan atau status resmi seorang manajer dalam struktur organisasi. Kekuasaan ini memberikan otoritas tertentu kepada individu yang menduduki posisi tersebut untuk mengambil keputusan dan mengarahkan anggota tim. Dalam konteks ini manajer memiliki wewenang yang diakui secara formal untuk memimpin dan mengelola sumber daya manusia serta proses kerja. Dengan demikian kekuasaan posisi tidak hanya mencerminkan tanggung jawab tetapi juga pengaruh yang dimiliki oleh manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan posisi yang tinggi dalam hierarki organisasi dapat memengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan rekan kerja dan bawahan. Selain itu kekuasaan ini sering kali disertai dengan akses terhadap informasi penting dan

kemampuan untuk memberikan penghargaan atau sanksi kepada anggota tim (Ruhana, 2018).

2. *Personal Power*

Personal power dalam suatu organisasi merujuk pada kekuasaan yang berasal dari karakteristik individu manajer atau kualitas unik yang dimilikinya. Kekuasaan tidak hanya bergantung pada jabatan resmi yang dipegang tetapi lebih kepada kemampuan manajer untuk mempengaruhi orang lain melalui kepribadian dan keterampilan interpersonal serta daya tarik pribadi. Manajer dengan personal power sering kali mampu membangun hubungan yang kuat dengan anggota timnya dan menciptakan lingkungan kerja yang positif serta memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kualitas seperti empati dan kepercayaan diri serta kemampuan berkomunikasi dengan baik menjadi faktor penting dalam membangun personal power ini. Dengan demikian kekuasaan sangat berpengaruh dalam menentukan efektivitas kepemimpinan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Ruhana, 2018).

E. Tipe-Tipe Kekuasaaan

Terdapat beberapa tipe kekuasaan yang ada dalam suatu organisasi (Paramita, 2016), antara lain sebagai berikut:

1. *Reward Power*

Reward power adalah salah satu jenis kekuasaan yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi yang memungkinkan mereka mempengaruhi perilaku dan keputusan orang lain melalui pemberian imbalan. Imbalan ini dapat berupa berbagai bentuk seperti bonus finansial penghargaan pengakuan publik atau kesempatan untuk mendapatkan promosi. Dengan kemampuan ini seorang pemimpin atau manajer dapat memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan tertentu dengan menawarkan insentif yang menarik. Ketika individu merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka mereka cenderung lebih berkomitmen dan produktif dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu *reward power* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong kolaborasi antar anggota tim. Dengan memanfaatkan kekuasaan ini secara efektif

pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan dengan bawahan mereka sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Paramita, 2016).

2. Coercive Power

Coercive power merupakan salah satu tipe kekuasaan yang dapat ditemukan dalam suatu organisasi yang berfungsi untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok melalui ancaman hukuman atau sanksi. Dalam konteks ini, pemimpin atau pihak yang memiliki kekuasaan tersebut menggunakan ketakutan sebagai alat untuk mengendalikan tindakan orang lain. Misalnya, seorang manajer mungkin menerapkan kebijakan disiplin yang ketat dan memperingatkan bawahannya tentang konsekuensi negatif jika mereka tidak memenuhi harapan atau standar yang ditetapkan. Dengan demikian, kekuasaan tidak hanya menciptakan rasa takut tetapi juga dapat memicu kepatuhan dalam jangka pendek. Namun penting untuk dicatat bahwa meskipun *coercive power* bisa efektif dalam situasi tertentu, penggunaan yang berlebihan dapat menyebabkan lingkungan kerja yang tidak sehat serta menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan secara keseluruhan (Paramita, 2016).

3. *Referent Power*

Referent power merupakan salah satu tipe kekuasaan yang ada dalam suatu organisasi dan memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari jenis kekuasaan lainnya. Kekuasaan ini muncul dari daya tarik pribadi seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain melalui identifikasi atau pengaguman terhadap karakteristik tertentu yang dimilikinya seperti karisma dan integritas. Pemimpin yang memiliki *referent power* sering kali dihormati dan dijadikan panutan oleh pengikutnya sehingga mereka dapat menginspirasi dan memotivasi tim untuk bekerja lebih baik. Dalam konteks ini, *referent power* tidak hanya bergantung pada posisi formal dalam organisasi tetapi juga pada hubungan interpersonal yang kuat di mana pemimpin dapat menciptakan ikatan emosional dengan anggotanya. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk mendorong kolaborasi dan meningkatkan semangat kerja karena

pengikut merasa terhubung secara pribadi dan berkomitmen terhadap visi yang diusung oleh pemimpin tersebut (Paramita, 2016).

4. *Expert Power*

Expert power adalah jenis kekuasaan yang muncul dari keahlian dan pengetahuan khusus yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi. Individu yang memiliki *expert power* dapat mempengaruhi orang lain dengan cara berbagi informasi yang relevan dan memberikan wawasan yang mendalam tentang bidang tertentu. Keahlian ini sering kali diakui oleh rekan-rekan kerja dan atasan, sehingga orang tersebut menjadi sumber rujukan ketika ada masalah atau tantangan yang harus dihadapi. Misalnya, seorang ahli teknologi informasi mungkin memiliki pengaruh yang besar dalam keputusan strategis terkait sistem informasi karena pemahaman mendalamnya tentang teknologi terbaru. Dengan demikian, *expert power* tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi tetapi juga sebagai jembatan untuk meningkatkan kolaborasi dan inovasi di dalam tim atau organisasi secara keseluruhan. Keberadaan individu dengan *expert power* sangat penting karena mereka dapat membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan di pasar yang terus berubah (Paramita, 2016).

5. *Legitimate Power*

Legitimate power adalah jenis kekuasaan yang berasal dari posisi resmi seseorang dalam sebuah organisasi. Kekuasaan ini berfungsi untuk mempengaruhi dan mengarahkan tindakan orang lain berdasarkan otoritas yang diakui secara formal. Dalam struktur organisasi individu yang memiliki kekuasaan sah sering kali diharapkan untuk memberikan arahan dan membuat keputusan yang memengaruhi anggota tim atau bawahan mereka. Ketika seseorang berada dalam posisi tersebut anggota organisasi cenderung mengikuti instruksi mereka karena adanya pengakuan terhadap hak dan tanggung jawab yang melekat pada jabatan itu. Sebagai contoh seorang manajer memiliki kewenangan untuk menetapkan tujuan dan mengawasi pelaksanaan tugas oleh timnya sehingga menciptakan struktur kerja yang jelas. Namun penting untuk diingat bahwa kekuasaan ini bersifat sementara dan dapat hilang jika individu

tersebut tidak lagi menjabat atau jika otoritasnya dipertanyakan (Paramita, 2016).

DAFTAR PUSTAKA

Amali, Y. A. (2024). Kekuasaan dan politik dalam organisasi. *Universitas Muhammadiyah Surabaya*, 1–10. http://ejournal.undar.ac.id/index.php/jpp/article/view/208

Elistia. (2022). Kekuasaan dan politik dalam manajemen organisasi. *Bahan Ajar. Universitas Esa Unggul*, 1–15. http://ejournal.undar.ac.id/index.php/jpp/article/view/208

Kardiat, Y. (2022). Organisasi sebagai arena kekuasaan politik. *Jurnal Pallangga Praja (JPP), 4*(1), 45–50. https://doi.org/10.61076/jpp.v4i1.2639

Paramita, P. D. (2016). Keterkaitan antara politik dan kekuasaan dalam organisasi. *Perilaku Konsumen* [Preprint].

Ramadhani, P. S., Yani, D. F., & Lubis, D. M. (2023). Kekuasaan dan politik dalam organisasi. *Journal of Resources and Reserves (JRR), 1*(1), 1–9. http://ejournal.undar.ac.id/index.php/jpp/article/view/208

Ruhana, I. (2018). Pengambilan keputusan, kekuasaan dan politik dalam organisasi. *Slideplayer.info* [Preprint]. https://slideplayer.info/slide/12687268/

Salsabilah, W., & Putri, R. Y. (2022). Kekuasaan dalam ranah kajian politik dan organisasi. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2*(1), 29. https://doi.org/10.30742/juispol.v2i1.2133

Sumual, S. D. M., Tambingon, H. N., & Lantang, D. (2023). Kekuasaan dan politik dalam organisasi. *Journal of Social Science Research, 3*(6), 9275–9287. https://ejournal.undar.ac.id/index.php/jpp/article/view/208

Wahjono, S. I. (2022). Kekuasaan dan politik. *Bahan Ajar*, 1–36.

BAB 6
BUDAYA ORGANISASI

Oleh: Pahrul, S.Pd., M.Pd.

A. Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan aspek fundamental yang menjadi bagian integral dari setiap organisasi baik itu perusahaan, lembaga pemerintah, maupun organisasi nirlaba, budaya organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi yang berfungsi untuk menyatukan mereka dalam satu identitas kolektif, selain itu budaya organisasi membantu membentuk perilaku, sikap dan motivasi anggota organisasi dimana nilai-nilai yang dianut bersama akan mengarahkan dan mempengaruhi tindakan serta pengambilan keputusan oleh para anggota organisasi (Laras, 2021). Budaya organisasi memainkan peranan yang sangat krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai di suatu perusahaan, hal ini dikarenakan budaya organisasi berfungsi sebagai panduan atau acuan bagi setiap karyawan dalam menjalankan perilaku dan tugas mereka sehari-hari, adanya budaya yang jelas dan positif membuat karyawan dapat lebih memahami nilai-nilai, norma, dan harapan yang ada di lingkungan kerja mereka (Oktavia, 2023).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang telah ada sejak lama, disepakati oleh seluruh anggota, dan dijadikan pedoman dalam menjalankan aktivitas sehari-hari di dalam organisasi dan berfungsi sebagai panduan bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan menyelesaikan berbagai tantangan yang dihadapi. Di dalam konteks ini, budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang ditetapkan dan dijaga oleh semua individu yang terlibat, yang pada gilirannya mencerminkan cara mereka berinteraksi satu sama lain serta bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Nilai-nilai ini tidak hanya terbatas pada ucapan, tetapi juga mencakup tindakan dan perilaku yang relevan dengan proses penyelesaian masalah yang muncul dalam

lingkungan organisasi sehingga budaya organisasi menjadi landasan penting dalam membentuk karakter dan dinamika kerja di dalam suatu entitas (Siswadi, 2022) dan (Sutrisno, 2018). Budaya organisasi adalah inti dari penyelesaian isu-isu baik yang berasal dari luar maupun dalam, yang dilaksanakan secara konsisten oleh suatu kelompok. Budaya ini kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai metode yang efektif untuk memahami, merenungkan, dan merasakan berbagai masalah yang relevan (Siwi, 2023).

Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai norma dan nilai yang memandu perilaku para anggotanya, setiap individu di dalam organisasi cenderung berperilaku sesuai dengan budaya yang ada agar dapat diterima oleh lingkungan sekitarnya (Riani, 2011). Budaya organisasi memberikan penjelasan mengenai cara pandang terhadap berbagai elemen yang terdapat dalam organisasi serta bagaimana masing-masing elemen tersebut berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku (Huda, 2020). Budaya organisasi memiliki signifikansi yang besar bagi sebuah organisasi atau lembaga karena berfungsi untuk menetapkan norma-norma, menciptakan tradisi, dan mengarahkan berbagai elemen yang terdapat dalam organisasi tersebut (Kurnia, 2023)

Budaya organisasi mampu untuk membangun komitmen anggota yang pada gilirannya menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi, ketika anggota merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan organisasi, stabilitas dapat tercipta sehingga memungkinkan organisasi untuk beroperasi dengan lebih efisien dan efektif (Marliani, 2024) Lebih jauh lagi, budaya yang baik dan mengakar dalam diri karyawan tidak hanya menjadi pedoman dalam menjalankan tugas sehari-hari tetapi juga mendorong mereka untuk lebih berkomitmen terhadap tempat kerja mereka, ketika karyawan memiliki budaya yang positif hal ini akan tercermin dalam tingkat komitmen mereka terhadap organisasi (Yanti, 2018).

Terdapat penelitian yang mengatakan bahwa perusahaan yang mengadopsi budaya organisasi yang inovatif dan memotivasi dapat secara signifikan memengaruhi komitmen karyawan, sehingga budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya mendukung stabilitas dan

efisiensi operasional tetapi juga meningkatkan komitmen karyawan, menjadikannya faktor kunci dalam kesuksesan jangka panjang suatu organisasi (Elkordy, 2013). Selain itu Budaya organisasi yang positif dapat membentuk suasana kerja yang mendukung, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja dan produktivitas para anggotanya (Zainuddin, 2021).

Budaya organisasi akan berkembang dengan baik jika seorang pemimpin memainkan peran yang signifikan dalam pembentukan budaya tersebut. Sikap dan tindakan pemimpin baik dalam kata-kata maupun perilaku, menjadi contoh bagi anggota lainnya dalam menjalankan aktivitas mereka (Imelda, 2022).

B. Fungsi Budaya Organisasi

Dari perspektif fungsional, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi penting. Pertama, budaya berfungsi sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dan yang lainnya. Kedua, budaya organisasi memberikan identitas kepada para anggotanya. Ketiga, budaya ini mendorong pengembangan komitmen yang lebih besar daripada sekadar kepentingan pribadi. Keempat, budaya organisasi berkontribusi pada stabilitas sistem sosial (Kamaroellah, 2014).

1. Pembeda antara Organisasi

Budaya organisasi berperan sebagai faktor pembeda yang signifikan antara satu organisasi dengan yang lainnya. Setiap organisasi memiliki nilai, norma, dan praktik yang khas, yang membentuk identitas unik mereka. Sebagai contoh, jika organisasi A menetapkan standar kinerja yang sangat tinggi, sedangkan organisasi B memiliki standar yang berbeda, perbedaan ini akan menciptakan batasan yang jelas dan membedakan kedua organisasi tersebut. Budaya ini membantu anggota memahami harapan yang ada dan bagaimana seharusnya mereka berperilaku dalam lingkungan organisasi (Kamaroellah, 2014).

2. Memberikan Identitas kepada Anggota

Budaya organisasi memberikan identitas kepada anggotanya. Ketika anggota suatu organisasi mengadopsi nilai-nilai dan norma yang ada,

mereka mulai merasakan keterhubungan dengan sesuatu yang lebih besar. Sebagai contoh, dalam organisasi yang mengutamakan disiplin, anggota akan merasa bangga menyebut diri mereka sebagai individu yang disiplin, yang pada gilirannya memperkuat rasa kepemilikan terhadap organisasi. Identitas ini sangat penting untuk menciptakan solidaritas di antara para anggota (Kamaroellah, 2014).

3. Mendorong Komitmen Kolektif

Budaya organisasi mendorong anggota untuk lebih berkomitmen terhadap tujuan bersama daripada hanya memikirkan kepentingan pribadi. Mereka sering diingatkan bahwa pencapaian individu sangat terkait dengan keberhasilan kelompok. Ini menciptakan suasana di mana anggota lebih memilih untuk mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi mereka. Dengan demikian, budaya ini memperkuat kerja sama dan kolaborasi di antara anggota (Kamaroellah, 2014)

4. Menjaga Stabilitas Sistem Sosial

Budaya organisasi juga berfungsi untuk menjaga stabilitas sistem sosial di dalam suatu organisasi. Dengan adanya norma dan nilai yang disepakati bersama, anggota dapat berinteraksi dengan lebih teratur dan harmonis. Budaya ini bertindak sebagai panduan untuk perilaku sehari-hari, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian dan konflik di antara anggota. Stabilitas ini sangat penting untuk mempertahankan produktivitas dan kesejahteraan di lingkungan kerja (Kamaroellah, 2014).

C. Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat tujuh karakteristik utama yang secara kolektif mencerminkan esensi dari budaya suatu organisasi berdasarkan riset paling baru (Robbins, 2012). Pertama, inovasi dan pengambilan resiko. Kedua, perhatian terhadap detail. Ketiga, orientasi hasil. Keempat, orientasi orang. Kelima, orientasi tim. Keenam, keagresifan dan ketujuh, kemantapan.

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Karakteristik ini menunjukkan sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko sangat penting dalam sebuah organisasi. Organisasi yang mendukung inovasi menciptakan lingkungan yang membuat karyawan merasa nyaman untuk mencoba ide-ide baru tanpa khawatir akan konsekuensi negatif. Dalam suasana seperti ini, karyawan dapat berkreasi dan berinovasi dengan lebih bebas, yang pada gilirannya akan meningkatkan kreativitas mereka. Selain itu, dukungan terhadap inovasi juga memungkinkan organisasi untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar. Dengan demikian, menciptakan budaya yang mendukung eksperimen dan pengambilan risiko menjadi kunci untuk mendorong pertumbuhan dan keberhasilan jangka Panjang (Siswadi, 2022)

2. Perhatian terhadap Detail

Karakteristik ini menyoroti betapa pentingnya ketelitian, analisis mendalam, dan perhatian terhadap rincian dalam setiap aspek pekerjaan. Dalam lingkungan kerja seperti ini, karyawan diharapkan untuk memperhatikan setiap detail kecil dari tugas yang mereka jalankan. Dengan melakukan hal tersebut, kualitas hasil kerja dapat meningkat secara signifikan, dan kemungkinan terjadinya kesalahan dapat diminimalkan. Organisasi yang mengadopsi budaya ini biasanya menetapkan standar yang sangat tinggi terkait akurasi dan keakuratan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini tidak hanya menciptakan hasil yang lebih baik, tetapi juga membangun reputasi organisasi sebagai entitas yang dapat diandalkan dan profesional. Dengan demikian, menciptakan budaya yang fokus pada ketelitian dan analisis menjadi pilar penting dalam mencapai keberhasilan dan efisiensi Operasional (Siswadi, 2022)

3. Orientasi Hasil

Karakteristik ini mengacu pada pendekatan manajemen yang memberikan perhatian lebih besar pada hasil akhir yang ingin dicapai daripada pada proses atau langkah-langkah yang diambil untuk mencapainya. Dalam konteks budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, keberhasilan tidak hanya diukur dari metode atau teknik

yang digunakan, tetapi lebih pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam lingkungan seperti ini, fokus utama adalah pada *outcome*, sehingga setiap individu dalam organisasi didorong untuk mencapai target yang telah disepakati. Hal ini menciptakan motivasi bagi karyawan untuk berinovasi dan mencari cara terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan, tanpa terjebak dalam prosedur atau proses tertentu. Dengan demikian, organisasi yang mengedepankan orientasi hasil cenderung lebih responsif terhadap perubahan dan lebih mampu mencapai kinerja tinggi, karena mereka menempatkan pencapaian tujuan sebagai prioritas utama dalam setiap aktivitasnya (Siswadi, 2022)

4. Orientasi Orang

Karakteristik ini mencerminkan bagaimana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak dari hasil yang dicapai terhadap karyawan di dalam organisasi. Dalam budaya yang menekankan hal ini, terdapat fokus pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan, serta kesadaran bahwa keputusan bisnis dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap individu-individu dalam organisasi. Manajemen berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana setiap keputusan tidak hanya dilihat dari segi pencapaian tujuan finansial, tetapi juga dari perspektif bagaimana keputusan tersebut memengaruhi moral dan motivasi karyawan. Dengan pendekatan ini, organisasi berupaya untuk memastikan bahwa kebijakan dan strategi yang diterapkan selaras dengan kebutuhan dan harapan karyawan, sehingga menciptakan hubungan yang lebih baik antara manajemen dan staf (Siswadi, 2022)

5. Orientasi Tim

Karakteristik ini menggambarkan bagaimana kegiatan kerja dalam suatu organisasi lebih terfokus pada pengorganisasian di sekitar tim daripada pada individu secara terpisah. Dalam budaya organisasi yang mengedepankan kerja tim, terdapat dorongan yang kuat untuk kolaborasi dan kerja sama antara anggota tim. Hal ini tidak hanya memperkuat hubungan antar karyawan, tetapi juga menciptakan sinergi yang lebih besar dalam mencapai tujuan bersama. Ketika anggota tim bekerja sama, mereka dapat saling melengkapi keahlian

dan pengetahuan masing-masing, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelesaian tugas. Dengan membangun lingkungan yang mendukung interaksi dan komunikasi terbuka, organisasi dapat memanfaatkan potensi kolektif dari setiap anggota tim. Selain itu, budaya tim ini juga mendorong inovasi, karena ide-ide baru sering kali muncul dari diskusi dan pertukaran pandangan antar anggota. Dengan demikian, fokus pada kerja tim tidak hanya meningkatkan hasil kerja, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif (Siswadi, 2022)

6. Keagresifan

Karakteristik ini menggambarkan sejauh mana tingkat kompetisi dan agresivitas yang ada di antara karyawan dalam suatu organisasi. Dalam budaya yang mengedepankan sifat agresif, individu-individu didorong untuk bersikap kompetitif dan proaktif dalam mencapai tujuan mereka. Hal ini menciptakan suasana kerja yang penuh semangat dan motivasi, di mana setiap orang berusaha untuk unggul dari yang lain. Namun, berbeda dengan lingkungan yang lebih santai dan kolaboratif, budaya agresif mungkin kurang menekankan pada kerja sama tim dan lebih fokus pada pencapaian tujuan individu. Dalam konteks ini, persaingan sehat dianggap sebagai katalisator untuk meningkatkan kinerja dan mendorong inovasi. Karyawan didorong untuk selalu berada di puncak dan memberikan yang terbaik untuk membuktikan diri mereka. Meskipun pendekatan ini dapat memicu kreativitas dan ambisi, penting untuk menjaga keseimbangan dan memastikan bahwa kompetisi tidak mengarah pada perilaku yang tidak etis atau merusak hubungan antar rekan kerja. Dengan mengelola budaya agresif dengan hati-hati, organisasi dapat memanfaatkan energi positif dari persaingan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Siswadi, 2022)

7. Kemantapan

Karakteristik ini mencerminkan bahwa organisasi lebih memprioritaskan untuk mempertahankan keadaan saat ini atau *status quo*, daripada mendorong pertumbuhan dan perubahan. Dalam budaya organisasi yang stabil dan cenderung mempertahankan *status quo*, terdapat kecenderungan yang kuat untuk menghindari

pengambilan risiko besar dan mempertahankan praktik-praktik serta prosedur yang sudah mapan. Meskipun pendekatan ini dapat memberikan rasa aman dan stabilitas jangka pendek, namun pada akhirnya dapat menghambat kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berkembang dalam jangka panjang. Dalam lingkungan yang selalu berubah, mempertahankan *status quo* dapat membuat organisasi tertinggal dari pesaing dan kehilangan relevansi di pasar. Namun, perlu diakui bahwa perubahan juga membawa risiko dan ketidakpastian, sehingga sulit bagi manajemen untuk mencari keseimbangan yang tepat antara stabilitas dan inovasi. Organisasi yang terlalu fokus pada mempertahankan *status quo* mungkin akan kehilangan kesempatan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya yang mendorong adaptasi dan perubahan yang terukur, sambil tetap menjaga fondasi yang kuat dari praktik-praktik terbukti yang sudah ada (Siswadi et al., 2022).

D. Tipe Budaya Organisasi

Tipe budaya berperan dalam mengelola setiap anggota organisasi dan memperkuat karakteristik organisasi tersebut. Ada berbagai pengukuran dan studi mengenai budaya organisasi. Model ini mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam tiga tipe (Sumartik, 2022), antara lain yaitu:

1. *Clan Culture*

Tipe budaya organisasi yang menekankan kepentingan kolektif dan rasa kekeluargaan di dalam perusahaan, mengedepankan kolaborasi tim daripada individualisme. Dalam konteks ini, perusahaan yang menerapkan *clan culture* berusaha menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, di mana setiap anggota merasa terhubung satu sama lain layaknya keluarga. Hal ini menjadikan *clan culture* unggul dalam hal kolaborasi dan kerja sama antar tim. Perusahaan dengan budaya klan biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih horizontal, yang memudahkan komunikasi antara karyawan dan manajemen. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan merasa lebih bebas untuk menyampaikan ide dan pendapat, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan retensi mereka. Selain itu, program mentoring yang

kuat sering kali menjadi bagian integral dari budaya ini, membantu pengembangan individu dan tim secara keseluruhan (Sumartik, 2022).

