

PENGUATAN ORGANISASI:

Transformasi Organisasi Melalui Strategi SDM Berkelanjutan

Penulis:

Dr. Akmal Abdullah, S.E., M.Si.

Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.

Mariam, S.Kom., M.Si.

Dr. Budi Akhmad Tarigan., S.E., M.M.

Dr. Yennyka Leilasariyanti, S.Farm., M.Agr., Apt.

Endro Supriyanto, S.E., CT.NNLP., CPHRM., CHRBP.

Zet Ena, S.E., M.M.

Ilham, S.E., M.Si.

Rini Nuraini, S.T., M. Kom.

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



GET PRESS INDONESIA

PENGUATAN ORGANISASI: Transformasi Organisasi Melalui Strategi SDM Berkelanjutan

Penulis :

Dr. Akmal Abdullah, S.E., M.Si.
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Mariam, S.Kom., M.Si.
Dr. Budi Akhmad Tarigan., S.E., M.M.
Dr. Yennyka Leilasariyanti, S.Farm., M.Agr., Apt.
Endro Supriyanto, S.E., CT.NNLP., CPHRM., CHRBP.
Zet Ena, S.E., M.M.
Ilham, S.E., M.Si.
Rini Nuraini, S.T., M.Kom.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

ISBN :

Editor : Adinda M.A.

Penyunting: Yuliatr M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka, S.Pd.

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006
Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : globaleksekitifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, September 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan karunia-Nya, yang telah memberi petunjuk dalam menyusun buku ini yang berjudul **“PENGUATAN ORGANISASI: Transformasi Organisasi Melalui Strategi SDM Berkelanjutan”**. Buku ini membahas berbagai aspek kunci yang berkaitan dengan penguatan organisasi. Mulai dari konsep dan Sejarah ilmu manajemen yang telah membentuk fondasi pemahaman tentang organisasi, hingga teori dan struktur penguatan organisasi yang akan mengkaji lebih mendalam bagaimana membangun fondasi yang kuat.

Perencanaan strategis, identitas dan budaya organisasi, efektivitas dan efisiensi organisasi, komunikasi umpan balik yang efektif, serta komitmen dan kepuasan organisasi akan menjadi fokus utama dalam pembahasan buku ini. Bagaimana mengintegrasikan faktor-faktor ini dalam upaya menguatkan organisasi. Pertumbuhan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar yang cepat telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental. Selain itu, lingkungan organisasi dan permasalahan pembangunan SDM yang kompleks juga akan menjadi bagian penting dalam buku ini. Buku ini membahas bagaimana mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin dihadapi dalam transformasi organisasi.

Buku ini sangat cocok untuk dibaca mahasiswa, akademisi, dan praktisi bisnis yang berkomitmen untuk membangun organisasi yang kuat dan adaptif dalam era perubahan. Akhir kata, terima kasih kepada penerbit Get Press Indonesia, para penulis, keluarga, teman, dan rekan-rekan peneliti yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan buku ini. Semoga dapat memperoleh banyak manfaat dari buku ini dan menjadi ladang pahala untuk para penulisnya.

Padang, September 2023
Editor

Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	i
DAFTAR TABEL	ii
BAB 1. KONSEP DAN SEJARAH ILMU MANAJEMEN	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Konsep Dasar Ilmu Manajemen.....	1
1.3. Perkembangan Sejarah Ilmu Manajemen.....	3
1.3.1. Aliran Manajemen Klasik (<i>Classical Perspective</i>)....	4
1.3.2. Hubungan Manusiawi (<i>Humanistic Persfective</i>).....	5
1.3.3. Aliran Manajemen Ilmiah (<i>Scientific Management</i>)	7
1.3.4. Teori Sistem (<i>System Theory</i>).....	8
1.3.5. Pandangan Kontijensi (<i>Contingency View</i>)	10
1.3.6. Total Quality Management (<i>TQM</i>)	11
1.3.7. Organisasi Pembelajaran <i>The Learning Organization</i>	12
1.3.8. Pendekatan The Technology Driven Workspace.	12
DAFTAR PUSTAKA	14
BAB 2. TEORI DAN STRUKTUR PENGUATAN ORGANISASI	15
2.1. Pengertian Struktur Organisasi.....	15
2.2. Teori Desain Organisasi.....	20
DAFTAR PUSTAKA	22
BAB 3. PERENCANAAN STRATEGIS	23
PENGUATAN ORGANISASI	23
3.1. Pendahuluan	23