2. *Market Culture*

Tipe budaya organisasi yang menekankan pada daya saing, baik antara perusahaan dengan kompetitor maupun antar karyawan di dalam perusahaan itu sendiri. Dalam konteks ini, perusahaan yang memiliki budaya pasar cenderung tidak kooperatif dan lebih mengutamakan pencapaian target, yang membuat mereka berusaha untuk meningkatkan tingkat persaingan. Dengan semakin ketatnya kompetisi, hal ini dapat menyebabkan konflik di antara anggota tim. Berbeda dengan budaya klan yang lebih fokus pada kolaborasi dan kekeluargaan, *market culture* lebih bersifat individualistis, di mana setiap karyawan dituntut untuk berfokus pada hasil dan pencapaian pribadi (Sumartik, 2022).

3. *Hierarchical Culture*

Tipe budaya organisasi yang menekankan pada pengembangan perusahaan, struktur yang jelas, dan proses yang teratur. Budaya ini sangat fokus pada kontrol, di mana individu dengan posisi lebih tinggi memiliki wewenang untuk memberikan kontribusi signifikan, terutama dalam pengambilan keputusan. Dalam budaya ini, penerimaan masukan dari karyawan tidaklah mudah, karena semua keputusan dan informasi umumnya berasal dari tingkat manajemen atas. Hal ini menciptakan lingkungan di mana struktur dan otoritas menjadi prioritas utama, memastikan bahwa setiap orang memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi (Sumartik, 2022).

E. Permasalahan Budaya Organisasi

Permasalahan yang umum terjadi adalah adanya ketidakcocokan antara budaya organisasi dan kebutuhan serta harapan para anggotanya. Contohnya, budaya organisasi yang bersifat hierarkis dan terlalu kaku dapat menghalangi kreativitas dan inovasi dari karyawan. Selain itu, budaya organisasi yang tidak mendorong kerja sama dan kolaborasi juga bisa mengganggu efisiensi dan efektivitas organisasi (Soelistya et al., 2020).

1. Ketidakcocokan Budaya dan Kebutuhan

Ketidakcocokan antara budaya organisasi dan kebutuhan anggota merujuk pada situasi di mana nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh organisasi tidak sejalan dengan harapan dan aspirasi individu dalam organisasi tersebut, ketika anggota merasa bahwa budaya organisasi tidak mencerminkan nilai-nilai pribadi mereka, ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Karyawan mungkin merasa terasing dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Marliani, 2024).

2. Budaya Hierarki yang Kaku

Budaya hierarki biasanya ditandai dengan struktur organisasi yang jelas, di mana terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab yang ketat. Keputusan sering kali diambil oleh manajemen tingkat atas tanpa melibatkan masukan dari karyawan di level bawah. Dalam budaya yang kaku karyawan mungkin merasa bahwa ide-ide mereka tidak dihargai atau bahkan ditolak sebelum didengar, hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang menekan, di mana karyawan lebih memilih untuk "bermain aman" daripada mengambil risiko dengan ide baru (Marliani, 2024).

3. Kurangnya Dukungan untuk Kerja Sama

Budaya organisasi yang tidak mendukung kerja sama sering kali terlihat dari kurangnya komunikasi antar tim, minimnya kegiatan kolaboratif dan adanya kompetisi internal yang tidak sehat. Ketika tim bekerja secara terpisah tanpa koordinasi, proses kerja menjadi lebih lambat dan kurang efisien. Misalnya, dua tim mungkin melakukan pekerjaan yang sama tanpa menyadari satu sama lain, menghabiskan waktu dan sumber daya secara berlebihan (Marliani, 2024).

F. Peran Pemimpin dalam Budaya Organisasi

Pimpinan perusahaan merupakan orang yang paling berpengaruh Pimpinan perusahaan memiliki peran krusial dalam menentukan aktivitas dan kebijakan yang dijalankan oleh karyawan, sehingga keberadaan mereka sangat mempengaruhi kemajuan organisasi. Dalam proses sosialisasi, pemimpin diperlukan untuk memberikan

dukungan dan koordinasi, terutama bagi karyawan baru agar lebih memahami budaya organisasi. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya dan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan. Selain itu, pemimpin bertanggung jawab untuk memelihara budaya organisasi dengan mengambil langkah-langkah penting, seperti memberikan keteladanan, beradaptasi terhadap subkultur yang ada, dan mendorong implementasi nilai-nilai budaya secara konsisten. Dengan demikian, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, serta memastikan bahwa nilai-nilai organisasi terinternalisasi dengan baik di antara semua anggota (Nurakhim, 2023).

1. Dorongan untuk Budaya Organisasi

Pemimpin perusahaan harus senantiasa memberikan dorongan kepada para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaannya dalam setiap *event* penting, terutama yang bersifat ritual. Para pemimpin organisasi perlu secara konsisten memberi semangat kepada manajer dan pegawai agar dapat menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan pada setiap acara penting, khususnya yang memiliki sifat seremonial. Dorongan ini penting agar budaya perusahaan dapat terintegrasi dalam setiap momen penting dan menjadi bagian dari tradisi organisasi, sehingga dapat memperkuat identitas dan kebersamaan di antara anggota perusahaan (Nurakhim, 2023).

2. Memberikan Keteladanan

Pemimpin perusahaan harus memberikan keteladanan, terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistik, di mana seorang pemimpin berfungsi sebagai figur sentral. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai contoh yang diikuti oleh anggota tim. Selain itu, pemimpin juga menjadi sosok inti bagi unit kerja yang dipimpinnya, sehingga keberadaan dan perilakunya sangat memengaruhi dinamika serta budaya kerja di dalam organisasi. Keteladanan yang ditunjukkan oleh pemimpin akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Nurakhim, 2023).

3. Beradaptasi dengan Subkultur yang Ada

Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan subkultur yang ada, asalkan tidak bertentangan dengan budaya perusahaan, dan berkontribusi dalam memperkaya budaya utama atau budaya dominan di organisasi tersebut. Dalam hal ini, pemimpin perlu mengenali dan menghargai keragaman yang ada di dalam timnya, sehingga dapat menciptakan sinergi yang positif. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen dari subkultur yang relevan, pemimpin dapat membantu memperkuat identitas perusahaan serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif. Adaptabilitas ini sangat penting untuk memastikan bahwa budaya perusahaan tetap relevan dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi (Nurakhim, 2023).

4. Membimbing Kelompok dengan Subkultur Berbeda

Pemimpin dan manajer perusahaan berperan penting dalam memberikan arahan kepada kelompok-kelompok yang memiliki subkultur tertentu, agar mereka dapat memahami dan menghargai keberadaan kelompok lain yang memiliki subkultur berbeda. Upaya ini tidak hanya bertujuan untuk menciptakan suasana toleransi, tetapi juga mendorong kolaborasi antar kelompok. Dengan demikian, mereka diharapkan dapat saling membantu dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Nurakhim, 2023).

5. Menekankan Kekayaan Budaya Organisasi

Pemimpin dan manajer perusahaan secara konsisten menyampaikan penjelasan serta menekankan pentingnya keberagaman subkultur yang ada di dalam organisasi. Mereka percaya bahwa kekayaan dan kekuatan perusahaan akan semakin meningkat berkat kontribusi dari berbagai subkultur yang saling berinteraksi dan berkolaborasi. Dengan demikian, keberagaman ini tidak hanya menjadi aset, tetapi juga fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan ke depan (Nurakhim, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

Elkordy, M. (2013). Transformational leadership and organizational culture as predictors of employees' attitudinal outcomes. *Business Management Dynamics, 3*(5), 15–26. www.bmdynamics.com

Huda, N. (2020). Karakteristik budaya organisasi. https://staimtarate.ac.id/berita/karakteristik-budaya-organisasi

Imelda, I. (2022). Isu-isu kritis dalam pendidikan budaya kontrol dalam sistem pendidikan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 1*(12), 4270–4278. https://doi.org/10.56799/jim.v1i12.1068

Kamaroellah, A. (2014). *Pengantar budaya organisasi (konsep, strategi implementasi, dan manfaat)* (Edisi Pertama). PUSTAKA RADJA.

Kurnia, D., et al. (2023). Konsep budaya organisasi dan perilaku organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara, 1*(3), 386–392. https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.289

Laras, T., & Susanti, F. E. (2021). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Kartika Grup Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis, 9*(1), 46–60. https://doi.org/10.26486/jpsb.v9i1.1477

Marliani, R., & Merisa, N. (2024). Budaya organisasi dan dinamika organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara, 1*(4), 518–523. https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i4.335

Nurakhim, B., Priyono, S., & Madiistriyatno, H. (2023). *Budaya organisasi* (edisi pertama). Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim.

Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina.*

Riani, A. L. (2011). *Budaya organisasi* (edisi pertama). Graha Ilmu.

Siswadi, Y., Mukhlis, & Azhari Akmal Tarigan, M. Y. (2022). Konsep budaya organisasi dalam perspektif manajemen menurut Peter F. Drucker dan A. Riawan Amin. *Jurnal Penelitian dan Kajian*

Sosial Keagamaan, 19(2), 238–261. https://doi.org/10.46781/al-mutharahah

Siwi, T. P. U., & Nawawi, Z. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku dan budaya organisasi perusahaan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia, 9*(1), 523–529. https://doi.org/10.29210/020232124

Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., Purwati, T. (2020). *Budaya organisasi dalam praktik*. Nizamia Learning Center.

Sumartik, S., Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). *Buku ajar budaya organisasi* (cetakan pertama). Umsida Press. https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-044-1

Yanti, S., & Dahlan, J. A. (2018). The effects of organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction on employee organizational commitment. *Journal of Positive Management, 8*(4), 80. https://doi.org/10.12775/jpm.2017.132

Zainuddin, M., & Nasikhah, A. (2021). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi Kasus pada LAZNAS Nurul Hayat Kediri). *Jurnal Pengembangan Ekonomi Islam, 4*(2), 1–41. https://doi.org/10.30762/itr.v4i2.2671

BAB 7
DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Oleh: Hasbi, S.Pd., M.Sn.

A. Pendahuluan

Setiap organisasi memiliki struktur yang unik dan struktur ini memainkan peran penting dalam memengaruhi sikap serta perilaku anggotanya. Tujuan utama dari pengorganisasian adalah untuk membagi pekerjaan menjadi departemen dan jabatan yang lebih terperinci serta mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan masing-masing posisi. Selain itu pengorganisasian juga bertujuan untuk mengoordinasikan berbagai tugas dalam organisasi mengelompokkan pekerjaan ke dalam unit-unit yang relevan serta membangun hubungan efektif di antara individu kelompok dan departemen. Penetapan garis wewenang formal sangat penting untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami batasan tanggung jawab mereka (Rohmah, 2019).

Dalam merancang struktur organisasi penting untuk mempertimbangkan tujuan dan filosofi yang mendasarinya serta cara-cara di mana tujuan tersebut akan diimplementasikan atau dioperasionalkan dalam praktik sehari-hari. Struktur organisasi yang baik akan menetapkan jalur pelaporan yang jelas sehingga setiap anggota tahu kepada siapa mereka harus melapor dan bagaimana informasi mengalir dalam organisasi. Selain itu metode komunikasi yang efektif harus dirancang untuk memastikan bahwa semua pihak dapat berinteraksi dengan baik dan mendapatkan informasi yang diperlukan. Prosedur untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah juga harus ditetapkan agar berjalan lancar dan efisien (Astuti, 2023).

Desain dan struktur organisasi tetap menjadi topik yang menarik dalam manajemen hingga saat ini. Media massa baik yang bersifat elektronik maupun cetak sering kali menyajikan berbagai opini dan diskusi mengenai desain serta struktur organisasi. Peran

penting dari desain dan struktur organisasi sangat strategis dalam mencapai misi visi dan tujuan suatu organisasi, hal ini menjadi salah satu alasan mengapa banyak orang terus menggali informasi terkait aspek-aspek yang berhubungan dengan desain dan struktur tersebut. Dengan memahami bagaimana desain dan struktur organisasi berfungsi, individu dapat lebih baik dalam merancang sistem yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Arfin, 2021).

Organisasi akan mencapai keberhasilan jika mampu mempertahankan dan mengubah struktur organisasi agar dapat terus memenuhi tuntutan perubahan dari pemangku kepentingan serta lingkungan eksternal. Selama dua dekade terakhir telah terjadi perubahan signifikan seperti meningkatnya persaingan akibat globalisasi kemajuan teknologi yang sangat cepat dan deregulasi yang meluas di berbagai industri. Dengan melakukan modifikasi atau menemukan kembali struktur organisasi yang sesuai, organisasi dapat bangkit dari situasi sulit dengan lebih kuat dan lebih responsif dibandingkan sebelumnya. Adaptasi terhadap perubahan ini menjadi kunci bagi organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah (Ruhana, 2019).

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem atau jaringan yang mengatur tugas-tugas serta menetapkan sistem pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan pekerjaan individu dengan kelompok secara keseluruhan (Wahjono, 2022). Struktur organisasi berhubungan dengan hubungan yang stabil antara berbagai tugas yang terdapat dalam organisasi. Proses yang dilakukan untuk membangun struktur ini serta pengambilan keputusan mengenai pilihan-pilihan struktur disebut sebagai desain organisasi. Desain organisasi mencakup pertimbangan tentang bagaimana tugas-tugas tersebut diorganisir dan dikelola agar dapat berfungsi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi (Uyun, 2021).

B. Unsur dalam Desain Organisasi

Desain organisasi terdiri dari lima unsur utama yang berperan penting dalam menentukan bagaimana suatu organisasi berfungsi dan mencapai tujuannya (Utami, 2024). Berikut adalah penjelasan mengenai setiap unsur tersebut:

1. Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja merupakan salah satu elemen penting dalam desain organisasi yang mengacu pada proses pemisahan kegiatan pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan terfokus. Konsep ini sering dikenal sebagai pembagian kerja di mana setiap individu atau kelompok diberikan tanggung jawab tertentu yang sesuai dengan keahlian dan keterampilan mereka. Dengan cara ini efisiensi dapat ditingkatkan karena setiap orang dapat berkonsentrasi pada tugas yang spesifik dan menjadi lebih mahir dalam bidang tersebut. Spesialisasi kerja tidak hanya membantu dalam meningkatkan produktivitas tetapi juga memungkinkan organisasi untuk beroperasi dengan lebih efektif. Ketika setiap anggota tim memiliki peran yang jelas dan terdefinisi kolaborasi antar individu dapat berjalan lebih lancar. Selain itu spesialisasi juga memberikan peluang bagi pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang lebih mendalam dalam area tertentu sehingga menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan di masa depan (Utami, 2024).

2. Formalisasi

Formalisasi adalah tingkat di mana pekerjaan dalam suatu organisasi distandarisasi dan seberapa besar perilaku individu dipandu oleh peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Dalam hal ini formalitas berfungsi sebagai kerangka kerja yang mengatur interaksi serta tugas-tugas anggota organisasi. Ketika tingkat formalitas tinggi setiap aspek pekerjaan biasanya diatur dengan jelas melalui dokumen resmi panduan dan instruksi rinci. Hal ini bertujuan untuk menciptakan konsistensi dalam pelaksanaan tugas dan memastikan bahwa semua anggota tim mengikuti jalur yang sama dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya jika formalitas rendah individu memiliki lebih banyak kebebasan untuk menentukan cara mereka bekerja meskipun hal ini dapat menyebabkan variasi dalam hasil kerja (Utami, 2024).

3. Rantai Komando Hierarki

Rantai komando hierarki adalah salah satu elemen penting dalam desain organisasi yang menunjukkan struktur wewenang yang teratur dan berkelanjutan dari level tertinggi hingga level terendah. Dalam konteks ini, setiap tingkat dalam organisasi memiliki tanggung jawab dan kekuasaan tertentu yang jelas, sehingga menciptakan alur komunikasi dan pengambilan keputusan yang sistematis. Rantai komando ini tidak hanya mencerminkan hubungan antara atasan dan bawahan tetapi juga memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memahami posisi mereka serta peran yang harus dijalankan. Dengan adanya rantai komando yang terdefinisi dengan baik, organisasi dapat beroperasi dengan lebih efisien karena setiap anggota tim tahu kepada siapa mereka melapor dan siapa yang bertanggung jawab atas keputusan strategis. Hal ini juga membantu dalam mengurangi kebingungan dan konflik yang mungkin muncul akibat ketidakjelasan dalam struktur wewenang (Utami, 2024).

4. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah konsep yang menggambarkan jumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seorang manajer dengan cara yang efektif dan efisien. Dalam konteks ini rentang kendali sangat penting karena mempengaruhi bagaimana manajer dapat memberikan arahan serta dukungan kepada timnya. Jika rentang kendali terlalu luas seorang manajer mungkin kesulitan untuk memberikan perhatian yang cukup kepada setiap anggota tim sehingga dapat mengurangi kualitas pengawasan dan bimbingan. Sebaliknya jika rentang kendali terlalu sempit dapat menyebabkan pemborosan sumber daya dan menciptakan struktur organisasi yang tidak efisien. Idealnya rentang kendali harus disesuaikan dengan kompleksitas tugas yang dihadapi oleh tim serta tingkat keterampilan dan pengalaman anggota tim tersebut. Dengan penentuan rentang kendali yang tepat manajer dapat lebih mudah mengelola kinerja tim memfasilitasi komunikasi yang efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Utami, 2024).

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi dan desentralisasi adalah dua pendekatan yang berbeda dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi yang memiliki dampak signifikan terhadap struktur dan budaya kerja. Dalam sistem sentralisasi pengambilan keputusan dilakukan oleh satu titik atau individu di puncak hierarki organisasi. Hal ini memungkinkan keputusan diambil dengan cepat dan konsisten tetapi dapat mengurangi keterlibatan karyawan di tingkat bawah yang mungkin memiliki wawasan berharga mengenai operasional sehari-hari. Di sisi lain desentralisasi memberikan kesempatan kepada karyawan di tingkat yang lebih rendah untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini mereka dapat memberikan masukan yang relevan berdasarkan pengalaman langsung mereka di lapangan. Pendekatan desentralisasi sering kali meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di kalangan karyawan serta mendorong inovasi karena ide-ide baru dapat muncul dari berbagai level dalam organisasi (Utami, 2024).

6. Departementalisasi Dasar

Departementalisasi dasar adalah suatu metode yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan dalam suatu organisasi ke dalam kelompok atau departemen yang lebih kecil dan terfokus. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengatur berbagai fungsi dan tugas berdasarkan kriteria tertentu seperti jenis produk yang dihasilkan lokasi geografis atau proses fungsional yang dilakukan. Dengan cara ini setiap kelompok dapat berfokus pada area spesifik yang menjadi tanggung jawab mereka sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Misalnya dalam perusahaan manufaktur departementalisasi dapat dilakukan berdasarkan lini produk di mana setiap departemen bertanggung jawab untuk memproduksi jenis produk tertentu. Selain itu departementalisasi juga berkontribusi pada pengembangan spesialisasi di antara anggota tim karena mereka dapat mengasah keterampilan dan pengetahuan mereka dalam bidang tertentu. Dengan adanya struktur departementalisasi yang jelas komunikasi dan kolaborasi antar kelompok juga dapat ditingkatkan meskipun tetap memerlukan koordinasi yang baik agar tujuan

organisasi secara keseluruhan tetap tercapai. Hal ini menjadikan departementalisasi sebagai elemen penting dalam desain organisasi yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan pasar (Utami, 2024).

C. Model Desain Organisasi

Desain organisasi pada umumnya terdiri dari 3 macam model yaitu: konvensional, birokrasi, dan matriks (Wahjono, 2022).

1. Konvensional

Model desain organisasi konvensional merupakan suatu struktur yang ditandai oleh tingkat departementalisasi yang sederhana serta rentang kendali yang luas. Dalam jenis struktur ini wewenang cenderung dipusatkan pada satu individu yang biasanya juga berfungsi sebagai manajer dan pemilik perusahaan. Hal ini sangat umum dijumpai dalam bisnis kecil di mana satu orang memegang peranan kunci dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan operasional. Keunggulan dari model ini terletak pada kesederhanaannya yang memungkinkan proses pengambilan keputusan berlangsung cepat dan fleksibel. Dengan struktur yang tidak rumit manajer dapat dengan mudah mengawasi karyawan dan memberikan arahan secara langsung. Namun demikian ada juga kelemahan yang harus diperhatikan yaitu ketergantungan yang tinggi pada satu individu dapat menimbulkan risiko jika terjadi masalah pada pemimpin tersebut. Selain itu tingkat formalisasi dalam model ini cenderung rendah sehingga memungkinkan adanya kebebasan dalam pelaksanaan tugas tetapi juga dapat menyebabkan kurangnya konsistensi dalam prosedur kerja. Secara keseluruhan model konvensional menawarkan solusi praktis bagi usaha kecil tetapi perlu diimbangi dengan strategi untuk mengurangi risiko yang mungkin muncul akibat sentralisasi kekuasaan (Wahjono, 2022).

2. Birokrasi

Birokrasi adalah suatu model struktur organisasi yang ditandai dengan tugas-tugas operasional yang sangat rutin dan dilaksanakan melalui spesialisasi yang mendalam. Dalam sistem ini pengaturan dan aturan yang sangat formal diterapkan untuk memastikan bahwa setiap proses diikuti dengan ketat. Tugas-tugas dalam birokrasi

dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional yang masing-masing memiliki fokus dan keahlian tertentu. Dengan cara ini organisasi dapat mencapai skala ekonomi yang lebih baik karena pengelompokan bidang keahlian yang sama mengurangi kemungkinan terjadinya duplikasi dalam hal personalia dan peralatan. Selain itu karyawan di dalam struktur birokrasi memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan rekan-rekan mereka yang memiliki pemahaman serupa. Namun penting untuk dicatat bahwa efisiensi birokrasi sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk menghadapi masalah-masalah yang telah pernah mereka temui sebelumnya. Dalam situasi seperti itu aturan keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya menjadi panduan utama dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian meskipun birokrasi menawarkan struktur yang jelas dan teratur ada batasan dalam fleksibilitasnya ketika dihadapkan pada situasi baru atau tantangan yang tidak terduga (Wahjono, 2022).

3. Matriks

Struktur organisasi matriks adalah model yang menggabungkan berbagai elemen dari departementalisasi fungsional dan produk sehingga menciptakan lini rangkap wewenang. Dalam sistem ini setiap individu melapor kepada dua atasan yaitu manajer proyek dan manajer fungsional. Kekuatan utama dari struktur matriks terletak pada kemampuannya untuk mengumpulkan para spesialis dari berbagai bidang keahlian dalam satu tim. Hal ini memungkinkan organisasi untuk meminimalkan jumlah karyawan yang diperlukan sambil tetap memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk semua produk yang dikelola. Dengan pengelompokan spesialisasi yang tepat kolaborasi antar anggota tim dapat ditingkatkan yang pada gilirannya mendukung penyelesaian proyek secara tepat waktu dan sesuai anggaran. Namun demikian kelemahan utama dari struktur ini adalah tantangan dalam mengkoordinasikan tugas-tugas dari berbagai spesialis fungsional yang berbeda agar semua aktivitas dapat diselesaikan dengan efisien. Meskipun struktur matriks menawarkan kemudahan dalam koordinasi dan memberikan tanggung jawab yang jelas untuk setiap aktivitas terkait produk ada risiko terjadinya duplikasi aktivitas dan biaya. Oleh karena itu penting bagi organisasi

yang menerapkan model matriks untuk memiliki sistem manajemen yang efektif guna mengatasi kompleksitas dan memastikan bahwa semua anggota tim dapat bekerja sama dengan baik dalam mencapai tujuan bersama (Wahjono, 2022).