3.2. Perencanaan Strategi	25
3.2.1. Fitur dari strategi	26
3.2.2. Perlu Rencana Strategis organisasi	29
3.3. Tahapan-Tahapapan Perencanaan.....	31
3.3.1. Tipe Perencanaan Strategi organisasi.....	32
3.3.2. Penetapan dan Perencanaan Tujuan Organisasi..	34
DAFTAR PUSTAKA	36
BAB 4 IDENTITAS DAN BUDAYA ORGANISASI	37
4.1. Pendahuluan	37
4.2. Identitas Organisasi.....	39
4.2.1. Pengertian Identitas Organisasi	39
4.2.2. Jenis-Jenis Identitas Organisasi	41
4.2.3. Identitas Organisasi Yang Baik	42
4.2.4. Identitas Organisasi Yang Buruk.....	44
4.2.5. Indikator dan Dimensi Identitas Organisasi.....	45
4.3. Budaya Organisasi.....	46
4.3.1. Pengertian Budaya Organisasi	46
4.3.2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi	48
4.3.3. Manfaat Budaya Organisasi.....	49
4.3.4. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi	52
4.3.5. Indikator dan Dimensi Budaya Organisasi.....	54
DAFTAR PUSTAKA	58
BAB 5 EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI ORGANISASI	63
5.1. Pendahuluan	63
5.2. Pengertian Efektivitas dan Efisiensi	63
5.2.1. Definisi efektivitas dan efisiensi.....	63
5.2.2. Perbedaan antara efektivitas dan efisiensi	64
5.3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas dan Efisiensi ...	65

5.3.1. Faktor internal	65
5.3.2. Faktor eksternal	67
5.4. Tujuan Organisasi yang Efektif dan Efisien	68
5.4.1. Proses penetapan tujuan organisasi.....	69
5.4.2. Mencapai tujuan organisasi	70
5.5. Membangun Struktur Organisasi yang Efektif dan Efisien	71
5.6. Pengembangan SDM yang Efektif dan Efisien.....	72
5.7. Meminimalkan birokrasi yang tidak perlu.....	73
5.8. Mengukur dan Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Organisasi.....	74
5.8.1. Pengukuran kinerja organisasi.....	74
5.8.2. Perbaikan berkelanjutan.....	75
DAFTAR PUSTAKA	77
BAB 6 KOMUNIKASI DAN UMPAN BALIK	79
6.1. Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi	79
6.2. Peran Komunikasi Dalam Organisasi	80
6.3. Bentuk Komunikasi Dalam Organisasi	82
6.4. Peran Umpan Balik Dalam Komunikasi Organisasi	83
6.5. Hambatan-Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi. ..	84
6.6. Cara Mengatasi Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi	86
6.7. Komunikasi Yang Efektif Dalam Organisasi.....	87
DAFTAR PUSTAKA	89
BAB 7 KOMITMEN DAN KEPUASAN ORGANISASI	91
7.1. Pendahuluan	91
7.2. Komitmen Organisasi	96
7.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi.....	97
7.2.2. Dimensi Komitmen Organisasi	100