D. Tujuan Pembentukan Struktur Organisasi

Tujuan pembentukan struktur organisasi sangat penting untuk mencapai efektivitas dan efisiensi operasional (Mutmainnah, 2021). Berikut adalah beberapa tujuan utama dari pembentukan struktur organisasi:

1. Meningkatkan Kinerja dan Penggunaan Sumber Daya

Salah satu tujuan utama adalah untuk meningkatkan kinerja dan penggunaan sumber daya. Dengan adanya struktur organisasi yang baik setiap anggota dapat memahami peran dan tanggung jawab mereka secara jelas sehingga mereka dapat fokus pada tugas yang diemban. Hal ini tidak hanya membantu dalam mengoptimalkan kinerja individu tetapi juga memastikan bahwa sumber daya yang ada baik manusia maupun material digunakan secara ekonomis dan efisien. Pembagian tugas yang terencana dan logis memungkinkan setiap anggota berkontribusi secara maksimal tanpa adanya tumpang tindih atau kebingungan mengenai tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian produktivitas organisasi dapat meningkat secara signifikan karena setiap individu bekerja dalam kapasitas terbaiknya mengurangi waktu yang terbuang akibat ketidakjelasan tugas (Mutmainnah, 2021).

2. Memantau Aktivitas Organisasi

Salah satu tujuan utama yang perlu diperhatikan adalah kemampuan untuk memantau aktivitas organisasi. Dengan adanya struktur yang terorganisir dengan baik, manajer dapat lebih mudah melakukan pengawasan terhadap berbagai aktivitas yang berlangsung di dalam organisasi. Kemudahan ini sangat krusial karena memungkinkan manajer untuk memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi berfungsi dengan baik dan sesuai dengan rencana serta tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketika manajer memiliki akses yang jelas terhadap informasi dan perkembangan di setiap unit kerja

mereka dapat dengan cepat mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan (Mutmainnah, 2021).

3. Mengetahui Area Pekerjaan

Salah satu tujuan utama yang perlu diperhatikan adalah kemampuan untuk mengetahui area pekerjaan. Dengan adanya struktur yang jelas setiap individu dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan mengenali area pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Hal ini sangat penting karena dapat secara signifikan mengurangi kebingungan terkait tugas yang harus dilaksanakan. Ketika setiap anggota tim mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka mereka akan lebih mampu untuk menjalankan tugas dengan baik dan tepat waktu. Selain itu pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab masing-masing juga meningkatkan akuntabilitas di antara anggota tim. Setiap individu akan merasa lebih bertanggung jawab atas hasil kerja mereka dan ini mendorong mereka untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan bersama (Mutmainnah, 2021).

4. Mengoordinasikan Bagian yang Berbeda

Salah satu tujuan utama yang perlu diperhatikan adalah kemampuan untuk mengoordinasikan bagian-bagian yang berbeda. Struktur organisasi yang baik berfungsi sebagai jembatan yang memfasilitasi interaksi dan kolaborasi antara berbagai departemen dan area kerja yang ada. Dengan adanya koordinasi yang efektif antar bagian organisasi, sinergi dapat tercipta sehingga setiap departemen tidak hanya bekerja secara terpisah tetapi juga saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama. Ketika setiap bagian dapat berkomunikasi dengan baik dan berbagi informasi secara efisien, maka proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan tepat. Hal ini sangat penting karena memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan lebih gesit dan adaptif. Selain itu koordinasi yang baik juga membantu dalam mengurangi kemungkinan terjadinya duplikasi usaha atau konflik kepentingan antar departemen (Mutmainnah, 2021).

5. Meningkatkan Kinerja dan Penggunaan Sumber Daya

Salah satu tujuan utama adalah meningkatkan kinerja serta penggunaan sumber daya. Struktur yang dirancang dengan baik memberikan organisasi kemampuan untuk lebih fleksibel dalam merespons permintaan pasar yang dinamis serta perkembangan yang mungkin terjadi di masa depan. Ketika organisasi memiliki struktur yang adaptif hal ini memungkinkan mereka untuk dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang terjadi baik itu perubahan dalam perilaku konsumen maupun inovasi teknologi. Kemampuan beradaptasi ini menjadi sangat penting agar organisasi tidak hanya tetap relevan tetapi juga mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif (Mutmainnah, 2021).

6. Kepuasan Anggota Organisasi

Salah satu tujuan utama yang perlu diperhatikan adalah meningkatkan kepuasan anggota organisasi. Ketika struktur organisasi dirancang dengan jelas dan efektif setiap anggota dapat memahami dengan baik peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan penghargaan terhadap kontribusi masing-masing individu. Ketika anggota merasa dihargai dan diakui atas usaha mereka hal ini akan berdampak positif pada motivasi serta keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan bersama. Rasa puas yang muncul dari pemahaman yang jelas mengenai posisi dan fungsi dalam organisasi akan mendorong anggota untuk berpartisipasi lebih aktif dalam kegiatan organisasi (Mutmainnah, 2021).

E. Faktor yang Memengaruhi Desain dan Struktur Organisasi

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi desain dan struktur organisasi sangat beragam dan memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas serta efisiensi operasional suatu organisasi (Astuti, 2023), antara lain sebagai berikut:

1. Strategi Organisasi

Strategi organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan desain dan struktur organisasi yang efektif. Meskipun

memilih struktur yang tepat tidak menjamin kesuksesan secara otomatis dalam mencapai tujuan organisasi hal ini dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan yang lebih besar. Strategi yang jelas dan terencana dengan baik diperlukan untuk memastikan bahwa semua elemen dalam organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini strategi mencakup berbagai aspek seperti pengembangan produk pemasaran dan pengelolaan sumber daya. Dengan adanya strategi yang baik organisasi dapat mengarahkan semua upaya dan sumber daya ke arah pencapaian tujuan tersebut. Selain itu strategi juga membantu dalam menentukan bagaimana tugas-tugas harus dikelompokkan dan dikelola serta bagaimana alur komunikasi harus dibangun di antara berbagai departemen. Dengan demikian strategi yang jelas tidak hanya memberikan panduan bagi pengambilan keputusan tetapi juga menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan semua anggota organisasi untuk bekerja secara sinergis menuju pencapaian tujuan bersama. Hal ini menjadikan strategi sebagai fondasi penting dalam desain dan struktur organisasi yang efektif serta responsif terhadap tantangan yang ada di lingkungan bisnis (Astuti, 2023).

2. Skala Organisasi

Skala organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan desain dan struktur organisasi dan dapat diukur melalui berbagai indikator seperti jumlah penjualan pangsa pasar dan jumlah tenaga kerja. Organisasi yang memiliki skala besar biasanya memiliki cabang di berbagai daerah untuk menjangkau pangsa pasar yang luas. Dengan memiliki banyak cabang organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan di berbagai lokasi. Skala yang lebih besar juga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya secara optimal serta meningkatkan daya tawar dalam negosiasi dengan pemasok dan mitra bisnis. Selain itu organisasi besar sering kali memiliki lebih banyak spesialisasi dalam fungsi-fungsi tertentu sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi. Namun dengan skala yang lebih besar juga muncul tantangan seperti kebutuhan untuk mengelola kompleksitas komunikasi dan koordinasi antar departemen serta memastikan bahwa semua bagian organisasi

beroperasi secara harmonis. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk merancang struktur yang sesuai dengan skala mereka agar dapat berfungsi secara efektif sambil tetap responsif terhadap perubahan di pasar (Astuti, 2023).

3. Teknologi

Faktor teknologi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap desain dan struktur organisasi terutama dalam cara suatu produk dihasilkan dan bagaimana pekerjaan dilakukan di dalam organisasi. Dalam konteks ini teknologi mencakup berbagai alat dan sistem yang digunakan untuk mendukung operasional sehari-hari. Dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi organisasi dapat meningkatkan efisiensi proses kerja serta mempercepat pengambilan keputusan. Misalnya penggunaan perangkat lunak manajemen proyek memungkinkan tim untuk berkolaborasi secara lebih efektif meskipun berada di lokasi yang berbeda. Selain itu teknologi juga memungkinkan otomatisasi tugas-tugas rutin yang sebelumnya memerlukan banyak tenaga kerja sehingga karyawan dapat fokus pada pekerjaan yang lebih strategis dan bernilai tambah. Penggunaan teknologi yang tepat dapat membantu organisasi mengurangi biaya operasional dan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Namun penting untuk dicatat bahwa penerapan teknologi juga memerlukan perubahan dalam struktur organisasi itu sendiri seperti pengurangan lapisan manajemen atau pergeseran ke model kerja yang lebih fleksibel. Oleh karena itu organisasi perlu mempertimbangkan dengan cermat bagaimana teknologi akan diintegrasikan ke dalam desain struktural mereka agar dapat berfungsi secara optimal dan mendukung tujuan jangka panjang yang ingin dicapai (Astuti, 2023).

4. Lingkungan

Faktor lingkungan adalah salah satu elemen kunci yang menentukan bagaimana suatu organisasi akan beroperasi dan berkembang. Lingkungan mencakup berbagai aspek eksternal yang dapat mempengaruhi keputusan dan kebijakan organisasi. Dalam hal ini lingkungan yang dinamis menuntut organisasi untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan yang terjadi

di sekitar mereka. Misalnya perubahan dalam preferensi konsumen perkembangan teknologi atau regulasi pemerintah dapat mempengaruhi cara organisasi merancang struktur dan proses kerjanya. Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang stabil mungkin tidak perlu melakukan penyesuaian besar-besaran dalam desain mereka tetapi organisasi yang berada dalam lingkungan yang cepat berubah harus siap untuk melakukan inovasi dan penyesuaian secara terus-menerus. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk melakukan analisis lingkungan secara berkala agar dapat memahami tantangan dan peluang yang ada serta menyesuaikan strategi dan struktur mereka untuk tetap relevan dan kompetitif. Dengan demikian faktor lingkungan tidak hanya mempengaruhi desain dan struktur organisasi tetapi juga berperan penting dalam menentukan arah dan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi (Astuti, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

Arfin, M. I. (2021). *Manajemen desain dan struktur organisasi* (p. 7). https://doi.org/10.31219/osf.io/u9ng8

Astuti, S. W., Aprilyani, R., Widarnandana, I. G. D., Supriyanto, E., Baali, Y., Simarmata, N., Yudha, H. S., Faliza, N., Sari, S. W., & Wulanyan, D. N. M. S. (2023). *Desain dan struktur organisasi* (cetakan pertama). PT Global Eksekutif Teknologi.

Mutmainnah. (2021). *Desain dan struktur organisasi*. UIN Alauddin Makassar, 1–10.

Rohmah, N. F. (2019). Struktur dan desain organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 3*(1), 1–13.

Ruhana, I. (2019). *Struktur dan desain organisasi* (pp. 1–28) [Slides]. http://anahuraki.lecture.ub.ac.id/files/2012/05/bab-14.-struktur-dan-desain.pdf

Utami, S. F. (2024). *Desain dan struktur organisasi*. Sumbawa.

Uyun, N. (2021). *Desain dan struktur organisasi: Pengantar manajemen* (Mei), 1–6.

Wahjono, S. I. (2022). *Struktur organisasi*. Universitas Muhammadiyah Surabaya.

BAB 8
PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Oleh: Hasbi, S.Pd., M.Sn.

A. Pendahuluan

Setiap organisasi dibangun dengan visi dan misi yang jelas dan pengembangan organisasi menjadi elemen penting dalam mencapai tujuan tersebut layaknya pohon yang tumbuh kokoh organisasi yang dinamis memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman. Pengembangan organisasi tidak hanya melibatkan perubahan pada struktur atau program tetapi juga mencakup transformasi menyeluruh dalam budaya dan perilaku organisasi proses ini bersifat berkelanjutan dan melibatkan semua elemen organisasi mulai dari tingkat manajemen hingga karyawan di lapangan, dengan melibatkan seluruh anggota dalam proses ini organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pertumbuhan transformasi yang dilakukan akan membantu setiap individu merasa terlibat dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai visi dan misi bersama. Hal ini menciptakan sinergi yang kuat di dalam organisasi dan memastikan bahwa setiap perubahan yang dilakukan sejalan dengan tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan (Hakim, 2024).

Perubahan organisasi merujuk pada proses strategis yang melibatkan transformasi atau modifikasi signifikan dalam berbagai aspek seperti struktur budaya proses atau tujuan suatu organisasi, Proses ini mencakup berbagai elemen mulai dari perubahan dalam struktur organisasi kebijakan dan prosedur hingga teknologi serta nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi tersebut. Perubahan dapat bersifat proaktif yang berarti dilakukan untuk meningkatkan kinerja atau mengejar peluang baru atau bersifat reaktif ketika organisasi merespons perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal yang memerlukan adaptasi, perubahan bukan sekadar tindakan sesaat tetapi merupakan langkah strategis yang direncanakan untuk memastikan keberlangsungan dan efektivitas organisasi di tengah dinamika yang terus berubah. Dengan melakukan

perubahan yang tepat organisasi dapat memperkuat posisinya di pasar meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan budaya kerja yang lebih inovatif, dimana proses perubahan ini melibatkan semua level dalam organisasi sehingga setiap individu memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama dan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sejalan dengan visi dan misi organisasi (Sunyoto, 2024).

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha yang direncanakan dan dikelola secara sistematis oleh manajemen puncak dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja serta kesehatan keseluruhan organisasi, dengan melibatkan seluruh anggota organisasi pengembangan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Manajemen puncak berperan penting dalam memimpin inisiatif ini dengan memberikan arahan dan dukungan yang diperlukan agar setiap perubahan dapat diimplementasikan dengan baik, pengembangan organisasi juga berfokus pada peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja (Meutia, 2020).

Organisasi mengalami perubahan karena selalu dihadapkan pada berbagai tuntutan dan kebutuhan yang muncul dari lingkungan sekitarnya baik yang bersifat eksternal maupun internal, tuntutan ini muncul sebagai respons terhadap dinamika yang terjadi di dalam dan di luar organisasi yang dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Untuk dapat menghadapi faktor-faktor yang menyebabkan perubahan ini organisasi perlu mampu beradaptasi dengan melakukan berbagai penyesuaian dalam struktur dan prosesnya. Penyesuaian ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi tantangan yang ada, dimana perubahan yang dilakukan harus diarahkan menuju pengembangan organisasi yang lebih baik sehingga setiap langkah yang diambil memberikan dampak positif bagi kinerja dan keberlanjutan organisasi (Latar, 2020).

Pengembangan organisasi adalah aktivitas yang terencana dan terstruktur untuk mengatur serta merancang manajemen dan

kegiatan dalam suatu organisasi guna mencapai efektivitas yang optimal. Ini merupakan metode sistematis yang menjelaskan bagaimana organisasi menjalankan perannya dalam konteks sosial dan menganalisis data yang relevan. Dalam praktiknya pendekatan ini melibatkan analisis kasus untuk memahami dampak dan konsekuensi pada fungsi organisasi secara keseluruhan. Pengembangan organisasi menciptakan proses yang meliputi diagnosis masalah intervensi untuk perbaikan dan evaluasi hasil dari perubahan yang dilakukan. Dengan demikian pengembangan organisasi bukan hanya tentang melakukan perubahan tetapi juga tentang menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan organisasi untuk tumbuh dan beradaptasi dengan baik terhadap tantangan yang ada (Prastyani, 2020).

B. Sumber-Sumber Pendorong Perubahan

Perubahan dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong yang dapat berasal dari lingkungan eksternal maupun internal (Setyaji et al., 2022). Berikut adalah beberapa sumber pendorong perubahan:

1. Lingkungan

Perubahan dalam organisasi sering kali dipicu oleh dinamika lingkungan yang lebih luas yang mencakup aspek-aspek seperti teknologi ekonomi hukum politik dan budaya. Lingkungan eksternal ini berfungsi sebagai faktor pendorong yang tidak hanya mempengaruhi cara organisasi beroperasi tetapi juga menentukan strategi dan kebijakan yang harus diadopsi untuk tetap relevan dan kompetitif. Misalnya kemajuan teknologi dapat menciptakan peluang baru sekaligus tantangan bagi organisasi untuk beradaptasi sementara perubahan dalam regulasi pemerintah dapat memaksa organisasi untuk menyesuaikan praktik bisnis mereka agar sesuai dengan standar yang ditetapkan. Selain itu perubahan dalam kebutuhan dan harapan masyarakat juga menjadi faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi. Dalam konteks ini organisasi yang mampu mengidentifikasi dan memahami tren serta perubahan dalam lingkungan eksternal akan lebih siap untuk merespons dengan cepat dan efektif. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan jangka panjang suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk

beradaptasi dengan perubahan tersebut dan mengintegrasikan inovasi ke dalam operasional mereka (Setyaji et al., 2022).

2. Sasaran dan Nilai

Sumber lain yang mendorong perubahan dalam organisasi berasal dari penyesuaian sasaran yang ditetapkan oleh organisasi itu sendiri. Ketika organisasi memutuskan untuk mengubah sasaran mereka ini sering kali berkaitan dengan perubahan dalam nilai-nilai yang dianut. Perubahan nilai dapat muncul karena berbagai faktor seperti perkembangan sosial kebutuhan pasar atau perubahan dalam preferensi pelanggan. Ketika nilai-nilai ini berubah organisasi perlu menyesuaikan sasaran mereka agar tetap sejalan dengan harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Misalnya jika sebuah organisasi mulai mengutamakan keberlanjutan lingkungan sebagai nilai inti maka sasaran mereka mungkin akan beralih untuk mencakup inisiatif ramah lingkungan dan praktik bisnis yang lebih berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa modifikasi dalam nilai-nilai organisasi tidak hanya mempengaruhi cara pandang dan budaya kerja tetapi juga secara langsung berdampak pada tujuan dan arah strategis yang ingin dicapai. Dengan demikian penting bagi organisasi untuk secara aktif mengevaluasi dan menyesuaikan sasaran serta nilai-nilai mereka agar tetap relevan di tengah perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan internal (Setyaji et al., 2022).

3. Teknik

Sistem teknik merupakan salah satu sumber utama yang mendorong perubahan dalam organisasi. Perubahan dalam teknik mencakup modifikasi pada bentuk dan fungsi produk atau layanan yang ditawarkan serta proses transformasi yang digunakan oleh organisasi. Ketika teknologi baru diperkenalkan atau ketika metode produksi diubah, organisasi harus beradaptasi untuk memanfaatkan inovasi tersebut agar tetap kompetitif. Misalnya, penerapan teknologi otomatisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya produksi, sehingga organisasi perlu melakukan penyesuaian dalam cara kerja mereka. Selain itu, perubahan teknik juga dapat melibatkan pengembangan produk baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan saat ini, yang pada gilirannya dapat

mempengaruhi strategi pemasaran dan distribusi. Dengan demikian, perubahan dalam sistem teknik tidak hanya memengaruhi aspek teknis dari produk atau layanan tetapi juga berdampak pada seluruh struktur organisasi termasuk budaya kerja dan hubungan antar karyawan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi baru dengan baik akan memiliki keunggulan dalam menghadapi persaingan dan memenuhi ekspektasi pasar (Setyaji et al., 2022).

4. Struktur

Perubahan dalam organisasi juga dapat dipicu oleh modifikasi pada subsistem struktur yang ada. Setiap organisasi memiliki struktur yang mendefinisikan bagaimana tugas dibagi dan dikoordinasikan di antara anggotanya. Ketika struktur ini mengalami perubahan, baik itu melalui penggabungan departemen pengurangan lapisan manajerial atau perubahan dalam mekanisme koordinasi, hal ini dapat memengaruhi seluruh dinamika organisasi. Misalnya jika sebuah organisasi beralih dari struktur hierarkis yang kaku ke struktur yang lebih datar, ini dapat meningkatkan komunikasi antar tim dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Selain itu perubahan dalam struktur juga dapat melibatkan penataan ulang peran dan tanggung jawab individu yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Transformasi ini sering kali diperlukan untuk merespons tantangan eksternal seperti persaingan yang semakin ketat atau perubahan dalam kebutuhan pasar. Oleh karena itu penting bagi manajer untuk memahami bahwa perubahan struktural tidak hanya sekadar modifikasi fisik tetapi juga mempengaruhi budaya organisasi dan cara kerja tim. Dengan melakukan evaluasi terhadap struktur yang ada dan melakukan penyesuaian yang tepat, organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan lingkungan dan meningkatkan kinerja keseluruhan (Setyaji et al., 2022).

5. Manajerial

Perubahan dalam organisasi juga dipengaruhi oleh faktor manajerial yang berperan penting dalam perencanaan dan pengawasan. Dalam konteks ini, manajer harus mampu menjaga keseimbangan yang dinamis antara kebutuhan untuk mempertahankan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan tuntutan untuk beradaptasi dan

berinovasi. Tugas manajer mencakup merencanakan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi sambil tetap responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Ketika situasi berubah baik karena faktor pasar teknologi atau kebijakan, manajer perlu melakukan evaluasi terhadap strategi yang ada dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan kompetitif. Selain itu, manajer juga harus memperhatikan aspek komunikasi dengan anggota tim agar semua pihak memahami tujuan perubahan dan merasa terlibat dalam proses tersebut. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan dukungan yang diperlukan, manajer dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan komitmen tim (Setyaji et al., 2022).

6. Konsultan

Sumber pendorong perubahan dalam organisasi juga dapat berasal dari peran penting yang dimainkan oleh konsultan. Para konsultan sering kali diundang oleh organisasi untuk memberikan perspektif luar yang objektif dan mendalam mengenai tantangan yang dihadapi serta peluang yang mungkin terlewatkan oleh manajemen internal. Dengan keahlian dan pengalaman mereka dalam berbagai industri, konsultan dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan merumuskan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan perubahan. Mereka dapat memberikan analisis mendetail tentang proses bisnis yang ada serta merekomendasikan praktik terbaik yang telah terbukti berhasil di tempat lain. Selain itu konsultan juga sering kali berperan sebagai fasilitator dalam proses perubahan dengan membantu manajemen dan karyawan untuk memahami pentingnya transformasi tersebut serta cara-cara untuk mengimplementasikannya secara efektif. Dengan dukungan konsultan organisasi dapat mengurangi risiko kegagalan dalam perubahan karena mereka mendapatkan panduan yang berdasarkan data dan pengalaman nyata (Setyaji et al., 2022).

C. Jenis Perubahan dalam Organisasi

Perubahan dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu perubahan revolusioner dan perubahan evolusioner (Nurmiarani, 2017), antara lain sebagai berikut:

1. Perubahan Revolusioner

Perubahan revolusioner merupakan jenis perubahan yang terjadi dengan cepat dan sering kali menyebabkan gangguan signifikan terhadap sistem yang ada. Transformasi ini melibatkan perubahan mendasar pada struktur organisasi yang dapat mengubah identitas organisasi secara keseluruhan. Ketika organisasi memutuskan untuk mengubah misi atau visi mereka, dampaknya biasanya terasa di semua tingkatan dan fungsi dalam organisasi. Misalnya jika sebuah perusahaan beralih dari fokus pada produk tradisional ke inovasi teknologi yang lebih modern maka setiap departemen mulai dari pemasaran hingga produksi harus menyesuaikan diri dengan arah baru tersebut. Perubahan semacam ini tidak hanya mempengaruhi strategi dan tujuan jangka pendek tetapi juga dapat mengubah budaya kerja dan cara karyawan berinteraksi satu sama lain. Dalam konteks ini penting bagi manajemen untuk mengkomunikasikan perubahan dengan jelas kepada semua anggota organisasi agar mereka memahami alasan di balik transformasi tersebut dan dapat beradaptasi dengan cepat. Proses ini sering kali melibatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan baru agar karyawan siap menghadapi tantangan yang muncul akibat perubahan besar ini (Nurmiarani, 2017).

2. Perubahan Evolusioner

Perubahan evolusioner merujuk pada proses perubahan yang berlangsung secara bertahap dan perlahan tanpa mengganggu keseluruhan sistem yang ada. Jenis perubahan ini biasanya melibatkan pengembangan berkelanjutan serta langkah-langkah tambahan yang dirancang untuk mengatasi masalah tertentu atau melakukan modifikasi pada bagian-bagian tertentu dari sistem yang lebih besar. Dalam banyak kasus perubahan evolusioner terjadi sebagai respons terhadap kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas

tanpa memicu gejolak yang signifikan dalam struktur organisasi. Misalnya sebuah organisasi mungkin memperkenalkan prosedur baru secara bertahap untuk meningkatkan produktivitas sambil tetap mempertahankan proses yang sudah ada. Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan tanpa merasa tertekan atau bingung karena transisi yang terlalu cepat. Selain itu perubahan evolusioner juga menciptakan kesempatan bagi organisasi untuk belajar dari setiap langkah yang diambil dan melakukan penyesuaian berdasarkan umpan balik yang diterima (Nurmiarani, 2017).

D. Tujuan Perubahan dalam Organisasi

Tujuan perubahan dalam organisasi sangat penting untuk memastikan kelangsungan dan efektivitas operasional (Rifa'i, 2017). Berikut adalah beberapa tujuan utama dari perubahan dalam organisasi:

1. Meningkatkan Efektivitas Organisasi

Salah satu tujuan utama dari perubahan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas operasional secara keseluruhan. Meningkatkan efektivitas berarti bahwa organisasi berusaha untuk menjalankan proses dan sistemnya dengan cara yang lebih efisien dan produktif. Ketika suatu organisasi melakukan evaluasi terhadap cara kerja yang ada dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, mereka dapat menerapkan perubahan yang diperlukan untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada. Misalnya perubahan dalam prosedur kerja dapat mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu sehingga memungkinkan karyawan untuk fokus pada kegiatan yang lebih strategis. Selain itu dengan meningkatkan efektivitas organisasi dapat memberikan layanan atau produk yang lebih berkualitas kepada pelanggan yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas terhadap merek. Proses ini juga sering kali melibatkan penerapan teknologi baru yang dapat mempercepat proses bisnis dan mengurangi kesalahan manusia (Rifa'i, 2017).

2. Meningkatkan Kesejahteraan Seluruh Jajaran Organisasi

Salah satu tujuan penting dari perubahan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh anggota organisasi. Kesejahteraan ini mencakup berbagai aspek seperti kesehatan fisik dan mental karyawan serta kepuasan kerja dan pengembangan karier. Dengan melakukan perubahan yang berfokus pada kesejahteraan individu organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Misalnya jika sebuah organisasi menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja atau program kesejahteraan karyawan seperti olahraga bersama atau konseling kesehatan mental hal ini dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai dan didukung. Ketika karyawan merasa bahwa kebutuhan mereka diperhatikan mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Selain itu peningkatan kesejahteraan juga dapat mengurangi tingkat stres dan burnout yang sering dialami oleh karyawan sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis (Rifa'i, 2017).

3. Berorientasi kepada Masa Depan

Salah satu tujuan perubahan dalam organisasi adalah untuk berorientasi pada masa depan. Hal ini berarti bahwa organisasi harus mampu merencanakan dan mengimplementasikan perubahan yang tidak hanya berfokus pada kebutuhan saat ini tetapi juga mempertimbangkan tantangan dan peluang yang mungkin muncul di masa mendatang. Dengan memiliki visi yang jelas tentang arah yang ingin dicapai organisasi dapat mengidentifikasi tren dan perkembangan yang relevan serta mempersiapkan diri untuk meresponsnya secara proaktif. Misalnya dalam menghadapi kemajuan teknologi yang cepat organisasi perlu melakukan perubahan struktural atau operasional agar tetap kompetitif dan relevan di pasar. Selain itu berorientasi pada masa depan juga melibatkan pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan agar mereka siap untuk menghadapi tuntutan baru yang akan datang. Ini mencakup investasi dalam pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada kemampuan kepemimpinan dan kolaborasi (Rifa'i, 2017).

4. Mendekatkan Diri pada Pelanggan atau Pengguna Jasa Organisasi

Salah satu tujuan perubahan dalam organisasi adalah untuk lebih mendekatkan diri kepada pelanggan atau pengguna jasa yang dilayani. Dalam konteks ini organisasi berusaha untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan dengan lebih baik agar dapat memberikan layanan yang lebih sesuai dan memuaskan. Proses ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari pelanggan serta analisis terhadap perilaku dan preferensi mereka. Dengan informasi yang diperoleh organisasi dapat menyesuaikan produk atau layanan yang ditawarkan sehingga lebih relevan dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Selain itu mendekatkan diri kepada pelanggan juga berarti membangun hubungan yang lebih kuat dan berkelanjutan dengan mereka. Hal ini dapat dicapai melalui berbagai cara seperti meningkatkan interaksi langsung melalui layanan pelanggan yang responsif atau menggunakan platform digital untuk berkomunikasi secara lebih efektif. Ketika pelanggan merasa dihargai dan didengarkan mereka cenderung lebih loyal dan bersedia merekomendasikan organisasi kepada orang lain (Rifa'i, 2017).

E. Alasan Pentingnya Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Perubahan dan pengembangan organisasi sangat penting untuk memastikan kelangsungan dan pertumbuhan bisnis di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah (Hakim, 2024). Berikut adalah beberapa alasan mengapa perubahan dan pengembangan organisasi diperlukan:

1. Perubahan Menjadi Pertanda Kehidupan

Perubahan merupakan salah satu aspek yang tak terpisahkan dari kehidupan organisasi karena tanpa adanya perubahan sebuah organisasi akan terjebak dalam stagnasi dan kehilangan relevansi. Proses perubahan mencerminkan dinamika yang ada dalam lingkungan eksternal maupun internal yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Dalam dunia yang terus berkembang ini organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan cepat terhadap

berbagai tantangan seperti kemajuan teknologi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah. Ketidakmampuan untuk beradaptasi dapat mengakibatkan hilangnya daya saing dan bahkan kebangkrutan. Oleh karena itu perubahan bukan hanya sekadar pilihan tetapi menjadi keharusan bagi organisasi untuk tetap bertahan dan berkembang. Dengan melakukan perubahan yang tepat organisasi dapat memperbarui strategi meningkatkan efisiensi dan menciptakan inovasi yang diperlukan untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan. Dalam konteks ini perubahan menjadi simbol kehidupan organisasi yang dinamis dan responsif terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi keberlangsungan serta pertumbuhannya (Hakim, 2024).

2. Perubahan Memberikan Harapan

Salah satu alasan utama mengapa perubahan dan pengembangan organisasi sangat penting adalah karena perubahan dapat menciptakan harapan baru bagi anggota organisasi. Ketika suatu organisasi mengalami perubahan baik dalam struktur maupun prosesnya hal ini sering kali membuka peluang untuk inovasi dan perbaikan. Harapan muncul ketika individu melihat kemungkinan untuk mencapai tujuan yang lebih baik dan lebih tinggi. Selain itu perubahan juga dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih aktif dalam mencapai visi organisasi. Dengan adanya harapan yang baru anggota organisasi merasa lebih terlibat dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka. Mereka cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru serta siap menghadapi tantangan yang ada. Dengan kata lain perubahan bukan hanya sekadar langkah strategis tetapi juga merupakan sumber inspirasi yang dapat mendorong pertumbuhan dan kemajuan baik secara individu maupun kolektif dalam organisasi (Hakim, 2024).

3. Pengembangan Menjadi Tanggapan atas Perubahan

Perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal sering kali memaksa organisasi untuk beradaptasi agar tetap relevan dan kompetitif. Dalam konteks ini pengembangan organisasi menjadi suatu kebutuhan yang tidak bisa diabaikan. Ketika pasar mengalami perubahan seperti munculnya teknologi baru atau perubahan perilaku konsumen

organisasi harus mampu merespons dengan cepat. Jika tidak melakukan perubahan maka organisasi berisiko kehilangan pangsa pasar dan menghadapi tantangan yang lebih besar. Dengan melakukan pengembangan organisasi yang tepat maka perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional memperbaiki produk dan layanan serta menciptakan inovasi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu pengembangan ini juga membantu dalam membangun budaya organisasi yang adaptif sehingga karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama (Hakim, 2024).

4. Pengembangan Menjadi Usaha untuk Menyesuaikan dengan Perubahan

Salah satu alasan utama mengapa pengembangan organisasi sangat penting adalah karena proses ini berfungsi untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Dalam dunia yang terus berubah ini organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi tren pasar dan kebutuhan konsumen yang dinamis. Ketidakmampuan untuk melakukan penyesuaian dapat mengakibatkan organisasi tertinggal dan kehilangan daya saing. Oleh karena itu pengembangan organisasi menjadi langkah strategis yang tidak hanya membantu dalam menghadapi tantangan tetapi juga menciptakan peluang baru. Dengan melakukan pengembangan yang tepat organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional memperkuat budaya kerja dan mendorong inovasi yang pada akhirnya akan membawa keuntungan jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan. Adaptasi yang efektif terhadap perubahan juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif dan proaktif sehingga setiap anggota tim merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Hakim, 2024).

DAFTAR PUSTAKA

Hakim, L., & Sujudi, M. (2024). Perubahan dan pengembangan organisasi sudut pandang manajemen organisasi. *Journal of Law and Administrative Science, 2*(1), 32–44. https://doi.org/10.33478/jlas.v2i1.17

Latar, B. (2020). Perubahan dan pengembangan organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara, 1*(2), 75–84.

Meutia, D. Y., & I. F. (2020). *Perilaku dan pengembangan organisasi*. Universitas Lampung.

Nurmiarani, M. (2017). *Perubahan dan pengembangan organisasi* [Modul Perkuliahan] (pp. 1–23).

Prastyani, D. (2020). *Pengembangan organisasi*. Universitas Esa Unggul.

Rifa'i, M. (2017). Pengelolaan terhadap perubahan dan perkembangan organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman, 6*(1), 54–68.

Setyaji, A. D., et al. (2022). *Perubahan dan pengembangan organisasi* (cetakan pertama). Widina Bhakti Persada Bandung.

Sunyoto, D., Saksono, Y., & P., P. (2024). *Manajemen perubahan dan pengembangan organisasi* (cetakan pertama). CV. Eureka Media Aksara.

BAB 9
KINERJA DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI

Oleh: Mas'ud Uqbah Al Ansyari, S.Pd., M.Pd.

A. Pendahuluan

Di era bisnis yang semakin kompetitif saat ini organisasi diharuskan untuk terus melakukan peningkatan dalam kinerja dan produktivitas mereka agar dapat bersaing secara efektif dan mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam lingkungan yang dinamis ini perusahaan tidak hanya menghadapi tantangan dari pesaing tetapi juga harus beradaptasi dengan perubahan kebutuhan konsumen dan perkembangan teknologi yang cepat. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mengimplementasikan strategi yang inovatif dan efisien guna meningkatkan proses operasional serta memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada (Haholongan et al., 2022).

Secara umum produktivitas dapat dipahami sebagai hubungan antara hasil yang dicapai baik dalam bentuk barang maupun jasa dengan masukan yang digunakan dalam proses tersebut. Ini berarti bahwa produktivitas tidak hanya mengukur seberapa banyak *output* yang dihasilkan tetapi juga mempertimbangkan seberapa efisien sumber daya seperti tenaga kerja bahan baku dan teknologi yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Selain itu produktivitas juga mencerminkan perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan total sumber daya yang dikerahkan atau input yang digunakan (Wijaya, 2021).

Meningkatkan produktivitas karyawan merupakan salah satu tujuan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Ketika tingkat produktivitas karyawan meningkat organisasi akan merasakan berbagai manfaat yang signifikan baik dalam aspek finansial maupun nonfinansial. Produktivitas yang lebih tinggi tidak hanya berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang menguntungkan bagi organisasi tetapi juga meningkatkan

profitabilitas yang dapat digunakan untuk reinvestasi atau pengembangan lebih lanjut (Kurniawan, 2021). Sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja yang dihasilkan dan pada akhirnya akan menentukan tingkat produktivitas suatu organisasi atau perusahaan. Kualitas dan keterampilan individu dalam tim sangat berperan dalam menentukan seberapa efektif mereka dapat menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yuniarsih, 2013).

Selain produktivitas, kinerja organisasi juga menjadi faktor penting yang diperhatikan dalam menilai keberhasilan suatu entitas. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi yang dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Proses ini berlangsung dalam konteks upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Nursanti, 2018). Kinerja organisasi mencerminkan seberapa efektif sebuah entitas dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuannya. Ini berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengelola berbagai sumber daya termasuk manusia finansial dan material agar dapat beroperasi secara optimal. Ketika sebuah organisasi berhasil memenuhi kebutuhan yang ada dengan cara yang efisien dan efektif maka kinerja mereka dapat dikategorikan baik (Driyantini, 2020).

B. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Organisasi

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi ada empat hal yaitu pengelolaan sumber daya, peran penting dukungan manajer lini, keadilan dalam organisasi, dan efektivitas organisasi (Suryani, 2018). Secara lebih rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengelolaan Sumber Daya

Pengelolaan sumber daya manusia adalah elemen yang sangat vital dalam setiap organisasi karena kualitas dan kemampuan individu yang terlibat memiliki dampak langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia mencakup lebih dari sekadar karyawan dan juga melibatkan pengembangan keterampilan

peningkatan motivasi serta pemeliharaan kepuasan kerja. Ketika organisasi berhasil dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya manusianya mereka akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk produktivitas. Keberhasilan ini tidak hanya meningkatkan performa individu tetapi juga berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu manajemen perlu memberikan perhatian yang mendalam terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui berbagai inisiatif seperti pelatihan yang berkelanjutan komunikasi yang efektif dan penghargaan atas prestasi yang dicapai (Suryani, 2018).

2. Peran Penting Dukungan Manajer Lini

Dukungan manajer lini adalah faktor krusial yang mempengaruhi kinerja organisasi. Manajer lini berperan sebagai penghubung antara manajemen puncak dan karyawan di lapangan sehingga mereka memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan visi dan misi organisasi terwujud. Tugas mereka tidak hanya mengawasi pelaksanaan rencana kerja tetapi juga memotivasi dan mengarahkan tim agar bekerja efektif. Dengan memberikan bimbingan yang tepat serta menciptakan lingkungan kerja kondusif manajer lini dapat membantu karyawan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu dukungan kuat dari manajer lini berkontribusi pada peningkatan komunikasi internal yang baik sehingga setiap anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Dalam konteks ini peran manajer lini sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dan mencapai target yang telah ditetapkan (Suryani, 2018).

3. Keadilan dalam Organisasi

Faktor yang memengaruhi kinerja organisasi adalah keadilan dalam organisasi. Keadilan ini mencakup persepsi anggota mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dan setara dalam lingkungan kerja. Ketika organisasi menciptakan suasana kerja yang nyaman dan adil hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil cenderung menunjukkan komitmen lebih tinggi terhadap tugas mereka. Keadilan organisasi tidak hanya berhubungan dengan distribusi hasil seperti gaji dan

promosi tetapi juga dengan proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan keputusan diambil secara transparan mereka akan lebih puas dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Selain itu hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan juga berkontribusi pada persepsi keadilan ini di mana komunikasi yang jujur dan perlakuan yang hormat sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja positif (Suryani, 2018).

4. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu entitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk melaksanakan rencana yang telah disusun dengan baik dan mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini efektivitas tidak hanya dilihat dari pencapaian target kuantitatif tetapi juga dari kualitas hasil yang diperoleh. Organisasi yang efektif mampu mengoptimalkan sumber daya yang ada baik itu manusia finansial maupun teknologi untuk menghasilkan *output* maksimal. Evaluasi terhadap efektivitas organisasi menjadi penting untuk memahami sejauh mana strategi dan kebijakan yang diterapkan dapat membawa organisasi menuju pencapaian visi dan misi secara berkelanjutan. Selain itu efektivitas organisasi juga berkaitan dengan keterlibatan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Setiap anggota organisasi perlu merasa memiliki kontribusi dalam proses tersebut sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen mereka (Suryani, 2018).

C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal (Suwatno, 2016). Secara lebih rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Terdapat 10 faktor internal yang memengaruhi produktivitas dalam organisasi (Suwatno, 2016), yaitu:

a. Komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional

   Komitmen yang kuat terhadap visi dan misi institusional merupakan salah satu faktor internal yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas dalam organisasi. Ketika seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang jelas dan mendalam tentang tujuan serta arah yang ingin dicapai maka mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Visi dan misi yang diinternalisasi dengan baik akan menciptakan rasa memiliki di antara karyawan sehingga mereka merasa bahwa kontribusi mereka penting dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu komitmen ini juga mendorong kolaborasi lebih baik antar tim karena setiap individu berfokus pada pencapaian tujuan yang sama (Suwatno, 2016).

b. Struktur dan desain pekerjaan

   Struktur dan desain pekerjaan merupakan salah satu faktor internal yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas organisasi. Struktur pekerjaan mencakup cara tugas dan tanggung jawab dibagi di antara anggota tim serta bagaimana hubungan antar posisi diatur. Desain pekerjaan berfokus pada bagaimana pekerjaan itu sendiri dirancang termasuk elemen seperti kompleksitas tugas tingkat otonomi dan kesempatan untuk pengembangan keterampilan. Ketika struktur dan desain pekerjaan diatur dengan baik maka setiap individu dapat memahami peran mereka dengan jelas dan merasa lebih terlibat dalam proses kerja (Suwatno, 2016).

c. Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target

   Motivasi disiplin dan etos kerja adalah faktor internal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi dan mendukung pencapaian target yang telah ditetapkan. Motivasi berperan sebagai dorongan bagi karyawan untuk berusaha lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Ketika karyawan merasa termotivasi mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Selain itu disiplin dalam menjalankan

tugas sehari-hari juga sangat krusial karena disiplin membantu menjaga konsistensi dan keteraturan dalam pekerjaan. Karyawan yang disiplin akan lebih mampu mengelola waktu dan sumber daya dengan efisien. Etos kerja yang baik mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban. Karyawan dengan etos kerja tinggi akan bekerja dengan penuh dedikasi serta berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap tugas (Suwatno, 2016).

d. Dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas

   Dukungan sumber daya adalah salah satu faktor internal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Sumber daya ini mencakup berbagai elemen yang dapat digunakan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas baik itu sumber daya manusia yang terampil maupun alat dan teknologi yang memadai. Ketika organisasi menyediakan sumber daya yang cukup dan tepat guna karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan efisien. Selain itu dukungan sumber daya juga mencakup akses terhadap informasi yang relevan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan individu. Dengan adanya dukungan sumber daya yang memadai karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Suwatno, 2016).

e. Kebijakan perusahaan yang bisa merangsang kreativitas dan inovasi

   Kebijakan perusahaan yang merangsang kreativitas dan inovasi merupakan salah satu faktor internal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Kebijakan ini mencakup berbagai inisiatif yang dirancang untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pemikiran kreatif dan pengembangan ide-ide baru. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dan berinovasi perusahaan dapat memanfaatkan potensi penuh dari sumber daya manusianya. Selain itu kebijakan yang mendorong kolaborasi antar tim juga dapat mempercepat proses inovasi karena ide-ide yang berbeda dapat saling

melengkapi dan menghasilkan solusi yang lebih baik (Suwatno, 2016).

f. Perlakuan menyenangkan yang bisa diberikan pimpinan dan/atau rekan kerja

Perlakuan menyenangkan yang diberikan oleh pimpinan dan rekan kerja merupakan salah satu faktor internal yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas di dalam organisasi. Ketika pimpinan menunjukkan sikap positif dan mendukung terhadap karyawan mereka menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan menyenangkan. Perlakuan ini dapat berupa pengakuan atas prestasi individu dukungan dalam pengembangan karier serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan (Suwatno, 2016).

g. Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan

Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan merupakan salah satu faktor internal yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas organisasi. Pimpinan memiliki peran penting dalam menentukan arah dan strategi yang akan diambil oleh tim serta menetapkan standar kerja yang harus diikuti. Ketika pimpinan menerapkan praktik manajemen yang efektif seperti komunikasi yang jelas pengambilan keputusan yang transparan serta pemberian umpan balik yang konstruktif maka karyawan akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk bekerja dengan baik (Suwatno, 2016).

h. Budaya organisasi/kerja, dan lingkungan kerja yang ekonomis

Budaya organisasi dan lingkungan kerja yang ekonomis merupakan faktor internal yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai norma dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi yang dapat membentuk perilaku dan sikap mereka dalam bekerja. Ketika budaya organisasi mendukung kolaborasi inovasi dan penghargaan terhadap kinerja individu maka karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Sementara itu lingkungan kerja yang ekonomis

menciptakan suasana yang mendukung efisiensi dan efektivitas operasional. Lingkungan ini tidak hanya mencakup aspek fisik seperti fasilitas dan peralatan tetapi juga mencakup aspek psikologis seperti rasa aman dan nyaman dalam bekerja (Suwatno, 2016).

i. Kesesuaian antara tugas yang diemban

Kesesuaian antara tugas yang diemban oleh karyawan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas dalam organisasi. Ketika karyawan diberikan tugas yang sesuai dengan kompetensi mereka mereka akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan efisien. Hal ini tidak hanya meningkatkan hasil kerja tetapi juga berkontribusi pada kepuasan kerja individu. Sebaliknya jika ada ketidaksesuaian antara tugas dan kemampuan maka karyawan dapat merasa tertekan atau frustrasi yang dapat mengurangi motivasi dan produktivitas mereka (Suwatno, 2016).

j. Komunikasi antar individu dalam membangun kerja sama

Komunikasi antar individu dalam organisasi memainkan peran penting dalam membangun kerja sama yang efektif. Komunikasi yang baik memungkinkan anggota tim untuk saling berbagi informasi dan ide sehingga menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing. Ketika individu merasa nyaman untuk berkomunikasi satu sama lain mereka cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat dan masukan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kolaborasi tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal di antara anggota tim (Suwatno, 2016).