7.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	103
7.2.4. Indikator Komitmen Organisasi	105
7.3. Kepuasan Kerja	106
7.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja	107
7.3.2. Teori-Teori Pembentuk Kepuasan Kerja	109
7.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	112
7.3.4. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja	115
7.4. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi	117
DAFTAR PUSTAKA	118
BAB 8 LINGKUNGAN ORGANISASI	121
8.1. Pendahuluan	121
8.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi	122
8.2.1. Faktor Ekonomi	122
8.2.2. Faktor Sosial dan Budaya.....	123
8.2.3. Faktor Teknologi	124
8.2.4. Faktor Hukum.....	125
8.2.5. Faktor Politik	126
8.2.6. Faktor Lingkungan Alam	127
8.3. Membangun Keterampilan Adaptasi	128
8.3.1. Meningkatkan Kesiapan Organisasi.....	128
8.3.2. Memantau Lingkungan	129
DAFTAR PUSTAKA	132
BAB 9 PERMASALAHAN PEMBANGUNAN SDM	135
9.1. Pengertian Pengembangan SDM	135
9.2. Tujuan Pengembangan SDM	138
9.3. Metode Pengembangan SDM	140

9.4. Fungsi Pengembangan SDM.....	144
9.5. Permasalahan Pembangunan SDM	144
9.6. Strategi Mengembangkan Kemampuan Pembangunan SDM	148
DAFTAR PUSTAKA	152
BAB 10. STRATEGI PENGEMBANGAN SDM BERKELANJUTAN	155
10.1. Pendahuluan	155
10.2. Pengembangan	155
10.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	156
10.4. Asal Muasal Pengembangan Sumber Daya Manusia	158
10.5. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	158
10.6. Konteks Pengembangan Sumber Daya Manusia	159
10.7. Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis.....	160
DAFTAR PUSTAKA	163
BIODATA PENULIS	166

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perspektif Manajemen dari Waktu ke Waktu	3
Gambar 3.1 Menyusun-rencana-strategis-organisasi.....	29
Gambar 7.1 Hubungan Tiga Komponen Sikap Yang Saling Mempengaruhi.....	94
Gambar 7.2 Ilustras Hubungan Tiga Komponen Sikap Yang Saling Mempengaruhi.	95
Gambar 8.1 Organisasi dan lingkungannya.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel 7.1 Model Ilustrasi Respon Atas Ketidakpuasan.....	116
--	-----

BAB 1

KONSEP DAN SEJARAH ILMU MANAJEMEN

Oleh Dr. Akmal Abdullah, S.E.,M. Si

1.1. Pendahuluan

Mengetahui perkembangan sejarah ilmu manajemen sangatlah penting agar kita bisa memperoleh gambaran tentang bagaimana perkembangan manajemen saat ini sejak berlangsungnya dari masa ke masa, bagaimana manajemen tersebut mengalami perkembangan, prinsip-prinsip yang dikembangkan di masa lalu serta bagaimana manajemen tersebut berlangsung saat ini. Dengan mempelajari perkembangan manajemen, kita dapat memprediksi perkembangan ke depan, yang tentunya juga akan menentukan arah perkembangan manajemen itu sendiri. Dengan memahami kemana arah manajemen, kita juga dapat mempersiapkan diri dan membekali diri dengan keterampilan manajemen yang akan kita butuhkan di masa depan. Sampai kepada manajemen kemudian berkembang berdasarkan pengembangan keahlian, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh orang tersebut. Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) terus berkembang. Pertumbuhan ini juga mengembangkan keterampilan manajemen orang..

1.2. Konsep Dasar Ilmu Manajemen

Ilmu manajemen adalah disiplin ilmu yang mempelajari prinsip-prinsip, teori, dan praktik dalam mengelola organisasi dan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Ilmu

manajemen berkaitan dengan bagaimana seseorang atau sekelompok orang mampu mengarahkan, mengorganisir, mengendalikan, dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas organisasi guna mencapai hasil yang diinginkan.

Definisi manajemen dikemukakan oleh (Daft, 2010) bahwa *“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources”*. Definisi tersebut mengandung dua gagasan penting: (1) Keempat fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, dan (2) pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Konsep dasar dari ilmu manajemen meliputi prinsip-prinsip, fungsi-fungsi, dan elemen-elemen yang menjadi dasar pemahaman tentang pengelolaan organisasi dan sumber daya.

Beberapa konsep dasar dari ilmu manajemen:

1. Tujuan, memberikan arah dan fokus bagi tindakan dan keputusan manajerial
2. Perencanaan, melibatkan identifikasi sasaran, pengembangan strategi, dan penentuan langkah-langkah yang harus diambil.
3. Pengorganisasian, melibatkan pembentukan struktur organisasi, pembagian tugas, dan penentuan wewenang dan tanggung jawab.
4. Pengarahan, melibatkan komunikasi, kepemimpinan, pengembangan tim, dan manajemen konflik.
5. Pengendalian, melibatkan identifikasi perbedaan, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan korektif untuk mencapai tujuan.
6. Koordinasi melibatkan kolaborasi, integrasi, dan manajemen hubungan antarbagian dalam organisasi.
7. Kepemimpinan melibatkan pengarahan, pemberian inspirasi, pembinaan, dan pengambilan keputusan.
8. Komunikasi, yang efektif penting untuk memastikan pemahaman yang jelas, kolaborasi yang baik, dan koordinasi yang efisien.

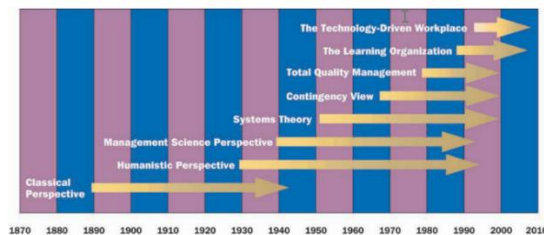
9. Inovasi, Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, menerapkan perubahan, dan mengembangkan solusi kreatif untuk menghadapi tantangan dan peluang di lingkungan bisnis yang terus berkembang.
10. Manajemen sumber daya manusia melibatkan penggajian, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan kebijakan penghargaan.

Konsep dasar diatas membentuk kerangka kerja untuk praktik manajemen yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

1.3. Perkembangan Sejarah Ilmu Manajemen

Berbagai gagasan kita tentang manusia, manajemen, dan organisasi telah berkembang dalam konteks berbagai nilai dan institusi budaya sepanjang sejarah. Perkembangan pengetahuan tentang bagaimana manajemen juga telah berkembang dalam kerangka kerja aspek ekonomi, sosial, politik, dan teknologi dari berbagai budaya. Pemikiran manajemen merupakan proses dan produk dari lingkungan budayanya dan harus ditelaah dalam kerangka kerja budaya ini.

Berikut ini adalah periodisasi perkembangan manajemen dimulai dari periode manajemen ilmiah yang dipelopori oleh FW Taylor tahun 1870 di bawah ini:



Gambar 1.1 Perspektif Manajemen dari Waktu ke Waktu

(Sumber : Richard L. Daft)

Gambar 1.1 Mengilustrasikan evolusi manajemen yang signifikan manajemen dari waktu ke waktu, yang masing-masing akan dibahas di bagian selanjutnya dari bab ini. Garis waktu tersebut mencerminkan periode waktu yang dominan untuk setiap pendekatan, tetapi elemen-elemen dari masing-masing pendekatan masih digunakan dalam organisasi saat ini.

1.3.1. Aliran Manajemen Klasik (*Classical Perspective*)

Aliran klasik dalam ilmu manajemen merujuk pada periode awal perkembangan manajemen yang berfokus pada prinsip-prinsip dasar dalam mengelola organisasi. Tokoh-tokoh terkenal dalam aliran klasik ini adalah Frederick Winslow Taylor dan Henri Fayol.

1. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Frederick Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah. Pemikiran utamanya adalah peningkatan efisiensi kerja dengan menggunakan metode ilmiah. Beberapa konsep yang dikembangkan oleh Taylor antara lain:

- a. Analisis pekerjaan dan waktu: Dianjurkan studi gerak untuk mengidentifikasi gerakan-gerakan yang efisien dalam melakukan suatu tugas. Dengan menganalisis gerakan dan waktu, dapat ditemukan cara terbaik untuk meningkatkan produktivitas.
- b. Prinsip pengupahan: Sistem pengupahan yang berbasis pada kinerja. Gaji harus diberikan berdasarkan hasil kerja yang dicapai, bukan hanya waktu yang dihabiskan.
- c. Pembagian kerja: Pembagian pekerjaan yang jelas dan spesialisasi agar pekerja dapat melakukan tugas-tugas yang sesuai dengan keahlian mereka.