2. Faktor Eksternal

Terdapat 6 faktor eksternal yang memengaruhi produktivitas dalam organisasi (Suwatno, 2016), yaitu:

a. Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politis

Salah satu faktor eksternal yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas organisasi adalah peraturan perundangan kebijakan

pemerintah dan situasi politis yang berlaku. Peraturan perundangan mencakup berbagai regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah yang dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Misalnya perubahan dalam undang-undang ketenagakerjaan pajak atau perlindungan lingkungan dapat mempengaruhi biaya operasional dan strategi bisnis. Selain itu kebijakan pemerintah seperti insentif untuk industri tertentu atau program dukungan bagi usaha kecil dapat memberikan peluang baru bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Situasi politis juga memainkan peran penting karena ketidakstabilan politik atau perubahan kepemimpinan dapat menciptakan ketidakpastian yang berdampak pada keputusan investasi dan pengembangan bisnis (Suwatno, 2016).

b. Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan

Kemitraan atau *networking* yang dikembangkan dalam organisasi adalah faktor eksternal yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas. *Networking* mencakup hubungan yang dibangun dengan individu atau kelompok lain yang dapat mendukung tujuan organisasi. Ketika organisasi menjalin kemitraan yang kuat dengan berbagai pihak seperti perusahaan lain asosiasi profesional atau komunitas lokal mereka dapat mengakses sumber daya baru informasi dan peluang yang mungkin tidak tersedia sebelumnya. Kemitraan ini juga memungkinkan pertukaran ide dan praktik terbaik yang dapat meningkatkan inovasi dan efisiensi dalam operasional (Suwatno, 2016).

c. Kultur dan *mindset* lingkungan sekitar organisasi

Kultur dan mindset lingkungan sekitar organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas. Kultur mencakup nilai-nilai norma dan kebiasaan yang berkembang di masyarakat di mana organisasi beroperasi. Ketika kultur tersebut mendukung inovasi kolaborasi dan etos kerja yang tinggi maka organisasi cenderung lebih produktif. Sebaliknya jika kultur di sekitar organisasi bersifat negatif atau tidak mendukung maka hal ini dapat menghambat kinerja dan kreativitas karyawan (Suwatno, 2016).

d. Dukungan masyarakat dan *stakeholder* secara keseluruhan

Dukungan masyarakat dan *stakeholder* secara keseluruhan merupakan salah satu faktor eksternal yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas organisasi. Ketika masyarakat dan berbagai pihak terkait seperti pelanggan mitra bisnis dan pemerintah memberikan dukungan yang positif terhadap suatu organisasi hal ini dapat menciptakan iklim yang kondusif untuk pertumbuhan dan perkembangan. Dukungan ini bisa berupa kepercayaan masyarakat terhadap produk atau layanan yang ditawarkan serta partisipasi aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh organisasi (Suwatno, 2016).

e. Tingkat persaingan

Tingkat persaingan adalah salah satu faktor eksternal yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk membedakan diri dari pesaingnya. Tingkat persaingan yang tinggi mendorong organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan inovasi dalam produk atau layanan yang ditawarkan. Ketika organisasi berusaha untuk tetap relevan dan menarik bagi pelanggan mereka sering kali harus menerapkan strategi baru yang dapat meningkatkan produktivitas (Suwatno, 2016).

f. Dampak globalisasi

Dampak globalisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang signifikan dalam mempengaruhi produktivitas organisasi. Globalisasi telah menciptakan suatu lingkungan di mana perusahaan harus beradaptasi cepat terhadap perubahan yang terjadi di pasar internasional. Hal ini mencakup peningkatan persaingan yang semakin ketat karena akses terhadap pasar global memungkinkan banyak perusahaan dari berbagai negara untuk bersaing secara langsung (Suwatno, 2016).

D. Penilaian Kinerja Organisasi

Penilaian kinerja pada suatu organisasi dapat dilakukan dengan melalui empat cara (Suryani, 2018) yaitu sebagai berikut:

1. Tingkat Pencapaian Kinerja Pemangku Kepentingan atas Pemenuhan Kebutuhan

Tingkat pencapaian kinerja pemangku kepentingan merupakan salah satu cara penting untuk menilai kinerja organisasi dengan fokus pada seberapa baik kebutuhan berbagai pihak yang terlibat terpenuhi. Pemangku kepentingan mencakup pemegang saham yang mengharapkan pengembalian investasi yang memadai serta pelanggan yang mencari produk dan layanan berkualitas tinggi. Selain itu karyawan juga merupakan pemangku kepentingan yang memiliki kebutuhan akan lingkungan kerja yang memuaskan dan peluang untuk berkembang. Ketika organisasi berhasil memenuhi kebutuhan ini secara efektif maka tingkat kepuasan di antara pemangku kepentingan akan ada peningkatan (Suryani, 2018).

2. Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran seberapa baik suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks penilaian kinerja organisasi efektivitas mencerminkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan rencana dan strategi yang telah dirumuskan dengan baik. Tingkat efektivitas ini tidak hanya diukur dari hasil akhir tetapi juga dari proses yang dilalui untuk mencapainya. Organisasi yang efektif mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal untuk mencapai target yang diinginkan (Suryani, 2018).

3. Efisiensi

Efisiensi merupakan salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja organisasi yang mengacu pada seberapa baik organisasi memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ini mencakup penggunaan sumber daya manusia finansial dan material dengan cara yang optimal sehingga hasil yang diperoleh dapat maksimal tanpa pemborosan. Organisasi yang efisien

mampu menjalankan proses operasionalnya dengan biaya yang lebih rendah dan waktu yang lebih singkat sambil tetap mempertahankan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Dengan meningkatkan efisiensi organisasi tidak hanya dapat mengurangi biaya tetapi juga bisa meningkatkan daya saing di pasar (Suryani, 2018).

4. Kinerja Finansial

Kinerja finansial merupakan salah satu cara penting untuk menilai kinerja organisasi dan mencerminkan kemampuan organisasi untuk bertahan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penilaian ini meliputi analisis berbagai aspek keuangan seperti tingkat keuntungan yang dihasilkan dari operasional bisnis serta efektivitas investasi yang dilakukan. Organisasi yang memiliki kinerja finansial yang baik biasanya menunjukkan pertumbuhan pendapatan yang konsisten dan pengelolaan biaya yang efisien. Selain itu kinerja finansial juga mencakup kemampuan organisasi dalam mengelola arus kas sehingga dapat memenuhi kewajiban keuangan dan berinvestasi dalam peluang baru (Suryani, 2018).

DAFTAR PUSTAKA

Driyantini, E., Pramukaningtiyas, H. R. P., & Agustiani, Y. K. (2020). Flexible working space, budaya kerja baru untuk tingkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, *17*(2), 206–220. https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.584

Haholongan, R., Djorghi, R., Chandra, E., & Nurcahya, A. (2022). Pengaruh key performance indicators terhadap kinerja karyawan perusahaan peralatan rumah tangga. *Jurnal Inovasi Penelitian*, *2*(8), 1–6. https://doi.org/10.47492/jip.v2i8.1163

Kurniawan, I. S., & Cahyaningtyas, T. (2021). Peningkatan produktivitas: Peran kemampuan, lingkungan, dan motivasi pada Azzahra Moslem Wear Yogyakarta. *Jurnal Produktivitas*, *8*(2), 296–304. https://doi.org/10.29406/jpr.v8i2.2645

Nursanti, I. (2018). Kinerja pegawai, komitmen organisasi dalam produktivitas kerja pegawai. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, *25*(2), 347–361. https://doi.org/10.17509/jap.v25i2.15646

Suryani, J. K. N. (2018). *Kinerja organisasi* (N. F. Subekti, Ed.). Sleman: Deepublish.

Suwatno, S. Y. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.

Wijaya, C., & Manurung, O. (2021). *Produktivitas kerja: Analisis faktor budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja, dan motivasi kerja untuk hasil kerja optimal* (R. Hidayat, Ed.). Jakarta: Kencana.

Yuniarsih, & Suwatno. (2013). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, aplikasi dan isu penelitian*. Bandung: Alfabeta.

BAB 10
PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh: Mitha Evalista, S.Psi., M.Psi.

A. Pendahuluan

Organisasi memiliki berbagai sumber daya yang berfungsi sebagai input untuk diubah menjadi *output* berupa produk atau layanan, sumber daya ini mencakup modal, teknologi, metode operasional, serta manusia. Diantara semua sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen yang paling krusial. Untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan SDM dengan efektif, diperlukan suatu alat manajerial yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Manajemen SDM mencakup berbagai aktivitas mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja hingga pengembangan karyawan dan penilaian kinerja. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkan potensi karyawan secara maksimal demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Marnis, 2008).

Sumber Daya Manusia adalah elemen kunci yang sangat mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi sering kali diukur dari kemampuannya untuk menonjolkan karakteristik atau keunggulan tertentu yang membedakannya dari organisasi lain. Organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan potensi karyawan dengan baik akan lebih mudah mencapai tujuan strategisnya (Rachmawati et al., 2023), Sedangkan Manajemen sumber daya manusia merupakan cabang dari ilmu manajemen yang secara khusus fokus pada pengelolaan individu dalam suatu organisasi, berbeda dengan manajemen sumber daya lainnya yang mungkin lebih terstruktur dan dapat diukur dengan jelas pengelolaan sumber daya manusia melibatkan interaksi kompleks antar individu yang memiliki pikiran emosi dan motivasi yang beragam. Oleh karena itu keberhasilan atau kegagalan dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya mempengaruhi

individu tersebut tetapi juga dapat memberikan dampak yang luas bagi organisasi secara keseluruhan (Rumawas, 2018).

Perubahan dan perkembangan di tingkat global menuntut setiap organisasi serta perusahaan untuk bersikap proaktif dalam menilai dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang mereka miliki, hal ini juga mendorong setiap individu dalam organisasi untuk menyadari peran dan tanggung jawab mereka sebagai bagian dari budaya yang ada. Dampak dari perubahan ini secara jelas memaksa semua perusahaan dan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan dinamika yang terjadi. Organisasi yang berhasil menghadapi tantangan ini adalah mereka yang memiliki sumber daya manusia berkualitas (Yuwono, 2023).

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif memungkinkan karyawan dalam suatu organisasi untuk lebih mudah menghadapi berbagai tantangan yang muncul serta beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. Tanpa adanya pengelolaan SDM yang baik karyawan akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan keterampilan dan mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Proses pengelolaan ini tidak hanya mencakup pelatihan dan pengembangan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu (Susan, 2019).

B. Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Terdapat setidaknya enam fungsi dari pengelolaan sumber daya manusia (Mangkunegara, 2019), yang akan dijelaskan secara rinci yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan dalam pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses yang bertujuan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja sehingga dapat disesuaikan dengan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kegiatan ini melibatkan analisis mendalam terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi kebutuhan karyawan seperti perkembangan bisnis perubahan pasar dan tren industri. Dengan melakukan perencanaan yang matang organisasi dapat memastikan

bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat. Proses ini juga mencakup identifikasi keterampilan yang diperlukan serta pengembangan strategi untuk merekrut dan melatih karyawan agar sesuai dengan kebutuhan tersebut. Selain itu perencanaan yang baik memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi tantangan di masa depan seperti kekurangan tenaga kerja atau perubahan dalam kebijakan ketenagakerjaan (Mangkunegara, 2019).

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya pengorganisasian adalah proses yang melibatkan pengaturan dan pembagian tugas di antara karyawan dengan cara yang sistematis. Dalam konteks fungsi pengelolaan SDM pengorganisasian mencakup penetapan struktur organisasi yang jelas yang mencakup pembagian kerja delegasi wewenang serta hubungan antar bagian. Dengan adanya pengorganisasian yang baik setiap karyawan dapat memahami perannya dan tanggung jawabnya sehingga meminimalkan kebingungan dan meningkatkan efisiensi kerja. Pengorganisasian juga berfungsi untuk mengintegrasikan berbagai elemen dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara harmonis, melalui bagan organisasi yang jelas manajemen dapat menunjukkan bagaimana setiap departemen dan individu berkontribusi terhadap tujuan keseluruhan perusahaan. Hal ini sangat penting karena organisasi yang terstruktur dengan baik akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan baik internal maupun eksternal, ketika terjadi perubahan dalam lingkungan bisnis seperti perubahan pasar atau teknologi karyawan yang terorganisir dengan baik dapat lebih cepat menyesuaikan diri dan berkontribusi dalam mengatasi tantangan tersebut (Mangkunegara, 2019).

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan bimbingan kepada karyawan agar mereka dapat bekerja sama dengan baik serta menjalankan tugas mereka secara efektif dan efisien. Dalam konteks

ini pemimpin berperan sebagai pengarah yang memberikan instruksi dan motivasi kepada pegawai untuk mencapai tujuan organisasi melalui proses pengarahan yang baik pemimpin dapat memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai visi dan misi organisasi, selain itu pengarahan juga mencakup komunikasi yang jelas mengenai harapan serta standar kerja yang diinginkan. Dengan adanya pengarahan yang tepat karyawan akan merasa lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas mereka dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, hal ini juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di mana setiap individu merasa dihargai dan terlibat dalam proses pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu fungsi pengarahan dalam pengelolaan sumber daya manusia sangat krusial karena dapat meningkatkan produktivitas tim serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi (Mangkunegara, 2019).

4. Pengendalian

Pengendalian dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa para pegawai mengikuti aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi serta bekerja sesuai dengan rencana yang telah disusun. Fungsi ini sangat penting karena membantu menjaga konsistensi dan efektivitas operasional dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara memantau kinerja pegawai dan mengevaluasi apakah mereka memenuhi standar yang diharapkan, jika ditemukan adanya penyimpangan dari rencana atau peraturan yang berlaku maka langkah-langkah perbaikan akan segera diambil untuk mengatasi masalah tersebut. Tindakan perbaikan ini bisa berupa pelatihan tambahan untuk meningkatkan keterampilan pegawai atau penyesuaian prosedur kerja agar lebih sesuai dengan kondisi yang ada, selain itu pengendalian juga mencakup evaluasi berkala untuk menilai keberhasilan program-program yang telah diterapkan dan melakukan penyempurnaan jika diperlukan. Dengan demikian pengendalian berfungsi sebagai mekanisme untuk memastikan bahwa seluruh elemen dalam organisasi bergerak sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai hasil yang optimal (Mangkunegara, 2019).

5. Pengembangan

Pengembangan dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan berbagai keterampilan pegawai baik dari segi teknis maupun teoritis serta konseptual dan moral. Proses ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan yang dirancang secara khusus agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini dan juga mempersiapkan pegawai untuk tantangan di masa depan. Dalam pengelolaan SDM yang efektif pengembangan karyawan menjadi salah satu fungsi utama yang tidak bisa diabaikan karena kualitas sumber daya manusia sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk beradaptasi dan menguasai keterampilan baru. Dengan memberikan pelatihan yang relevan organisasi dapat memastikan bahwa pegawai tidak hanya memiliki pengetahuan yang diperlukan tetapi juga mampu menerapkannya dalam situasi nyata. Selain itu pengembangan ini juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan dalam proses pengembangan karier mereka. Oleh karena itu pengelolaan SDM yang baik harus mencakup strategi pengembangan yang komprehensif agar pegawai dapat tumbuh secara profesional dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi (Mangkunegara, 2019).

6. Kompensasi

Kompensasi memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan baik dalam bentuk uang maupun barang sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Dalam konteks pengelolaan SDM kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai insentif untuk meningkatkan kinerja tetapi juga sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Prinsip dasar dari kompensasi adalah keadilan dan kelayakan yang berarti bahwa setiap karyawan harus menerima balas jasa yang sesuai dengan tanggung jawab dan kontribusi mereka. Ketika kompensasi dirancang dengan baik hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap

produktivitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu sistem kompensasi yang transparan dan adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu pengelolaan kompensasi yang efektif menjadi salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak boleh diabaikan (Mangkunegara, 2019).

C. Ruang Lingkup Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Lingkup pengelolan SDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi (Mangkunegara, 2019), Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan manajerial atau pengelolaan SDM ini secara umum mencakup:

1. Rancangan Organisasi

Salah satu aktivitas penting dalam manajemen SDM adalah rancangan organisasi yang berfungsi sebagai kerangka kerja untuk menentukan struktur dan hubungan antara berbagai posisi dalam perusahaan. Rancangan organisasi tidak hanya melibatkan penentuan hierarki tetapi juga mencakup pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap individu. Dengan memiliki rancangan organisasi yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran mereka dan bagaimana kontribusi mereka berhubungan dengan tujuan keseluruhan organisasi (Mangkunegara, 2019).

2. *Staffing*

Salah satu aktivitas utama dalam manajemen SDM adalah *staffing*. *Staffing* merujuk pada proses yang melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi serta pemilihan dan penempatan individu yang tepat untuk mengisi posisi yang tersedia. Proses ini dimulai dengan analisis mendalam terhadap kebutuhan organisasi untuk memastikan bahwa setiap posisi memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan (Mangkunegara, 2019).

3. Sistem *Reward*

Salah satu aktivitas penting dalam manajemen SDM adalah penerapan sistem penghargaan yang efektif. Sistem penghargaan ini berfungsi

untuk memberikan insentif kepada karyawan atas kontribusi dan pencapaian merek dengan merancang sistem penghargaan yang tepat organisasi dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Penghargaan tidak hanya terbatas pada kompensasi finansial tetapi juga mencakup pengakuan non-materi seperti penghargaan atas prestasi atau kesempatan untuk pengembangan karir (Mangkunegara, 2019).

4. Manajemen Performansi

Salah satu aspek penting dalam aktivitas manajerial ini adalah manajemen performansi. Manajemen performansi berfokus pada penilaian dan pengembangan kinerja karyawan untuk memastikan bahwa mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Proses ini melibatkan penetapan standar kinerja yang jelas serta pengukuran hasil kerja karyawan berdasarkan standar tersebut (Mangkunegara, 2019).

5. Pengembangan Pekerja dan Organisasi

Salah satu aspek penting dari aktivitas ini adalah pengembangan pekerja dan organisasi. Pengembangan pekerja melibatkan upaya untuk meningkatkan keterampilan pengetahuan dan kemampuan individu agar mereka dapat berkontribusi secara lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Proses ini sering kali meliputi program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis dan *soft skills* karyawan (Mangkunegara, 2019).

6. Komunikasi dan Hubungan Masyarakat

Salah satu aktivitas penting dalam manajemen SDM adalah komunikasi dan hubungan masyarakat. Komunikasi yang efektif merupakan fondasi bagi terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dalam konteks ini komunikasi tidak hanya melibatkan penyampaian informasi dari manajemen kepada karyawan tetapi juga mencakup interaksi dua arah yang memungkinkan umpan balik dari karyawan kepada manajemen. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didengar dan dihargai (Mangkunegara, 2019).

D. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Ada tiga prinsip dalam pengelolaan menejemen sumber daya manusia (Sunyoto, 2013) yaitu:

1. Orientasi Pada Layanan

Orientasi pada layanan merupakan salah satu prinsip fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan serta keinginan karyawan. Dalam konteks ini fokus utama adalah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan bagi semua anggota organisasi, karena ketika karyawan merasa diperhatikan dan kebutuhan mereka terpenuhi mereka cenderung akan lebih berkomitmen dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Hal ini sangat penting karena karyawan yang puas tidak hanya akan meningkatkan produktivitas tetapi juga akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan mereka. Dalam pengelolaan SDM orientasi pada layanan juga berarti mendengarkan umpan balik dari karyawan dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan pengalaman kerja mereka, misalnya perusahaan dapat melakukan survei kepuasan karyawan untuk memahami apa yang menjadi kekhawatiran mereka serta area mana yang perlu diperbaiki. Dengan cara ini manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik dan strategis dalam merancang program pelatihan pengembangan karier dan kebijakan lainnya yang berdampak langsung pada kepuasan karyawan (Sunyoto, 2013).

2. Membangun Kesempatan bagi SDM

Membangun kesempatan bagi sumber daya manusia untuk berkontribusi secara aktif dalam perusahaan merupakan salah satu prinsip penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam berbagai aspek operasional dan pengambilan keputusan organisasi akan menciptakan rasa memiliki yang kuat di antara mereka, hal ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja tetapi juga memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka

didengar dan kontribusi mereka dihargai mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Dalam konteks fungsi pengelolaan SDM membangun kesempatan ini juga berkaitan erat dengan pengembangan keterampilan dan potensi individu dengan memberikan pelatihan dan kesempatan untuk mengikuti proyek-proyek baru karyawan dapat mengembangkan kemampuan mereka dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu keterlibatan aktif dalam proses kerja dapat membantu karyawan memahami tujuan perusahaan dengan lebih baik sehingga mereka dapat bekerja dengan arah yang jelas. Ini juga menciptakan rasa tanggung jawab di antara karyawan karena mereka merasa bahwa hasil kerja mereka memiliki dampak langsung terhadap keberhasilan organisasi (Sunyoto, 2013).

3. Menemukan Jiwa Kewirausahaan di SDM

Mampu menemukan jiwa *entrepreneur* sumber daya manusia perusahaan (Sunyoto, 2013) yang mencakup 10 hal, yaitu:

a. Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan

   Hal ini berarti bahwa perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan aktif setiap individu dalam proses pengambilan keputusan dan inovasi dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi secara langsung, sehingga perusahaan tidak hanya meningkatkan rasa memiliki tetapi juga mendorong munculnya ide-ide kreatif yang dapat memajukan organisasi (Sunyoto, 2013).

b. Berorientasi pencapaian tujuan perusahaan

   Salah satu cara untuk mengidentifikasi dan mengembangkan jiwa kewirausahaan ini adalah dengan memastikan bahwa setiap individu di dalam perusahaan memiliki orientasi yang jelas terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini melibatkan penanaman nilai-nilai kewirausahaan yang mencakup kreativitas, inisiatif, dan kemampuan untuk mengambil risiko (Sunyoto, 2013).

c. Motivasi kerja yang tinggi

Menemukan jiwa kewirausahaan dalam sumber daya manusia sangat bergantung pada adanya motivasi kerja yang tinggi. Motivasi ini berfungsi sebagai pendorong utama yang menggerakkan individu untuk berkontribusi secara maksimal dalam organisasi. Ketika karyawan memiliki motivasi yang kuat, mereka cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap tugas-tugas yang diemban. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pekerjaan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif (Sunyoto, 2013).

d. Responsif terhadap penghargaan dari perusahaan

Salah satu cara untuk mengidentifikasi potensi kewirausahaan adalah dengan memperhatikan responsivitas karyawan terhadap penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki jiwa kewirausahaan cenderung menunjukkan antusiasme dan motivasi yang tinggi ketika mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa mereka tidak hanya berorientasi pada tugas rutin, tetapi juga berusaha untuk memberikan nilai lebih bagi organisasi. Penghargaan yang diterima dapat berupa bonus, pengakuan publik, atau kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek penting (Sunyoto, 2013).

e. Berpandangan jauh ke depan

Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan mengembangkan pandangan jauh ke depan. Ini berarti bahwa individu dalam organisasi perlu dilatih untuk memiliki visi yang lebih luas mengenai tujuan jangka panjang dan dampak dari keputusan yang diambil saat ini. Dengan memiliki pandangan yang lebih luas karyawan dapat memahami bagaimana tindakan mereka saat ini akan mempengaruhi masa depan perusahaan dan industri secara keseluruhan (Sunyoto, 2013).

f. Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis

Menemukan jiwa kewirausahaan dalam sumber daya manusia (SDM) dapat dilakukan melalui pendekatan yang terencana, terstruktur, dan sistematis. Pendekatan ini penting dalam konteks manajemen SDM karena menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi kewirausahaan individu. Dalam hal ini, perencanaan yang matang melibatkan analisis kebutuhan organisasi dan pengembangan program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan kewirausahaan. Selain itu, struktur yang baik dalam manajemen SDM akan memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan menerapkan sistem yang efektif, organisasi dapat memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas (Sunyoto, 2013).

g. Bersedia bekerja keras

Menemukan jiwa kewirausahaan dalam sumber daya manusia (SDM) adalah proses yang sangat penting dan melibatkan berbagai aspek, salah satunya adalah kesediaan untuk bekerja keras. Dalam konteks pengelolaan SDM, sikap ini mencerminkan dedikasi dan komitmen individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang bersedia bekerja keras menunjukkan kemampuan untuk menghadapi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Ini menjadi krusial karena dalam dunia bisnis yang kompetitif, hasil kerja keras sering kali menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan (Sunyoto, 2013).

h. Mampu menyelesaikan pekerjaan

Salah satu aspek penting dalam hal ini adalah kemampuan individu untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Kemampuan ini mencerminkan sikap proaktif dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diemban. Dalam konteks manajemen SDM, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas rutin tetapi juga

mencakup kemampuan untuk menghadapi tantangan dan mencari solusi inovatif ketika dihadapkan pada masalah (Sunyoto, 2013).

i. Percaya diri yang tinggi

Salah satu aspek kunci dalam hal ini adalah kepercayaan diri yang tinggi. Kepercayaan diri merupakan fondasi yang memungkinkan individu untuk mengambil risiko, berinovasi, dan beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks manajemen SDM, membangun kepercayaan diri karyawan dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti memberikan pelatihan yang relevan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki kompetensi yang memadai, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dalam pengembangan ide-ide baru dan solusi kreatif (Sunyoto, 2013).

j. Berani mengambil risiko

Salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki adalah keberanian untuk mengambil risiko. Keberanian ini mencerminkan sikap proaktif dan inovatif yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dalam dunia bisnis yang kompetitif. Dalam konteks fungsi pengelolaan SDM, keberanian mengambil risiko dapat diintegrasikan ke dalam berbagai aspek manajemen, seperti pengembangan karyawan dan perencanaan karir (Sunyoto, 2013).