2. Henri Fayol (1908)

Henri Fayol dikenal sebagai bapak manajemen administratif atau manajemen umum. Fayol mengembangkan konsep fungsi-fungsi manajemen yang menjadi dasar bagi manajemen modern. Beberapa konsep yang dikembangkan oleh Fayol antara lain:

- a. Lima fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Fungsi-fungsi ini merupakan dasar dari tugas-tugas manajerial.
- b. Prinsip-prinsip manajemen yang berlaku secara umum, seperti prinsip otoritas dan tanggung jawab, prinsip kesatuan komando, prinsip koordinasi, dan prinsip disiplin.
- c. Manajemen adalah kegiatan yang terpisah dari kepemilikan. Manajer bertanggung jawab untuk mengelola organisasi secara efisien, tidak hanya pemilik perusahaan.

Aliran klasik dalam ilmu manajemen menekankan pada rasionalitas, efisiensi, dan struktur dalam mengelola organisasi. Meskipun beberapa konsep dan teori dalam aliran klasik telah dikritik dan dikembangkan lebih lanjut, namun pengaruhnya masih terasa dalam manajemen modern dan menjadi dasar bagi perkembangan ilmu manajemen selanjutnya.

1.3.2. Hubungan Manusiawi (*Humanistic Perspective*)

Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusia, organisasi melihat bahwa pada dasarnya sumber daya manusia. Aliran ini memandang aliran klasik tidak lengkap karena tampaknya tidak dapat mencapai efisiensi produksi yang sempurna dengan keselarasan di tempat kerja (Rilantiana et al., 2020). Aliran ini muncul karena ketidakpuasan tentang apa yang dikemukakan teori organisasi klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih mengalami kesulitan karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Elton Mayo mengatakan bahwa manajemen personalia mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam kerja, hubungan manusiawi akan menjadi baik. Bila moral dan efisiensi memburuk maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga terpengaruh menjadi buruk. Sehingga harus ditemukan faktor-faktor

pemotivasi bagi karyawan. Hugo Munstersberg (1863-1916) Hugo Munsterberg adalah bapak psikologi industri. Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pemanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan produktivitas.

Bukunya "*Psychology and Indutrial Efficiency*", ia memberikan tiga cara untuk meningkatkan produktivitas :

1. Seleksi dan penempatan yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi harus menggunakan tes psikologis dan metode seleksi yang efektif untuk memilih individu yang paling sesuai dengan tuntutan pekerjaan tertentu. Dengan menempatkan karyawan pada peran yang sesuai dengan keahlian, minat, dan kemampuan mereka, produktivitas dapat ditingkatkan;
2. Pelatihan dan pengembangan karyawan: harus di dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan keterampilan kerja individu. Dengan memberikan pelatihan yang tepat, karyawan dapat mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas;
3. Perbaikan lingkungan kerja untuk meningkatkan produktivitas. Dalam hal ini perbaikan lingkungan fisik seperti pencahayaan yang memadai, suhu yang nyaman, dan desain ruang kerja yang ergonomis dapat meningkatkan kenyamanan dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, ia menyoroti pentingnya memperhatikan faktor psikologis seperti kepuasan kerja, motivasi, dan hubungan antarmanusia di tempat kerja.

Dengan menerapkan pendekatan ini, Münsterberg berpendapat bahwa organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi industri dengan memahami faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

1.3.3. Aliran Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

Aliran Manajemen Ilmiah adalah pendekatan dalam ilmu manajemen yang dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Pendekatan ini dikenal juga sebagai Manajemen Ilmiah atau Manajemen Rasional. Taylor merupakan seorang insinyur dan ahli manufaktur yang berfokus pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Pemikiran utama dalam Aliran Manajemen Ilmiah adalah bahwa pekerjaan dapat diorganisir secara ilmiah dan efisien melalui pendekatan yang berdasarkan pada analisis dan pengukuran.

Beberapa prinsip dan konsep utama yang dikembangkan oleh Taylor dalam aliran ini dapat dilihat dari bagaimana analisis gerak dan waktu. Dengan melakukan analisis terperinci terhadap setiap gerakan, pekerjaan dapat diatur dan disusun ulang untuk mencapai efisiensi maksimal. Selanjutnya standarisasi dan pembaruan metode kerja menekankan pentingnya pembaruan terus-menerus dalam metode kerja untuk meningkatkan efisiensi. Demikian juga dengan pemisahan pekerjaan dan manajemen dimana manajemen bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengatur pekerjaan, sementara pekerja bertugas melaksanakan tugas sesuai instruksi. Insentif serta penghargaan bagi pekerja yang mencapai target produktivitas dan diharapkan harusnya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pekerja serta pembagian kerja yang jelas dan spesialisasi harus juga dilakukan agar dapat meningkatkan efisiensi dan keahlian dalam melaksanakan tugas.

Menggunakan prinsip-prinsip saintifik saat memperkenalkan manajemen. Memanfaatkan catatan pada setiap peristiwa penting, menerapkan pemikiran logis yang sistematis, asumsi yang terlihat dalam pengembangan permulaan model atau teori, serta membuktikan dugaan secara empiris, menjadikan manajemen benar-benar ilmu. (Sari, 2021). Henry Gantt, seorang rekan Taylor, mengembangkan diagram Gantt-gambar batang yang mengukur pekerjaan yang direncanakan dan yang telah diselesaikan di setiap tahap

produksi berdasarkan waktu yang telah berlalu. Dua perintis penting lainnya di bidang ini adalah pasangan suami-istri Frank B. dan Lillian M. Gilbreth. Frank B. Gilbreth (1868-1924) memelopori studi waktu dan gerakan dan dalam psikologi industri memelopori banyak teknik manajemen dan sumber daya manusia saat ini.

Frank B. Gilbreth (1868-1924). Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas, pada sekitar tahun 1900an. (Rokhayati, 2014). Menurut Taylor adalah manajer dan penasihat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific management*). Hakekat pertama daripada manajemen ilmiah yaitu *A great mental revolution*, karena hal ini menyangkut manajer dan karyawan. Hakekat yang ke dua yaitu penerapan ilmu pengetahuan untuk menghilangkan sistem coba-coba dalam setiap unsur pekerjaan.

Meningkatkan produktivitas pekerja individu melalui penyusunan teknik pengorganisasian kerja dan menempatkan insentif finansial sebagai pendorong tingkat output yang lebih. Frederic W. Taylor (1856 - 1917) percaya bahwa dengan cara yang sama adalah mesin terbaik di setiap pekerjaan. Taylor berpendapat setiap tugas yang dilakukan terhadap bagian-bagian komponen, setiap pembagian waktu, dan penataan ulang bagian menjadi suatu keadaan metode kerja yang lebih efisien. (Rilantiana et al., 2020)

1.3.4. Teori Sistem (*System Theory*)

Aliran Sistem dalam ilmu manajemen muncul pada tahun 1950-an dan 1960-an. Pendekatan ini mengubah cara pandang terhadap organisasi dengan memperlakukan organisasi sebagai sistem yang kompleks yang terdiri dari subsistem yang saling terkait. Aliran Sistem menekankan pentingnya memahami hubungan dan interaksi antara unsur-unsur organisasi untuk mencapai keberhasilan.