DAFTAR PUSTAKA

Mangkunegara. (2019). Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan peningkatan kinerja. *Repositori Stiain Kudus*, *53*(9), 1689–1699.

Marnis, & Priyono. (2008). *Manajemen sumber daya manusia* (T. Chandra, Ed.). Sidoarjo: Zifatama Publisher. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Rachmawati, E., Laili, W., Hidayatullah, A. R., Ismail, I. (2023). Pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan komitmen kerja karyawan. *Manajemen Kreatif Jurnal*, *2*(1), 45–61. https://doi.org/10.55606/makreju.v2i1.2453

Rumawas, W. (2018). *Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Sintesa*. Manado: Universitas Sam Ratulangi (Unsrat Press).

Sunyoto, D. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Susan. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adara Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(2).

Yuwono, F. S. P., Bimantoro, C. D., & Humairani, N. Z. (2023). Pengelolaan SDM dan perencanaan sumber daya manusia dalam kemajuan suatu organisasi. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, *1*(2), 27–34. https://doi.org/10.55606/jupumi.v3i1.2472

BAB 11
ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM ORGANISASI

Oleh: Irfan Yunus, S.Pd., M.Pd.

A. Pendahuluan

Etika dan tanggung jawab sosial dalam organisasi merupakan dua pilar fundamental yang berperan penting dalam membentuk budaya dan perilaku di tempat kerja. Dalam konteks organisasi modern, penerapan etika tidak hanya mencakup kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga melibatkan prinsip-prinsip moral yang mengatur interaksi antar individu serta keputusan yang diambil oleh manajemen. Tanggung jawab sosial menjadi bagian integral dari strategi bisnis, di mana organisasi diharapkan untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Dalam konteks organisasi, etika merupakan seperangkat prinsip dan norma moral yang berfungsi sebagai panduan dalam perilaku serta interaksi dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan. Etika ini tidak hanya mencakup nilai-nilai dasar seperti keadilan dan kejujuran, tetapi juga menekankan pentingnya integritas dan tanggung jawab dalam setiap tindakan yang diambil. Organisasi yang berpegang pada etika yang kuat akan mempertimbangkan dampak sosial dari keputusan mereka, baik terhadap karyawan, pelanggan, maupun masyarakat luas. Selain itu, tanggung jawab sosial menjadi aspek penting yang menunjukkan kepedulian organisasi terhadap pemangku kepentingan. Ini mencakup perhatian terhadap kesejahteraan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini organisasi berusaha untuk tidak hanya mencapai keuntungan finansial tetapi juga memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan. Hal ini menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan pemangku kepentingan, serta membangun reputasi yang baik di mata publikn (Salsabila, 2023).

Etika dapat dipahami sebagai seperangkat norma dan prinsip yang disepakati untuk mengarahkan perilaku dalam menjalankan tugas, bisnis, atau profesi tertentu. Dalam konteks ini, etika berfungsi sebagai panduan yang membantu individu dan organisasi dalam membuat keputusan yang tepat dan bertanggung jawab. (Fatinah, 2024). Dalam oeganisasi etika berperan penting dalam menegaskan perlunya nilai-nilai yang harus dipegang oleh setiap anggota yang mencakup berbagai aspek, seperti sikap saling menghormati, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab, yang semuanya menjadi pedoman dalam berinteraksi dan bertindak dengan baik. Seperangkat nilai ini sering kali dijadikan sebagai standar acuan yang dianggap sebagai prinsip-prinsip etis dan moral dalam menjalankan aktivitas organisasi. Dalam praktiknya, kehidupan organisasi tidak terlepas dari berbagai tantangan yang memerlukan solusi yang mempertimbangkan aspek moral dan etika, sehingga penting bagi setiap anggota untuk memahami dan menerapkan nilai-nilai tersebut agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan konstruktif (Habeahan, 2023).

Sementara, tanggung jawab sosial dalam organisasi mencakup kewajiban untuk membuat pilihan dan mengambil langkah-langkah yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat serta mendukung kepentingan organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa setiap keputusan yang diambil oleh manajemen harus mempertimbangkan dampaknya terhadap komunitas dan lingkungan sekitar, bukan hanya fokus pada keuntungan finansial jangka pendek. Organisasi dapat berperan aktif dalam menciptakan nilai sosial yang lebih luas, seperti menciptakan lapangan kerja, mendukung inisiatif pendidikan, dan menjaga keberlanjutan lingkungan. (Muttaqiin, 2023).

B. Pendekatan Perilaku Etis

Permulaan dari setiap tindakan dari setiap individu juga dapat dilakukan berdasarkan kode etik yang telah ditetapkan (Muttaqiin, 2023). Kode etik umumnya berpatokan terhadap tiga pendekatan perilaku etis berikut ini:

1. Pendekatan Utilitarian (*Utilitarian Approach*)

Pendekatan utilitarianisme dalam etika berfokus pada penilaian tindakan berdasarkan konsekuensinya dengan tujuan utama untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan kerugian bagi masyarakat. Dalam konteks ini, setiap individu diharapkan untuk mempertimbangkan bagaimana tindakan mereka dapat menghasilkan keuntungan maksimal bagi sebanyak mungkin orang, sambil mengurangi biaya atau dampak negatif yang mungkin timbul. Pendekatan ini menekankan pentingnya menghitung semua manfaat dan biaya yang terkait dengan keputusan yang diambil, meskipun dalam praktiknya sering kali sulit untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi semua faktor tersebut secara menyeluruh. Utilitarianisme menganggap bahwa tindakan yang benar adalah yang menghasilkan hasil terbaik bagi semua pihak yang terlibat, sehingga setiap kepentingan harus diperhitungkan secara setara. Namun, tantangan muncul ketika harus mempertimbangkan efek jangka panjang dari keputusan tersebut serta potensi pengabaian terhadap hak individu demi kepentingan kolektif. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pendekatan utilitarian menawarkan kerangka kerja yang jelas untuk pengambilan keputusan etis, ia juga menghadapi kritik terkait kemampuannya dalam menangani kompleksitas moral dan keadilan sosial (Muttaqiin, 2023).

2. Pendekatan Hak Individu (*Individual Rights Approach*)

Pendekatan hak individu dalam etika menekankan bahwa setiap individu memiliki hak-hak dasar yang harus dihormati dalam setiap pengambilan keputusan. Konsep ini berakar pada keyakinan bahwa semua manusia memiliki martabat yang melekat, yang memungkinkan mereka untuk membuat pilihan bebas mengenai kehidupan mereka. Oleh karena itu, tindakan atau keputusan yang diambil seharusnya tidak melanggar hak orang lain. Namun, tantangan muncul dalam mendefinisikan secara tepat apa saja hak-hak asasi manusia tersebut. Pendekatan ini juga dapat berisiko mendorong perilaku egois, di mana individu mungkin mengklaim hak mereka tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap orang lain. Misalnya, ketika seseorang mengekspresikan keinginannya dengan mengklaim

haknya, hal ini bisa menyebabkan konflik dengan hak orang lain, menciptakan dilema etis yang kompleks. Dalam konteks ini, penting untuk menyeimbangkan pengakuan terhadap hak individu dengan tanggung jawab sosial dan moral terhadap sesama, agar tidak terjadi penyalahgunaan hak yang dapat merugikan pihak lain (Muttaqiin, 2023).

3. Pendekatan Keadilan (*Justice Approach*)

Pendekatan Keadilan dalam etika menekankan pentingnya keadilan dan kesetaraan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi individu atau kelompok. Dalam konteks ini, para pengambil keputusan diharapkan untuk bertindak secara adil dan tidak memihak, memastikan bahwa semua pihak menerima perlakuan yang setara dalam hal distribusi keuntungan dan biaya. Prinsip keadilan ini mencakup dua aspek utama: *distributive justice*, yang berkaitan dengan cara sumber daya dan manfaat dibagikan, serta *fairness*, yang menekankan perlunya proses yang adil dalam pengambilan keputusan. Ketidakadilan, seperti diskriminasi, dapat memicu konflik dan ketegangan di lingkungan sosial atau organisasi, karena individu atau kelompok merasa dirugikan. Oleh karena itu, penerapan pendekatan ini dalam bisnis sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendorong kepercayaan di antara semua pemangku kepentingan. Dengan memastikan bahwa setiap individu diperlakukan secara adil, organisasi tidak hanya memenuhi tanggung jawab etisnya tetapi juga meningkatkan reputasi dan keberlanjutan jangka panjangnya di pasar (Muttaqiin, 2023).

C. Sikap Organisasi terhadap Tanggung Jawab Sosial

Sikap organisasi terhadap tanggung jawab sosial dapat bervariasi secara signifikan, mencerminkan berbagai pendekatan dan motivasi yang mendasarinya. Secara umum, ada empat sikap utama yang diambil oleh organisasi (Hasan, 2021) yaitu sebagai berikut:

1. Sikap Menghalangi

Organisasi yang menunjukkan sikap menghalangi terhadap tanggung jawab sosial cenderung menolak atau menghindari pengakuan atas kewajiban mereka terhadap dampak tindakan yang mereka lakukan.

Dalam hal ini, organisasi tersebut tidak bersedia untuk mengambil langkah-langkah proaktif dalam menghadapi konsekuensi sosial, lingkungan, atau ekonomi dari aktivitas mereka. Sikap ini sering kali tercermin dalam kebijakan dan praktik yang lebih fokus pada keuntungan jangka pendek daripada mempertimbangkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Dengan mengabaikan tanggung jawab sosial, organisasi tersebut berisiko menciptakan citra negatif di mata publik dan *stakeholder*, yang pada gilirannya dapat merugikan reputasi dan keberlanjutan jangka panjang mereka. Selain itu, sikap ini dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan dan pelanggan yang semakin peduli terhadap isu-isu sosial dan lingkungan (Hasan, 2021).

2. Sikap Defensif

Sikap defensif dalam organisasi terkait dengan tanggung jawab sosial menunjukkan bahwa perusahaan hanya akan memenuhi kewajiban yang ditentukan oleh hukum tanpa berusaha untuk melangkah lebih jauh. Dalam pendekatan ini, organisasi cenderung berpegang pada prinsip bahwa fokus utama mereka adalah untuk menghasilkan keuntungan, dan mereka akan melakukan hanya apa yang diwajibkan oleh peraturan yang berlaku. Manajer di dalam organisasi yang mengadopsi sikap ini sering kali berargumen bahwa tanggung jawab mereka terbatas pada kepatuhan hukum, dan mereka tidak merasa berkewajiban untuk terlibat dalam inisiatif sosial atau lingkungan yang lebih luas. Hal ini menciptakan pandangan bahwa tanggung jawab sosial bukanlah bagian integral dari strategi bisnis, melainkan sekadar kewajiban yang harus dipenuhi. Meskipun sikap defensif dapat membantu organisasi menghindari risiko hukum, pendekatan ini sering kali mengabaikan potensi manfaat jangka panjang dari keterlibatan sosial yang lebih aktif, seperti peningkatan reputasi, loyalitas pelanggan, dan hubungan baik dengan komunitas (Hasan, 2021).

3. Sikap Akomodatif

Organisasi yang mengadopsi sikap akomodatif menunjukkan komitmen untuk memenuhi tidak hanya kewajiban hukum dan etika yang berlaku, tetapi juga bersedia melangkah lebih jauh dalam

beberapa situasi tertentu. Dalam pendekatan ini, organisasi secara sukarela berpartisipasi dalam berbagai program sosial, menunjukkan bahwa mereka tidak hanya fokus pada keuntungan finansial, tetapi juga peduli terhadap dampak sosial dari aktivitas mereka. Sikap ini mencerminkan kesadaran akan tanggung jawab sosial yang lebih luas, di mana organisasi berupaya untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Dengan berpartisipasi dalam inisiatif sosial, seperti program pendidikan, pelestarian lingkungan, atau kegiatan amal, organisasi dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan komunitas dan meningkatkan citra mereka di mata publik. Selain itu, keterlibatan dalam tanggung jawab sosial ini dapat mendorong loyalitas pelanggan dan karyawan, karena banyak individu saat ini lebih memilih untuk berhubungan dengan perusahaan yang menunjukkan kepedulian terhadap isu-isu sosial (Hasan, 2021).

4. Sikap Proaktif

Sikap proaktif terhadap tanggung jawab sosial merupakan tingkat komitmen tertinggi yang dapat diambil oleh sebuah organisasi. Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini tidak hanya memahami pentingnya tanggung jawab sosial, tetapi juga secara aktif mencari cara untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat. Mereka menganggap diri mereka sebagai bagian integral dari komunitas, sehingga berupaya untuk berperan serta dalam berbagai inisiatif sosial dan lingkungan. Dalam konteks ini, organisasi proaktif tidak menunggu untuk diminta atau hanya bereaksi terhadap masalah yang muncul; sebaliknya, mereka secara mandiri mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan. Misalnya, mereka mungkin terlibat dalam program pendidikan, pelestarian lingkungan, atau pengembangan komunitas yang berkelanjutan. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya memenuhi kewajiban etisnya tetapi juga membangun reputasi yang baik di mata publik dan meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan. Pendekatan ini menciptakan dampak jangka panjang yang positif, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi masyarakat luas, serta mendorong terciptanya lingkungan yang lebih baik dan lebih berkelanjutan (Hasan, 2021).

D. Pentingnya Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Pentingnya etika dan tanggung jawab sosial dalam organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata, karena keduanya berfungsi sebagai fondasi utama untuk keberhasilan jangka panjang organisasi (Kartini, 2023), ada empat hal yaitu sebagai berikut:

1. Membangun Citra Positif

Organisasi yang menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan biasanya berhasil membangun citra yang positif di mata publik. Ketika sebuah perusahaan dianggap bertanggung jawab, hal ini dapat meningkatkan tingkat kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk konsumen, karyawan, investor, dan masyarakat luas. Kepercayaan ini sangat penting karena dapat berkontribusi pada loyalitas pelanggan, motivasi karyawan, serta minat investor untuk berinvestasi. Selain itu, citra positif yang dibangun melalui praktik etis dan tanggung jawab sosial dapat menciptakan hubungan yang lebih baik dengan komunitas lokal dan meningkatkan reputasi perusahaan di industri. Dalam jangka panjang, organisasi yang memperhatikan aspek sosial dan lingkungan tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi diri mereka sendiri (Kartini, 2023).

2. Memenuhi Tuntutan Pemangku Kepentingan

Pentingnya etika dan tanggung jawab sosial dalam organisasi terletak pada kewajiban untuk memperhatikan kepentingan dan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan. Dalam konteks ini, organisasi tidak hanya bertujuan untuk meraih keuntungan finansial, tetapi juga harus berupaya untuk memenuhi tuntutan sosial dan lingkungan yang lebih luas. Dengan menerapkan prinsip-prinsip etika bisnis dan tanggung jawab sosial, organisasi dapat menciptakan keseimbangan yang sehat antara pencapaian tujuan ekonomi dan kontribusi positif terhadap masyarakat serta lingkungan. Hal ini tidak hanya membantu membangun reputasi yang baik di mata publik, tetapi juga meningkatkan loyalitas pelanggan dan motivasi karyawan. Selain itu, dengan memperhatikan aspek-aspek sosial dan lingkungan,

organisasi dapat mengurangi risiko konflik dan menciptakan hubungan yang lebih harmonis dengan semua pemangku kepentingan. Implementasi etika dan tanggung jawab sosial yang kuat juga dapat membuka peluang baru, seperti akses ke pasar yang lebih luas dan kolaborasi dengan berbagai pihak yang memiliki visi serupa (Kartini, 2023).

3. Inovasi dan Keunggulan Bersaing

Etika dan tanggung jawab sosial memainkan peran penting dalam mendorong inovasi di dalam organisasi. Dengan menerapkan praktik ini organisasi didorong untuk menemukan solusi yang tidak hanya kreatif tetapi juga berkelanjutan, yang dapat membantu mengurangi dampak lingkungan. Misalnya, organisasi dapat mengeksplorasi cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, seperti mengadopsi teknologi ramah lingkungan atau proses produksi yang lebih hemat energi. Selain itu, fokus pada tanggung jawab sosial memungkinkan organisasi untuk mengembangkan produk dan layanan yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat, seperti barang yang lebih aman atau layanan yang mendukung kesejahteraan komunitas. Inovasi semacam ini tidak hanya memenuhi tuntutan etis dan sosial, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Dengan menciptakan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan dan masyarakat, organisasi dapat membedakan diri dari pesaingnya, menarik konsumen yang semakin peduli terhadap isu-isu sosial dan lingkungan (Kartini, 2023).

4. Keberlanjutan

Pentingnya etika dan tanggung jawab sosial dalam organisasitidak dapat diabaikan terutama dalam konteks keberlanjutan. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip etika yang kuat dan memperhatikan tanggung jawab sosial, organisasi dapat menciptakan fondasi yang kokoh untuk keberlanjutan jangka panjang mereka. Praktik etis dalam bisnis tidak hanya mencakup kepatuhan terhadap hukum dan regulasi, tetapi juga melibatkan komitmen untuk berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Ketika perusahaan beroperasi dengan kesadaran sosial, mereka mampu membangun hubungan yang lebih baik dengan pemangku

kepentingan, termasuk pelanggan, karyawan, dan komunitas lokal. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan reputasi merek, yang pada gilirannya berkontribusi pada pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan. Selain itu pendekatan ini bertanggung jawab terhadap isu-isu sosial dan lingkungan, organisasi dapat mengurangi risiko yang terkait dengan skandal atau krisis reputasi yang dapat merugikan bisnis mereka (Kartini, 2023).

E. Tantangan dalam Menerapkan Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Tantangan dalam menerapkan etika dan tanggung jawab sosial sangat kompleks dan beragam, mencakup berbagai aspek yang harus diperhatikan oleh organisasi (Gurumuda, 2020). Berikut adalah beberapa tantangan utama yang sering dihadapi:

1. Konflik Kepentingan

Konflik kepentingan merupakan salah satu tantangan signifikan yang dihadapi manajer dalam menerapkan etika dan tanggung jawab sosial di dalam organisasi. Dalam situasi tertentu, manajer mungkin menemukan diri mereka dihadapkan pada pilihan sulit antara mengejar keuntungan jangka pendek yang dapat meningkatkan kinerja finansial perusahaan secara instan, atau memprioritaskan keberlanjutan jangka panjang yang lebih berorientasi pada nilai-nilai etis dan dampak sosial. Dilema ini sering kali muncul ketika keputusan bisnis yang menguntungkan dalam waktu dekat dapat merugikan reputasi perusahaan, lingkungan, atau kesejahteraan masyarakat di masa depan. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin tergoda untuk mengurangi biaya produksi dengan cara yang tidak ramah lingkungan, yang dapat mengakibatkan kerusakan ekosistem dan penurunan kualitas hidup masyarakat sekitar. Di sisi lain, memilih untuk berinvestasi dalam praktik bisnis yang berkelanjutan mungkin memerlukan pengeluaran awal yang lebih besar dan tidak langsung memberikan hasil finansial yang terlihat (Gurumuda, 2020).

2. Biaya Implementasi

Salah satu tantangan utama dalam menerapkan etika dan tanggung jawab sosial adalah biaya yang terkait dengan implementasinya.

Untuk menjalankan program CSR yang efektif, perusahaan sering kali harus melakukan investasi yang cukup besar, baik dalam bentuk finansial maupun sumber daya lainnya. Hal ini mencakup pengeluaran untuk proyek-proyek yang mungkin tidak memberikan keuntungan langsung dalam jangka pendek, seperti inisiatif lingkungan, program pendidikan, atau kegiatan sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Meskipun manfaat jangka panjang dari program-program ini dapat sangat signifikan, seperti peningkatan reputasi perusahaan, loyalitas pelanggan, dan hubungan yang lebih baik dengan komunitas, perusahaan sering kali menghadapi kesulitan dalam meyakinkan pemangku kepentingan tentang nilai dari investasi tersebut. Selain itu, alokasi sumber daya untuk CSR dapat mengalihkan perhatian dan dana dari kegiatan inti bisnis yang lebih menguntungkan (Gurumuda, 2020).

3. Perubahan Budaya Organisasi

Menerapkan etika dan tanggung jawab sosial dalam sebuah organisasi sering kali menghadapi tantangan besar, terutama terkait dengan perubahan budaya perusahaan. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang beretika dan bertanggung jawab secara sosial, diperlukan transformasi mendalam dalam nilai-nilai dan praktik yang diadopsi sehari-hari. Proses ini bisa sangat kompleks, terutama di perusahaan-perusahaan besar yang telah memiliki budaya yang mapan dan sudah berlangsung lama. Perubahan semacam ini tidak hanya melibatkan penyesuaian kebijakan formal, tetapi juga memerlukan perubahan sikap dan perilaku karyawan di semua tingkatan. Selain itu, tantangan lain muncul dari resistensi terhadap perubahan yang mungkin timbul dari individu atau kelompok yang merasa nyaman dengan cara kerja yang lama. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu melakukan pendekatan yang komprehensif, termasuk pelatihan, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan semua pemangku kepentingan (Gurumuda, 2020).

4. Pengukuran dan Pelaporan

Salah satu tantangan utama dalam penerapan etika dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) adalah pengukuran dan pelaporan dampak dari program-program tersebut. Proses ini sering kali

kompleks karena perusahaan harus merancang indikator yang tepat untuk mengevaluasi dan melaporkan kinerja mereka dengan akurat. Hal ini mencakup identifikasi metrik yang relevan yang dapat mencerminkan efektivitas inisiatif CSR, baik dari segi sosial, lingkungan, maupun ekonomi. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan berbagai faktor eksternal yang dapat mempengaruhi hasil, seperti perubahan regulasi, dinamika pasar, dan persepsi publik. Kesulitan ini sering kali diperparah oleh kurangnya standar universal dalam pelaporan CSR, sehingga perusahaan mungkin kesulitan untuk membandingkan kinerja mereka dengan industri lain atau untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan sistem pelaporan yang transparan dan dapat diandalkan, yang tidak hanya memberikan informasi yang jelas tentang dampak sosial dan lingkungan mereka tetapi juga membangun kepercayaan dengan konsumen dan komunitas. Dengan pendekatan yang tepat dalam pengukuran dan pelaporan, perusahaan dapat lebih efektif dalam mengelola tanggung jawab sosial mereka dan menunjukkan komitmen mereka terhadap praktik bisnis yang etis (Gurumuda, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

Fatinah, N. N., Ilyasari, S. A., & A. D. V. (2024). Etika dan tanggung jawab sosial perusahaan. In *Manajemen strategik* (p. 26). Jakarta: Universitas Mercu Buana.

Gurumuda. (2020). Etika dan tanggung jawab sosial dalam manajemen. Retrieved from https://gurumuda.net/manajemen/etika-dan-tanggung-jawab-sosial-dalam-manajemen

Habeahan, J., Lumbantobing, M., Gaol, R. Y. L., & Purba, B. (2023). Analisis etika individu dalam konteks organisasi modern. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, *1*(1), 174–181.

Hasan. (2021). *Etika & tanggung jawab sosial.* SDMINDONESIA.

Muttaqiin, N. (2023). Mengelola etika dan tanggung jawab sosial. Retrieved from https://www.studocu.com/id/document/universitas-airlangga/pengantar-manajemen/mengelola-etika-dan-tanggung-jawab-sosial/12802491

Ramli, Y., & Kartini, D. (2023). *Manajemen strategik dan bisnis.* Jakarta: Bumi Aksara.

Salsabila, A. (2023). Pentingnya menerapkan etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan. Published online.

BAB 12
TEKNOLOGI DAN PERILAKU ORGANISASI

Oleh: Fitra Widya Wati, S.Pd., M.Pd.