Aliran Sistem dalam ilmu manajemen diuraikan sebagai berikut :

1. Sistem Organisasi. Organisasi menerima input (masukan), memprosesnya melalui berbagai proses internal, dan menghasilkan output (keluaran) yang mempengaruhi lingkungan.
2. Subsistem Organisasi. Subsistem yang saling terkait dalam organisasi, seperti subsistem produksi, subsistem pemasaran, subsistem keuangan, dan subsistem sumber daya manusia. Setiap subsistem memiliki peran dan fungsi yang unik, tetapi juga saling bergantung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.
3. Interaksi dan Hubungan. Perubahan atau kejadian dalam satu subsistem dapat mempengaruhi subsistem lainnya, dan keseimbangan antara subsistem harus dipertahankan untuk kelangsungan organisasi.
4. Umpan Balik (*Feedback*). Umpan balik positif mengacu pada respon yang memperkuat atau memperkuat perilaku atau proses tertentu, sementara umpan balik negatif mengacu pada respon yang mengoreksi atau mengatur kembali perilaku atau proses. Umpan balik membantu organisasi untuk belajar dari pengalaman dan meningkatkan kinerjanya.
5. Pengaturan dan Adaptasi. Pentingnya kemampuan organisasi untuk mengatur diri dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organisasi harus memiliki fleksibilitas dan responsivitas untuk mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan dan mempertahankan keberlanjutan.

Aliran Sistem dalam ilmu manajemen pada periode 1950-an dan 1960-an membawa pemahaman yang lebih holistik tentang organisasi dan menghubungkan berbagai aspek organisasi. Pendekatan ini memberikan kerangka kerja yang memandang organisasi sebagai sistem yang kompleks dan

menekankan pentingnya keseimbangan, interaksi, dan adaptasi dalam mencapai tujuan organisasi.

1.3.5. Pandangan Kontinjensi (*Contingency View*)

Pandangan kontingensi (*contingency view*) dalam manajemen berpendapat bahwa tidak ada pendekatan manajemen tunggal yang dapat diterapkan secara universal dalam setiap situasi. Pandangan ini mengakui bahwa berbagai faktor kontekstual, seperti lingkungan eksternal, teknologi, budaya organisasi, dan karakteristik individu, dapat mempengaruhi efektivitas berbagai pendekatan manajemen. Penerapan metode kontinjensi telah banyak diterapkan di beragam sektor dengan fungsi dalam organisasi seperti pemasaran, motivasi, kepemimpinan, strategi dan pengambilan keputusan kritis. Pendekatan darurat dengan demikian memasukkan pertimbangan yang lebih kontekstual dalam melihat berbagai masalah. Lingkungan berubah begitu cepat sehingga sulit bagi manajer untuk membuat keputusan yang tepat. Pendekatan kontinjensi berupaya untuk memberlakukan suasana tersebut sehingga manajer dapat menemukan solusi untuk masalah yang ada (Priyono, 2007).

Beberapa hal penting dari pandangan kontingensi mengemukakan bahwa tidak ada pendekatan manajemen yang dapat diterapkan secara universal dalam semua situasi. Setiap situasi memerlukan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik uniknya. Kesesuaian dengan konteks tergantung pada sejauh mana pendekatan yang dipilih sesuai dengan faktor-faktor kontekstual seperti lingkungan eksternal, teknologi yang digunakan, struktur organisasi, dan budaya perusahaan.

Penyesuaian dan fleksibilitas harus mampu menyesuaikan pendekatan dan praktik manajemen dengan perubahan kontekstual yang terjadi. Fleksibilitas dan adaptasi menjadi kunci dalam mencapai kesesuaian antara tindakan manajemen dan kebutuhan situasional. Pandangan kontingensi menekankan pentingnya terus-menerus mengawasi dan mengevaluasi efektivitas pendekatan manajemen yang digunakan. Jika

ditemukan ketidaksesuaian atau kegagalan, manajer harus siap untuk melakukan perubahan dan penyesuaian yang diperlukan.