A. Pendahuluan

Setiap organisasi yang didirikan memiliki tujuan spesifik yang ingin dicapai, dan pencapaian tujuan tersebut sangat bergantung pada kerjasama antara individu-individu yang terlibat di dalamnya. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran organisasi tidak lepas dari perilaku dan interaksi manusia yang bekerja di dalamnya, baik secara individu maupun dalam kelompok. Setiap orang yang berkontribusi dalam organisasi membawa perilaku kerja dan tingkat kinerja yang berbeda-beda, sehingga dinamika ini mempengaruhi keseluruhan efektivitas organisasi (Tewal, 2017).

Dalam konteks organisasi, sangat jelas bahwa keberlangsungan dan efektivitas sebuah entitas sangat bergantung pada perhatian yang diberikan kepada berbagai elemen penting yang memengaruhinya. Salah satu elemen yang tidak kalah signifikan adalah teknologi. Ketika kita mengaitkan teknologi dengan aspek perilaku dalam organisasi, peran teknologi menjadi semakin krusial. Ini karena teknologi dapat memengaruhi cara individu dan kelompok berinteraksi, berkomunikasi, serta bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama (Hasan, 2024). Pemahaman yang mendalam tentang bagaimana teknologi dapat memengaruhi perilaku ini sangat penting, karena dapat berdampak langsung pada produktivitas dan kinerja dalam organisasi. Oleh karena itu, integrasi teknologi yang tepat dapat menjadi kunci untuk meningkatkan efisisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Zainal, 2015).

Tujuan utama dari mempelajari perilaku organisasi adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai berbagai peristiwa yang terjadi di dalam suatu organisasi (Banjarnahor et al., 2022). Dengan memahami dinamika ini, kita dapat menjelaskan fenomena-fenomena yang muncul serta mengembangkan cara

berpikir lebih kritis dan analitis mengenai situasi-situasi yang ada dalam lingkungan organisasi. Hal ini tidak hanya membantu kita mengenali pola-pola perilaku individu dan kelompok, tetapi juga memberikan wawasan yang lebih luas tentang bagaimana interaksi sosial, budaya, dan struktur organisasi berkontribusi terhadap keberhasilan atau tantangan yang dihadapi oleh organisasi tersebut (Risambessy et al., 2023).

Perilaku organisasi merujuk pada berbagai faktor yang memengaruhi tindakan individu dan interaksi kelompok dalam konteks organisasi. Hal ini mencakup analisis mengenai bagaimana sikap dan perilaku beragam dari anggota organisasi dapat berdampak pada struktur serta sistem yang ada di dalamnya (Supartha dan Sintaasih (2017), Sedangkan teknologi dalam suatu organisasi memiliki hubungan yang kompleks dengan struktur organisasi, meskipun tidak selalu terlihat secara langsung. Dalam berbagai industri, adopsi teknologi konvensional menjadi penting untuk mempertahankan daya saing. Selain itu, teknologi dapat mempengaruhi efisiensi operasional, tingkat persaingan, dan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah. Namun, pilihan teknologi yang dapat diterapkan sering kali dibatasi oleh karakteristik industri itu sendiri (Hasan, 2024).

Perkembangan teknologi yang pesat saat ini telah memberikan dampak signifikan terhadap perilaku organisasi, dan hampir setiap organisasi tidak dapat menghindari pengaruh tersebut. Dalam konteks ini, penting bagi setiap organisasi untuk secara aktif memantau dan memahami bagaimana perubahan dalam sistem teknologi memengaruhi dinamika perilaku di dalam tim dan di antara karyawan. Dengan memahami pengaruh ini, organisasi dapat lebih baik menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia dan meningkatkan efektivitas kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan yang terjadi akibat kemajuan teknologi (Naufaluddin, 2023).

B. Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi

Lingkungan organisasi berubah sangat cepat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan ini menjadi tantangan

dan sekaligus peluang bagi para manajer dalam mengimplementasikan Perilaku Organisasi sebagai suatu disiplin ilmu (Tewal, 2017). Peluang dan tantangan perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

1. Merespons Globalisasi

Era globalisasi telah menghapus batasan antar negara melalui penerapan pasar bebas, yang memungkinkan bisnis internasional berkembang pesat. Dalam konteks ini, karyawan sering kali harus berinteraksi dengan rekan kerja dan manajer dari berbagai negara dan latar belakang budaya. Namun, bagi karyawan yang tidak siap menghadapi situasi ini, tantangan seperti *culture shock*, stres, frustrasi, dan konflik dapat muncul. Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perbedaan budaya yang ada, yang pada gilirannya dapat menurunkan efektivitas kinerja mereka. Karyawan yang mengalami kesulitan dalam beradaptasi mungkin merasa terasing dan mengalami penurunan motivasi, yang berdampak negatif pada produktivitas mereka di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempersiapkan karyawan agar mampu mengatasi tantangan ini dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh lingkungan kerja multikultural (Tewal, 2017).

2. Merespons Kemajuan Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat saat ini telah membawa dampak signifikan terhadap cara kerja dan struktur organisasi. Inovasi dalam bidang otomasi dan pemanfaatan teknologi informasi telah memungkinkan mesin untuk mengambil alih berbagai tugas yang sebelumnya dilakukan oleh manusia. Hal ini tidak hanya mengubah sifat pekerjaan itu sendiri, tetapi juga mempengaruhi dinamika organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, organisasi harus beradaptasi dengan perubahan ini, menghadapi tantangan baru yang muncul akibat pergeseran peran manusia dalam lingkungan kerja, sekaligus memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas (Tewal, 2017).

3. Merespons Diversitas Angkatan Kerja

Di era globalisasi saat ini, banyak organisasi yang memilih untuk merekrut individu dengan berbagai latar belakang yang berbeda, termasuk dalam hal jenis kelamin, pendidikan, kepribadian, ras, suku, agama, budaya, dan kewarganegaraan. Keberagaman ini dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan, namun juga membawa tantangan yang signifikan. Perbedaan yang ada di antara karyawan sering kali dapat menyebabkan kesalahpahaman, menimbulkan rasa curiga di antara satu sama lain, serta berpotensi memicu konflik dan menciptakan ketidakharmonisan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara proaktif mengelola dan merespons keragaman ini agar dapat menciptakan suasana kerja yang saling menghargai dan produktif (Tewal, 2017).

4. Merespons Tekanan Ekonomi

Kondisi ekonomi yang kurang stabil, seperti tingginya inflasi, dapat berdampak serius pada kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi. Ketika inflasi meningkat, banyak pekerja mengalami tekanan yang signifikan, yang sering kali menyebabkan perasaan stres dan frustrasi. Penurunan pendapatan riil yang mereka alami membuat mereka kesulitan untuk memenuhi kebutuhan dasar sehari-hari, sehingga menciptakan ketidakpuasan dan ketidakbahagiaan di tempat kerja. Dalam situasi seperti ini, karyawan mungkin merasa tertekan dan kehilangan motivasi, yang mengakibatkan kesulitan dalam berkonsentrasi pada tugas-tugas mereka. Akibatnya, kinerja mereka menjadi tidak efektif dan produktivitas organisasi secara keseluruhan dapat terpengaruh. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menyadari tantangan ini dan merancang strategi yang dapat membantu mendukung karyawan, seperti menawarkan program kesejahteraan atau dukungan emosional, agar mereka dapat mengatasi tekanan ekonomi dan tetap fokus serta produktif di lingkungan kerja (Tewal, 2017).

5. Merespons Persaingan

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, baik saat ini maupun di masa mendatang, tantangan persaingan cenderung akan terus meningkat. Untuk dapat bersaing secara efektif dan meraih keunggulan di pasar, organisasi perlu fokus pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Hal ini mencakup upaya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar mereka dapat menjadi profesional yang handal, serta mampu berpikir kreatif dan inovatif. Selain itu, penting bagi organisasi untuk mendorong produktivitas karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang tepat. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia tidak hanya akan membantu karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam industri, tetapi juga akan memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dalam jangka panjang, strategi ini dapat berkontribusi pada keberhasilan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan (Tewal, 2017).

6. Merespons Tuntutan Konsumen/Pelanggan

Dalam konteks organisasi, konsumen atau pelanggan memainkan peran yang sangat penting sebagai pengguna utama dari produk atau layanan yang ditawarkan. Oleh karena itu, menjaga kepuasan dan loyalitas mereka menjadi suatu keharusan bagi setiap perusahaan. Untuk mencapai hal ini, organisasi harus berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik yang memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Hal ini tidak hanya melibatkan penyediaan barang atau jasa berkualitas tinggi, tetapi juga mencakup pengalaman layanan yang menyenangkan dan responsif terhadap masukan dari pelanggan. Dengan memahami tuntutan dan preferensi konsumen, organisasi dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat dan berkelanjutan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan daya saing di pasar. Dalam menghadapi tantangan ini, penting bagi organisasi untuk terus beradaptasi dan berinovasi dalam pendekatan mereka terhadap layanan pelanggan agar tetap relevan dan mampu memenuhi ekspektasi yang terus berkembang dari konsumen (Tewal, 2017).

C. Tingkat Kemampuan Teknologi Organisasi

Pada prinsipnya terdapat empat tingkat kemampuan teknologi (Nizam, 2021), yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan Operatif

ingkat pertama adalah Kemampuan Operatif, yang merupakan fondasi dasar dari semua kemampuan teknologi. Pada tahap ini, organisasi fokus pada pengelolaan dan pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari dengan menggunakan teknologi yang ada. Kemampuan ini meliputi penggunaan alat dan sistem yang mendukung operasional dasar, seperti perangkat lunak untuk pengolahan data dan sistem informasi manajemen yang sederhana.Organisasi yang berada pada tingkat kemampuan operatif umumnya mengandalkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam proses kerja mereka. Namun, penggunaan teknologi di sini masih bersifat reaktif, di mana organisasi hanya mengadopsi teknologi yang sudah ada tanpa melakukan inovasi atau pengembangan lebih lanjut. Karyawan di tingkat ini mungkin tidak sepenuhnya terlatih untuk memanfaatkan potensi penuh dari alat yang tersedia, sehingga keterampilan mereka dalam menggunakan teknologi masih terbatas (Nizam, 2021).

2. Kemampuan Akuisitif

Pada tingkat ini organisasi biasanya masih berada dalam fase awal penerapan teknologi, di mana penggunaan teknologi bersifat sangat terbatas dan sering kali tidak terstruktur. Kemampuan Akuisitif mencerminkan kondisi di mana organisasi hanya mengandalkan alat dan sistem yang ada tanpa adanya strategi atau rencana yang jelas untuk pengembangan lebih lanjut.Pada tingkat ini, organisasi mungkin belum sepenuhnya memahami potensi teknologi yang ada dan bagaimana cara memanfaatkannya secara efektif untuk meningkatkan efisiensi operasional atau inovasi. Ini bisa terjadi karena kurangnya pengetahuan atau keterampilan di antara karyawan, serta minimnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan teknologi. Akibatnya, proses bisnis cenderung berjalan secara manual dan tidak terintegrasi, yang dapat

menghambat produktivitas dan memperlambat respons terhadap perubahan pasar (Nizam, 2021).

3. Kemampuan Suportif

Pada tahap ini, organisasi biasanya hanya mengandalkan alat-alat teknologi yang bersifat dasar dan fungsional untuk mendukung operasional sehari-hari. Kemampuan ini sering kali ditandai dengan penggunaan teknologi yang tidak terintegrasi secara menyeluruh dan lebih bersifat reaktif, di mana teknologi digunakan hanya untuk memenuhi kebutuhan mendesak tanpa adanya perencanaan atau strategi yang jelas.Kemampuan suportif ini penting karena menjadi langkah awal bagi organisasi dalam memahami dan mengimplementasikan teknologi. Meskipun masih berada pada tahap yang rendah, keberadaan kemampuan ini memungkinkan organisasi untuk mulai beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan pasar. Namun, tantangan utama pada tingkat ini adalah keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi yang lebih canggih, serta kurangnya pemahaman tentang bagaimana teknologi dapat dioptimalkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara bertahap meningkatkan kemampuan mereka melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta investasi dalam teknologi yang lebih maju agar dapat beralih ke tingkat kemampuan berikutnya (Nizam, 2021).

4. Kemampuan Inovatif

Tingkat ini mencerminkan kemampuan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru yang dapat menghasilkan nilai tambah. Kemampuan inovatif tidak hanya berkaitan dengan pengembangan produk atau layanan baru, tetapi juga mencakup penerapan metode dan proses yang lebih efisien dalam operasional sehari-hari.Organisasi dengan kemampuan inovatif yang kuat biasanya memiliki budaya yang mendukung kreativitas dan eksperimen. Ini berarti bahwa para pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide-ide mereka tanpa takut akan kegagalan. Dalam hal ini, penting untuk memberikan penghargaan terhadap usaha inovatif, meskipun hasilnya tidak selalu

berhasil. Selain itu, struktur organisasi yang fleksibel sangat penting untuk memfasilitasi kolaborasi lintas departemen, sehingga memungkinkan pertukaran ide dan pengetahuan yang lebih baik (Nizam, 2021).

D. Dampak Teknologi pada Perilaku Organisasi

Teknologi dapat berdampak pada perilaku organisasi baik perilaku individu maupun perilaku kelompok (Zainal, 2015). Berikut beberapa dampak teknologi pada organisasi:

1. Input Sumber Daya Manusia

Input sumber daya manusia merupakan elemen krusial dalam organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dan kinerja karyawan. Dalam era digital saat ini, teknologi berperan sebagai faktor penentu dalam menentukan jenis dan kualitas input manusia yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Dengan kemajuan teknologi informasi, organisasi dapat lebih mudah mengidentifikasi dan merekrut individu dengan keterampilan yang sesuai, serta menciptakan proses seleksi yang lebih efisien dan akurat. Misalnya, sistem manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi memungkinkan pengumpulan data yang lebih komprehensif mengenai calon karyawan, sehingga memudahkan pengambilan keputusan dalam proses rekrutmen.Selain itu, teknologi juga memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karyawan melalui platform e-learning dan aplikasi pembelajaran jarak jauh, yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka secara fleksibel tanpa batasan waktu dan tempat. Hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Zainal, 2015).

2. Psikososial Pegawai

Teknologi memiliki pengaruh yang luas dan beragam terhadap individu dan kelompok dalam suatu organisasi, yang dapat memengaruhi dinamika psikososial pegawai secara signifikan. Teknologi memungkinkan peningkatan mobilitas dan interaksi antar individu atau kelompok, sehingga menciptakan kesempatan bagi kolaborasi yang lebih baik. Dengan adanya alat komunikasi modern

seperti email, aplikasi pesan instan, dan platform kolaborasi, pegawai dapat berkomunikasi secara *real-time*, terlepas dari lokasi fisik mereka. Hal ini tidak hanya mempercepat aliran informasi tetapi juga memperkuat hubungan antar rekan kerja, yang penting untuk membangun kerja tim yang efektif.Namun, di sisi lain, penggunaan teknologi juga dapat menyebabkan perubahan dalam jumlah jam kerja. Dengan fleksibilitas yang ditawarkan oleh teknologi, batasan antara waktu kerja dan waktu pribadi sering kali menjadi kabur. Pegawai mungkin merasa tertekan untuk selalu tersedia dan responsif, yang dapat menyebabkan kelelahan mental dan stres (Zainal, 2015).

3. Keterampilan Pegawai

Salah satu dampak signifikan dari penerapan teknologi dalam organisasi adalah meningkatnya kebutuhan akan keterampilan khusus di kalangan pegawai. Dalam era digital ini, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu, tetapi juga sebagai pendorong utama yang mendorong pegawai untuk mengembangkan keahlian baru yang relevan dengan kemajuan teknologi. Hal ini menciptakan spesialisasi pengetahuan yang lebih mendalam, di mana pegawai dituntut untuk menguasai berbagai alat dan sistem digital yang digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, keterampilan yang dimiliki pegawai menjadi katalisator yang krusial dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan cepat di lingkungan bisnis. Selain itu, peningkatan keterampilan ini juga berkontribusi terhadap efisiensi operasional dan inovasi dalam organisasi, memungkinkan mereka untuk tetap kompetitif dan responsif terhadap tuntutan pasar yang terus berubah. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan pegawai sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkan teknologi secara optimal dan mencapai tujuan strategis mereka (Zainal, 2015).

4. Pemangkasan Hierarki

Teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam struktur organisasi, terutama dalam hal pemangkasan hierarki. Dengan penerapan teknologi informasi, organisasi dapat mengurangi jumlah

lapisan manajemen menengah, yang berarti jalur komunikasi antara manajemen puncak dan staf di tingkat bawah menjadi lebih langsung dan efisien. Hal ini menciptakan kesempatan bagi pimpinan untuk berinteraksi lebih dekat dengan karyawan, sehingga memfasilitasi pertukaran informasi yang lebih cepat dan transparan. Ketika komunikasi menjadi lebih terbuka dan cepat, kepercayaan antara pimpinan dan bawahan pun dapat terbangun dengan lebih baik. Dalam konteks ini, teknologi berperan sebagai jembatan yang menghubungkan berbagai tingkat dalam organisasi, memungkinkan kolaborasi yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih responsif. Dengan demikian, dampak positif dari teknologi tidak hanya terlihat pada efisiensi operasional, tetapi juga pada peningkatan hubungan interpersonal di dalam organisasi (Zainal, 2015).

5. Mengurangi Pengawasan

Penerapan teknologi dalam organisasi telah membawa dampak signifikan, terutama dalam hal pengurangan pengawasan terhadap bawahan. Dengan memberikan tugas secara langsung kepada karyawan, mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan mentalitas yang diperlukan untuk merumuskan masalah dengan cara yang sederhana dan sistematis. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyelesaikan masalah secara mandiri, meningkatkan rasa percaya diri dan otonomi dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pendekatan ini mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga mereka dapat berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Dengan berkurangnya pengawasan, karyawan juga dapat merasakan peningkatan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Transformasi ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan responsif terhadap perubahan, di mana karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas hasil kerja mereka dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan yang ada (Zainal, 2015).

6. Komunikasi Nonfisik

Dalam organisasi konvensional, komunikasi sering kali dilakukan melalui pertemuan tatap muka, yang dapat menjadi kendala ketika

anggota organisasi berada di lokasi yang berjauhan. Dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, kini organisasi dapat memanfaatkan berbagai platform digital untuk berinteraksi secara real-time tanpa batasan geografis. Misalnya, penggunaan aplikasi video konferensi dan alat kolaborasi daring memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan lebih efisien dari jarak jauh. Hal ini tidak hanya menghemat waktu dan biaya perjalanan, tetapi juga meningkatkan produktivitas dengan mempermudah akses informasi dan pengambilan keputusan yang cepat (Zainal, 2015).

7. Akomodasi terhadap Perubahan

Dengan adanya teknologi informasi, organisasi dapat lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Teknologi ini tidak hanya mempercepat proses komunikasi dan pengambilan keputusan, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk melakukan analisis pasar dan memantau kinerja secara *real-time*. Selain itu, teknologi informasi mendorong desentralisasi kewenangan, yang mengubah struktur hierarki menjadi lebih fleksibel dan responsif. Hal ini juga berdampak pada manajemen sumber daya manusia, di mana pegawai dapat lebih mudah berkolaborasi dan berkomunikasi tanpa batasan jarak dan waktu. Dengan demikian, teknologi informasi tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga pengubah budaya kerja dan perilaku individu dalam organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas secara keseluruhan (Zainal, 2015).

DAFTAR PUSTAKA

Banjarnahor, A. R., Sinaga, J. B. M., Handiman, U. T., Samosir, K., Purba, B., Siagian, V., Gandasari, D., Army, W. L., Harizahayu, Sihotang, J. I., Nugroho, A., Hasan, M., Mahmud, A. K., Rahman, E., B, A. R., & Djufri, E. (2022). *Transformasi digital dan perilaku organisasi*. Yayasan Kita Menulis.

Hasan, S., F. A., & N. (2024). *Revolusi perilaku organisasi di era digital* (A. G. & A. Saidah, Eds.). CV Eureka Media Aksara.

Naufaluddin, A. (2023). Tantangan perilaku organisasi terhadap perkembangan IT. *Kompasiana*. https://www.kompasiana.com

Nizam, R. (2021). Pengaruh teknologi terhadap organisasi. *Maglearning.id*. https://maglearning.id

Risambessy, et al. (2023). *Perilaku organisasi (digitalisasi SDM)* (Hartini, Ed.). CV Media Sains Indonesia.

Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M, C. H., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku organisasi*. CV Patra Media Grafindo.

Zainal, M. (2015). Teknologi sebagai elemen perilaku organisasi (p. 6).

BAB 13
GLOBALISASI DAN PERILAKU ORGANISASI

Oleh: Fitra Widya Wati, S.Pd., M.Pd.

A. Pendahuluan

Globalisasi yang sedang berlangsung saat ini memberikan pengaruh signifikan terhadap keberlangsungan organisasi. Proses globalisasi telah memicu perubahan yang sangat cepat dalam dunia bisnis, yang mengharuskan organisasi untuk lebih fleksibel dan adaptif. Dalam menghadapi dinamika ini, organisasi perlu memiliki ketahanan yang tinggi dan kemampuan untuk bertransformasi dengan cepat, serta fokus pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Selain itu, globalisasi juga membawa tantangan dan risiko, tetapi di sisi lain, ia juga membuka peluang baru bagi organisasi untuk berkembang dan bersaing di pasar internasional (Rian, 2015).

Globalisasi dapat dipahami sebagai proses yang bersifat universal, di mana individu tidak terikat oleh batasan negara atau wilayah, memungkinkan setiap orang untuk saling terhubung dan bertukar informasi kapan saja dan di mana saja melalui berbagai media, baik elektronik maupun cetak (Hasan, 2024). Dalam konteks persaingan global yang terus berkembang, organisasi yang memiliki kemampuan inovasi cenderung lebih adaptif dan memiliki peluang lebih besar untuk berkembang. Untuk mencapai efisiensi dan responsivitas yang lebih baik, perusahaan perlu menerapkan strategi manajemen yang dapat mengurangi biaya, meningkatkan motivasi karyawan, dan mendorong produktivitas dengan memperkuat tim kerja mereka (Safika, 2018).

Perilaku organisasi merupakan cabang ilmu yang mempelajari bagaimana pengaruh individu, kelompok, dan struktur organisasi memengaruhi perilaku sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya (Banjarnahor et al., 2022). Tujuan utama dari studi ini adalah untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Perilaku organisasi

memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja sebuah organisasi, terutama dalam konteks perusahaan. Hal ini berkaitan erat dengan berbagai aspek manajerial, termasuk tugas-tugas spesifik, absensi, perpindahan karyawan, kinerja, motivasi, serta manajemen sumber daya manusia. Dengan memahami perilaku yang terjadi dalam organisasi, manajer dapat merancang strategi yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Widodo, 2018).

B. Tantangan Perilaku Organisasi di Era Globalisasi

Tantangan perilaku organisasi di era globalisasi sangat kompleks dan beragam, mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi bagaimana organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungan mereka (Kurnianti, 2021). Adapun tantangan yang dihadapi oleh perilaku organisasi pada era globalisasi yaitu:

1. Keanekaragaman Tenaga Kerja

Keanekaragaman tenaga kerja merupakan tantangan signifikan yang dihadapi perilaku organisasi di era globalisasi. Dalam konteks ini, keanekaragaman merujuk pada variasi dalam latar belakang individu, termasuk perbedaan gender, etnis, budaya, dan kemampuan fisik. Dengan meningkatnya interaksi antarbudaya dan globalisasi pasar tenaga kerja, organisasi kini harus beradaptasi dengan lingkungan yang lebih heterogen. Hal ini memerlukan pendekatan manajemen yang inklusif untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan terlibat. Keberagaman dapat menjadi sumber kekuatan bagi organisasi jika dikelola dengan baik, karena perspektif yang berbeda dapat mendorong inovasi dan kreativitas. Namun, tantangan muncul ketika perbedaan ini tidak dikelola dengan efektif, yang dapat mengakibatkan konflik, kesalahpahaman, dan penurunan moral karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi komunikasi yang baik dan pelatihan kepekaan budaya untuk meningkatkan pemahaman antaranggota tim (Kurnianti, 2021).

2. Penurunan Kesetiaan

Salah satu tantangan yang dihadapi perilaku organisasi di era globalisasi adalah penurunan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Dalam konteks persaingan global yang semakin ketat, banyak karyawan merasa kurang terikat dengan organisasi mereka, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk perubahan budaya kerja dan harapan yang berbeda dari generasi baru. Ketidakpastian ekonomi dan peluang kerja yang lebih luas di pasar global membuat karyawan lebih cenderung berpindah tempat kerja demi mencari kondisi yang lebih baik, baik dalam hal kompensasi maupun lingkungan kerja. Selain itu, organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan dan keinginan karyawan dapat mengalami penurunan motivasi dan keterlibatan dari tenaga kerja mereka. Hal ini berpotensi mengakibatkan tingginya tingkat *turnover* dan berkurangnya produktivitas, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memahami dinamika ini dan menciptakan strategi yang dapat meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan, seperti pengembangan karir, peningkatan komunikasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung (Kurnianti, 2021).

3. Kekurangan Tenaga Kerja

Tantangan yang dihadapi perilaku organisasi di era globalisasi adalah kekurangan tenaga kerja. Dalam konteks ini, banyak organisasi mengalami kesulitan dalam menemukan dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya permintaan akan keterampilan khusus yang tidak selalu tersedia di pasar tenaga kerja. Globalisasi telah menciptakan persaingan yang lebih ketat, sehingga perusahaan harus berupaya lebih keras untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan. Selain itu, perubahan demografis seperti pensiunnya generasi pekerja yang lebih tua dan meningkatnya jumlah pekerja milenial menambah kompleksitas situasi ini. Organisasi perlu mengadaptasi strategi manajemen sumber daya manusia mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang

menarik bagi berbagai generasi, serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja (Kurnianti, 2021).

4. Kekurangan Keterampilan

Salah satu tantangan utama yang dihadapi perilaku organisasi di era globalisasi adalah kekurangan keterampilan di kalangan tenaga kerja. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat dan cepat berubah, banyak organisasi menemukan bahwa karyawan mereka tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang baru dan kompleks. Globalisasi mendorong perkembangan teknologi dan metode kerja yang inovatif, sehingga menciptakan kebutuhan akan kemampuan baru yang mungkin belum dikuasai oleh banyak individu. Akibatnya, organisasi harus menghadapi kesenjangan antara keterampilan yang ada dan keterampilan yang dibutuhkan, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan efektivitas tim. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan perlu berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, serta menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan (Kurnianti, 2021).

5. Stimulasi Inovasi

Tantangan yang dihadapi perilaku organisasi di era globalisasi adalah stimulasi inovasi. Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi dan menciptakan inovasi guna mempertahankan daya saing di pasar yang semakin kompetitif. Globalisasi memfasilitasi pertukaran informasi dan ide secara cepat, sehingga organisasi harus mampu merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Hal ini mengharuskan mereka untuk mengembangkan budaya yang mendukung kreativitas dan eksperimen, serta mendorong anggota tim untuk berpikir di luar batasan konvensional. Selain itu, manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi dengan ide-ide baru. Dalam menghadapi tantangan ini, penting bagi pemimpin untuk memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk menginspirasi tim, sehingga mereka dapat bersatu dalam

mencapai tujuan inovatif yang ditetapkan oleh organisasi (Kurnianti, 2021).

6. Stimulasi Perubahan

Tantangan terakhir yang dihadapi perilaku organisasi di era globalisasi adalah stimulasi perubahan. Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika yang terus berubah, baik dari segi teknologi, pasar, maupun budaya. Globalisasi menciptakan lingkungan yang sangat kompetitif, di mana inovasi dan efisiensi menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang. Organisasi harus mampu mengelola perubahan dengan baik, termasuk merespons tuntutan baru dari konsumen dan perkembangan teknologi yang pesat. Hal ini memerlukan pengembangan keterampilan dan mindset yang fleksibel di antara sumber daya manusia, agar mereka dapat berkolaborasi secara efektif dalam menghadapi tantangan yang muncul. Selain itu, manajer perlu menerapkan strategi yang tepat untuk memotivasi karyawan dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan, sehingga setiap individu merasa terlibat dalam proses transformasi tersebut (Kurnianti, 2021).

C. Pengaruh Globalisasi terhadap Perilaku Organisasi

Globalisasi telah menjadi faktor penentu dalam perkembangan perilaku organisasi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Dengan kemajuan teknologi dan perubahan sosial yang cepat, organisasi dituntut untuk beradaptasi dan mengubah cara mereka beroperasi (Rianto, 2021). Berikut adalah beberapa pengaruh utama globalisasi terhadap perilaku organisasi:

1. Adaptasi terhadap Perubahan

Pengaruh utama globalisasi terhadap perilaku organisasi terlihat jelas dalam kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar global. Organisasi kini dituntut untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan, baik dalam pengambilan keputusan, pola pikir, maupun jenis produk yang mereka tawarkan. Untuk tetap bersaing di lingkungan yang dinamis ini, organisasi harus memiliki kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif.

Hal ini berarti bahwa mereka perlu mengembangkan strategi yang fleksibel dan inovatif, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung adaptasi. Selain itu, kemampuan untuk memahami tren pasar dan kebutuhan konsumen yang terus berubah menjadi kunci bagi organisasi dalam mempertahankan posisi mereka di pasar. Dengan demikian, adaptasi terhadap perubahan bukan hanya menjadi suatu keharusan, tetapi juga merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang di era globalisasi (Rianto, 2021).

2. Transformasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengaruh utama globalisasi terhadap perilaku organisasi terlihat jelas dalam transformasi sumber daya manusia (SDM). Di tengah era global ini, organisasi dituntut untuk memperhatikan kualifikasi psikologis serta pola pikir global dari tenaga kerja mereka. Transformasi perilaku organisasi menjadi sangat penting untuk menghadapi berbagai tantangan yang muncul, seperti digitalisasi dan perubahan yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan baik adalah mereka yang berhasil membentuk individu-individu yang inovatif dan responsif terhadap perubahan. Dengan meningkatkan kemampuan SDM dalam hal kreativitas dan fleksibilitas, organisasi tidak hanya dapat bertahan, tetapi juga berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM yang berorientasi pada inovasi dan adaptasi menjadi kunci untuk meraih kesuksesan di era globalisasi ini (Rianto, 2021).

3. Keterlibatan Karyawan dan Komitmen

Salah satu dampak utama globalisasi terhadap perilaku organisasi adalah peningkatan keterlibatan karyawan dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Dalam konteks global yang semakin kompetitif, karyawan yang merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini disebabkan oleh rasa memiliki dan tanggung jawab yang muncul ketika mereka diikutsertakan dalam menentukan arah dan kebijakan perusahaan. Selain itu, kepercayaan yang terjalin antara manajemen dan karyawan sangat penting untuk

menciptakan suasana kerja yang produktif dan kolaboratif. Ketika karyawan merasa dihargai dan didengarkan, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Dengan demikian, membangun hubungan yang saling percaya dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan menjadi strategi penting bagi organisasi untuk menghadapi tantangan globalisasi. (Rianto, 2021)

4. Perubahan dalam Praktik Manajerial

Salah satu dampak signifikan dari globalisasi terhadap perilaku organisasi adalah perubahan dalam praktik manajerial. Dalam konteks ini, manajer dituntut untuk mengasah keterampilan baru yang diperlukan untuk memimpin tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya dan geografis yang beragam. Mereka harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang dinamika global, termasuk bagaimana faktor-faktor internasional dapat memengaruhi interaksi dan perilaku anggota tim. Hal ini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai gaya komunikasi, nilai-nilai, dan norma yang berbeda, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Dengan memahami perbedaan ini, manajer dapat lebih efektif dalam memotivasi tim, menyelesaikan konflik, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, perubahan ini tidak hanya menuntut penyesuaian dalam strategi manajemen, tetapi juga memerlukan pendekatan yang lebih sensitif dan responsif terhadap keragaman yang ada di dalam organisasi (Rianto, 2021)

5. Tantangan Kompetisi Global

Salah satu dampak utama globalisasi terhadap perilaku organisasi adalah munculnya tantangan kompetisi di tingkat global. Dengan meningkatnya interaksi antar pasar, organisasi diharuskan untuk secara konsisten mencari cara untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif mereka. Hal ini mencakup berbagai strategi, seperti inovasi dalam pengembangan produk baru, optimasi efisiensi operasional, serta pemanfaatan teknologi terkini untuk meningkatkan kinerja. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, organisasi perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tren pasar dan kebutuhan konsumen. Selain itu, mereka

juga harus membangun budaya inovasi yang mendorong karyawan untuk berkontribusi dengan ide-ide segar dan solusi kreatif. Dengan demikian, perilaku organisasi akan sangat dipengaruhi oleh kebutuhan untuk berinovasi dan beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis ini (Rianto, 2021).

D. Manfaat Globalisasi terhadap Perilaku Organisasi

Globalisasi memberikan berbagai manfaat yang signifikan terhadap perilaku organisasi, terutama dalam konteks pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan daya saing, globalisasi memiliki dampak signifikan terhadap perilaku organisasi (Widodo, 2018). Berikut adalah beberapa manfaat globalisasi terhadap perilaku organisasi, yaitu:

1. Perubahan Tata Nilai dan Sikap

Globalisasi telah mendorong organisasi untuk mengalami perubahan signifikan dalam tata nilai dan sikap, beralih dari nilai-nilai irasional menuju pendekatan yang lebih rasional dan berbasis data. Proses ini menciptakan budaya organisasi yang lebih inklusif, di mana keberagaman dihargai dan berbagai perspektif diintegrasikan dalam pengambilan keputusan. Dengan mengadopsi sikap yang lebih terbuka dan responsif terhadap perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, organisasi dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas, serta memperkuat daya saing mereka di pasar global. Adaptasi terhadap dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang menjadi kunci bagi organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dan berhasil dalam persaingan internasional. Selain itu, budaya organisasi yang inklusif berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan, karena mereka merasa dihargai dan diterima, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Dengan menerapkan kebijakan yang mendukung keragaman dan kesetaraan, organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif tetapi juga memanfaatkan potensi penuh dari setiap individu, menjadikan perbedaan sebagai aset strategis yang dapat meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan (Widodo, 2018).

2. Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Salah satu manfaat utama dari globalisasi adalah pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang signifikan, yang telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinovasi. Dengan akses yang lebih luas terhadap teknologi mutakhir dan pengetahuan dari berbagai belahan dunia, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dalam operasional mereka secara substansial. Misalnya, penerapan teknologi digital dan otomatisasi dalam proses bisnis memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya dan waktu, serta meningkatkan produktivitas. Selain itu, inovasi produk menjadi lebih mudah dilakukan karena adanya pertukaran ide dan praktik terbaik dari berbagai negara, yang mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Hal ini tidak hanya membantu organisasi untuk memenuhi ekspektasi pelanggan yang terus berkembang, tetapi juga menciptakan peluang bagi mereka untuk bersaing secara lebih efektif di tingkat internasional. Dengan memanfaatkan sumber daya global ini, termasuk kolaborasi dengan institusi penelitian dan perusahaan lain di seluruh dunia, organisasi dapat memperkuat posisi mereka dalam kompetisi global dan meraih keberhasilan yang lebih besar (Widodo, 2018).

3. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Globalisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap perilaku organisasi, terutama dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Organisasi kini dihadapkan pada tuntutan untuk mengembangkan SDM yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis global. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk membangun kualifikasi psikologis dan mindset global pada karyawan mereka, seperti yang diungkapkan oleh Prof. Dewi Susita. Hal ini mencakup pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada keterampilan digital, inovasi, serta kemampuan untuk bekerja dalam tim multikultural. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengelola perubahan dan memfasilitasi pengembangan SDM akan lebih siap menghadapi tantangan global dan meningkatkan daya saing mereka di pasar internasional. Selain itu, perubahan perilaku ini

juga menciptakan budaya organisasi yang lebih inklusif dan responsif, di mana keberagaman dihargai dan berbagai perspektif dapat diintegrasikan dalam pengambilan keputusan strategis (Widodo, 2018).

4. Peluang Pasar yang Lebih Luas

Globalisasi memberikan kesempatan yang signifikan bagi organisasi untuk menjangkau pasar internasional, yang sebelumnya mungkin tidak dapat diakses. Dengan terbukanya batas-batas negara, perusahaan kini dapat memperluas operasional mereka ke berbagai belahan dunia, memungkinkan mereka untuk menawarkan produk dan layanan kepada konsumen yang lebih beragam. Hal ini tidak hanya meningkatkan potensi volume penjualan, tetapi juga mendorong inovasi dalam pengembangan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berbeda. Selain itu, dengan memperluas jangkauan bisnis, organisasi dapat memanfaatkan skala ekonomi, mengurangi biaya produksi, dan meningkatkan efisiensi operasional. Kesempatan untuk berinteraksi dengan berbagai budaya dan praktik bisnis juga dapat memperkaya pengalaman organisasi, meningkatkan adaptabilitas, dan memperkuat daya saing di pasar global. Dengan demikian, globalisasi bukan hanya sekadar membuka pasar baru, tetapi juga menciptakan lingkungan yang dinamis bagi organisasi untuk tumbuh dan berinovasi (Widodo, 2018).

5. Kolaborasi Internasional

Globalisasi telah membuka peluang yang sangat luas bagi organisasi untuk menjalin kolaborasi dengan mitra dari berbagai belahan dunia, mengubah cara mereka beroperasi dan berinteraksi. Dengan kemajuan teknologi dan konektivitas yang semakin baik, perusahaan kini dapat berinteraksi dan bekerja sama secara lebih efisien dengan rekan bisnis internasional. Kerja sama ini tidak hanya memperkuat posisi organisasi di pasar global, tetapi juga memungkinkan mereka untuk mengakses sumber daya, pengetahuan, dan inovasi yang mungkin tidak tersedia di pasar domestik. Melalui kolaborasi internasional, organisasi dapat memperluas jaringan mereka, meningkatkan daya saing, serta mengembangkan produk dan layanan yang lebih beragam dan berkualitas tinggi. Selain itu, kolaborasi ini

juga mendorong pertukaran budaya dan praktik terbaik, yang dapat meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis. Dengan membangun hubungan yang kuat dengan institusi pendidikan luar negeri, misalnya, organisasi dapat memperkaya kurikulum dan metode pengajaran mereka, menciptakan lingkungan belajar yang lebih inovatif. Hal ini juga berkontribusi pada reputasi institusi di tingkat global, menarik lebih banyak mahasiswa dan peneliti berkualitas (Widodo, 2018).

DAFTAR PUSTAKA

Banjarnahor, A. R., Sinaga, J. B. M., Handiman, U. T., Samosir, K., Purba, B., Siagian, V., Gandasari, D., Army, W. L., Harizahayu, Sihotang, J. I., Nugroho, A., Hasan, M., Mahmud, A. K., Rahman, E., B, A. R., & Djufri, E. (2022). *Transformasi digital dan perilaku organisasi*. Yayasan Kita Menulis.

Kurnianti, K. (2021). Perilaku organisasi pada era globalisasi. *Blogspot*. https://blogspot.com

Rian. (2015). Globalisasi dan perilaku organisasi (pp. 1–8).

Rianto. (2021). Prof. Dewi Susita: Di era globalisasi diperlukan transformasi perilaku organisasi. *Eduranews*. https://edura.unj.ac.id/edura-news/?p=3272

Safika, B. (2018). Globalisasi dan pengaruh kultural terhadap perilaku organisasi. *Prezi*. https://prezi.com/p/so25woy6hh3c/globalisasi-dan-pengaruh-kultural-terhadap-perilaku-organisasi/

Hasan, S., F. A., & N. (2024). *Revolusi perilaku organisasi di era digital* (A. G. & A. Saidah, Eds.). CV Eureka Media Aksara.

Widodo, S., & S. (2018). *Perilaku organisasi dan globalisasi*. STIE Ekuitas.

BIODATA PENULIS



Mahmuddin, S.Sos., M.Si.
Dosen Program Studi Kewirausahaan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar

Penulis Lahir di Luwu, 25 Februari 1978. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Administrasi Pembangunan dan melanjutkan S2 di Program Studi Administrasi Pembangunan Universitas Hasanuddin. Penulis menekuni bidang menulis.

====000====

BIODATA PENULIS



Pahrul, S.Pd., M.Pd
Dosen Program Studi Kewirausahaan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Pulau Kulambing, 24 Januari 1993. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran dan Melanjutkan S2 di Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Pascasarjana Universitas Negeri Makassar. Penulis menekuni bidang menulis.

====000====

BIODATA PENULIS



Herawan Hisanan, S.Pd., M.Pd.
Dosen Program Studi Teknologi Pendidikan,
Jurusan Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan,
Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Enrekang pada 27 Juli 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknologi Pendidikan, Jurusan Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Prodi Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Makassar dan melanjutkan S2 pada Program Teknologi Pendidikan, Pasca Sarjana Universitas Negeri Makassar.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: herawan.hisanan@unm.ac.id.

====000====

BIODATA PENULIS



Mitha Evalista, S.Psi., M.Psi
Dosen Program Studi Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Pare-pare, 13 Juni 1995. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Psikologi, Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Psikologi, Universitas Negeri Makassar dan Melanjutkan S2 di Program Studi Psikologi Pascasarjana, Universitas Negeri Makassar. Penulis menekuni bidang menulis.

====000====

BIODATA PENULIS



Mas'ud Uqbah Al Ansyari, S.Pd., M.Pd
Dosen Program Studi Pendidikan Seni Rupa
Fakultas Seni dan Desain, Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Bantaeng, 01 November 1990. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Seni Rupa Fakultas Seni dan Desain, Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Sendratasik dan Melanjutkan S2 di Program Studi Pendidikan Seni Rupa Pascasarjana Universitas Negeri Makassar. Penulis menekuni bidang menulis.

====000====

BIODATA PENULIS



Hasbi, S.Pd., M.Sn.

Penulis lahir di Bone tanggal 05 Juni 1970. Penulis memulai karier sebagai dosen tetap Seni Rupa Murni di Sekolah Tinggi Seni Papua (STSP) Jayapura tahun 2005-2014. Dosen Seni Rupa dan Desain di Institut Seni Budaya Indonesia Tanah Papua tahun 2013-2024. Selain itu berpengalaman aktif dalam berbagai organisasi: Guru Seni Rupa MTsN Lapri Bone Sul-Sel (1992-1994); Dewan Pembina Mapala Maestro FBS Universitas Negeri Makassar (1994 s/d 2002); Ketua I HMJ Seni Rupa Fakultas Bahasa dan Seni IKIP Ujung Pandang (1995 s/d 1996); Ketua II Senat Mahasiswa Fakultas Bahasa dan Seni IKIP Ujung Pandang (1996 s/d 1997); Ketua I Senat Mahasiswa Fakultas Bahasa dan Seni IKIP Ujung Pandang (1998 s/d 1999); Presidium Mahasiswa Universitas Negeri Makassar (1999); Ketua I Badan Eksekutif Mahasiswa Universitas Negeri Makassar (2000-2001); Photografer Studio Sinar Warna BTP Makassar (2002-2004); Guru Seni Rupa SMAN 3 Unggulan Jayapura (2005-2008); Ketua Jurusan Seni Rupa STSP Jayapura (2006-2010); Jurnalis Harian Pacifik Post, Papua (2006 s/d 2007); Pemimpin redaksi Harian Warta Keerom. Papua (2007 s/d 2011), Team Graphic Desain & Layout Majalah "DAMAI" Kementerian Agama Provinsi Papua (2010 s/d 2017); Founder/Owner Rumah Seni deEmpat Sentani (2007 s/d 2023); Dewan Kesenian Tanah Papua, Anggota Devisi Seni Rupa periode

2006-2011; Koordinator "Rumah Komik" Sentani (2011 s/d 2014); Dewan Kesenian Tanah Papua, Anggota Devisi Seni Rupa periode 2014-2019.

Penulis sudah mempublikasikan karya penciptaan Penerapan Aksara Lontara Bugis *(Tellu Cappa)* dalam Seni Instalasi (2000) di Bentara Budaya Solo; Tesis Karya, "Sappo Sulapa Eppa Walasuji." Surakarta:Pascasarjana ISI Surakarta (2021), Penelitian *Sappo: Sulapa eppa walasuji* sebagai ide penciptaan lukisan tiga dimensi di Dewa Ruci: Jurnal Pengkajian dan Penciptaan Seni, dan Introducing Lantang Lantang Pangang performance: one of the oldest puppet performance rituals in Indonesia di Dewa Ruci: Jurnal Pengkajian dan Penciptaan Seni 19 (1), 2024

Penulis menempuh Pendidikan Diploma Dua Pend. Seni Rupa di IKIP Ujung Pandang tahun 1992, Pendidikan (S1) Pend. Seni Rupa di Universitas Negeri Makassar tahun 2002 dan Pendidikan (S2) Penciptaan Seni Rupa di Institut Seni Indonesia Surakarta tahun 2021. Saat ini penulis menjalani pekerjaan sebagai dosen Pendidikan Seni Rupa FSD Universitas Negeri Makassar sejak Januari 2024.

====000====

BIODATA PENULIS



Irfan Yunus, S.Pd., M.Pd.
Dosen Program Studi Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan, Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Bone, 24 Maret 1989. Penulis adalah Dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan, Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Kepelatihan Olahraga Universitas Negeri Makassar dan Melanjutkan S2 di Program Pendidikan Olahraga Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

====000====

BIODATA PENULIS



Fitra Widya Wati, S.Pd., M.Pd.
Dosen Program Studi Pendidikan Sejarah
Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Maros, 17 Oktober 1994. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Sejarah Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Sejarah dan Melanjutkan S2 di Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (PIPS) Kekhususan Pendidikan Sejarah, Pascasarjana Universitas Negeri Makassar. Penulis aktif dalam pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi.

====000====

PERILAKU ORGANISASI

Buku “Perilaku Organisasi” ini menyajikan pembahasan tentang berbagai aspek yang membentuk perilaku dalam organisasi. Dengan fokus utama pada individu, kelompok, hingga keseluruhan struktur organisasi, buku ini memberikan landasan teori dan model perilaku organisasi yang relevan untuk memahami bagaimana interaksi, dinamika kepemimpinan, dan budaya memengaruhi kinerja. Melalui pendekatan multidimensional, pembaca diajak memahami berbagai faktor internal dan eksternal yang menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Buku ini juga mengupas peran penting kepemimpinan, budaya, serta kekuasaan dan politik dalam organisasi. Selain itu, isu-isu modern seperti globalisasi, teknologi, dan tanggung jawab sosial juga diangkat untuk menjawab tantangan organisasi di era digital. Dengan struktur yang sistematis, pembahasan dirancang agar pembaca dapat mengaitkan teori dengan praktik nyata, menjadikan buku ini relevan untuk akademisi, praktisi, maupun pembelajar di bidang manajemen dan perilaku organisasi.

Dilengkapi dengan penjelasan mengenai desain organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, hingga strategi menghadapi perubahan, buku ini menjadi panduan penting bagi siapa pun yang ingin memahami kompleksitas perilaku organisasi dalam berbagai konteks. “Perilaku Organisasi” adalah referensi wajib untuk membangun organisasi yang adaptif, produktif, dan beretika di era globalisasi.

LANGSUNG TERBIT

No.IKAPI : 052/SBA/2024
IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

ISBN 978-623-10-5107-3

9 786231 051073

literasilangsungterbit@gmail.com

https://www.langsungterbit.com/

@literasilangsungterbit