1.3.6. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang berfokus pada upaya menyeluruh untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses organisasi. Pendekatan ini menempatkan kualitas sebagai prinsip utama yang harus diterapkan oleh semua anggota organisasi, dari manajer hingga karyawan operasional. TQM menekankan bahwa kualitas yang baik tidak hanya mencakup produk atau layanan yang memenuhi standar, tetapi juga mencakup kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kualitas dalam semua aspek organisasi. Beberapa prinsip utama TQM meliputi Fokus Pelanggan sebagai prioritas utama. Organisasi harus memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, serta berkomitmen untuk memberikan produk dan layanan yang memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan. Keterlibatan penuh karyawan dalam organisasi, dari manajer hingga karyawan tingkat bawah, harus terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas. TQM mendorong partisipasi aktif, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, dan pemberdayaan karyawan untuk berkontribusi dalam proses perbaikan yang berkelanjutan.

Begitupula pendekatan sistematis untuk mengelola kualitas harus mencakup pemahaman terhadap hubungan dan interaksi antara berbagai proses dan departemen dalam organisasi, serta penggunaan data dan analisis untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah kualitas. Disamping itu perbaikan secara berkelanjutan dalam semua aspek organisasi harus terus mengidentifikasi dan mengatasi masalah kualitas, melakukan analisis *root cause*, dan menerapkan tindakan perbaikan yang efektif untuk mencapai peningkatan berkelanjutan.

Manajemen berdasarkan fakta mendorong pengambilan keputusan berdasarkan fakta dan data yang terukur.

Penggunaan metode pengumpulan data, analisis statistik, dan penggunaan alat-alat kualitas seperti diagram pareto, diagram sebab-akibat, dan diagram aliran proses adalah bagian integral dari pendekatan ini. Penerapan TQM biasanya melibatkan penggunaan metodologi dan alat-alat kualitas seperti *Six Sigma*, *Lean Manufacturing*, dan *Continuous Improvement*. Tujuannya adalah mencapai peningkatan yang berkelanjutan dalam kualitas, efisiensi, kepuasan pelanggan, dan keseluruhan kinerja organisasi. TQM telah menjadi pendekatan yang populer dalam manajemen karena memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk meningkatkan kualitas dan keunggulan organisasi secara keseluruhan.

1.3.7. Organisasi Pembelajaran *The Learning Organization*

Salah satu tantangan terberat bagi para manajer saat ini adalah membuat orang fokus pada perubahan adaptif untuk memenuhi tuntutan lingkungan yang tidak pasti dan cepat berubah. Beberapa masalah saat ini datang dengan solusi siap pakai, dan mereka membutuhkan orang-orang di seluruh perusahaan untuk berpikir dengan cara baru dan mempelajari nilai dan sikap baru.(Daft, 2010).

1.3.8. Pendekatan *The Technology Driven Workspace*

Pendekatan *The Technology Driven Workspace* adalah pendekatan yang menempatkan teknologi sebagai pusat dalam mendukung dan meningkatkan efisiensi, produktivitas, kolaborasi, dan inovasi di tempat kerja. Pendekatan ini melibatkan penggunaan luas teknologi *digital* dan alat-alat terkait untuk memfasilitasi berbagai aspek pekerjaan, komunikasi, dan kerja tim. Pendekatan *the technology-driven workspace* mencakup beberapa prinsip utama seperti digitalisasi proses kerja tradisional dikonversi menjadi bentuk digital untuk menghilangkan keterbatasan ruang dan waktu. Dokumen dan data disimpan dalam format digital, aliran kerja diotomatisasi,

dan tugas-tugas rutin dapat dilakukan secara otomatis. Teknologi memungkinkan keterhubungan yang mudah dan *real-time* antara individu, tim, dan departemen.

Komunikasi yang efisien terjadi melalui alat-alat seperti email, pesan instan, dan konferensi video. Kolaborasi pun ditingkatkan melalui penggunaan platform berbasis cloud dan alat kolaborasi online. Mobilitas dan fleksibilitas: teknologi memungkinkan pekerjaan dilakukan dari berbagai lokasi dan pada waktu yang fleksibel. Dengan akses ke perangkat mobile dan konektivitas internet, pekerja dapat bekerja dari kantor, rumah, atau tempat lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Peningkatan produktivitas teknologi digunakan untuk mengotomatisasi tugas-tugas rutin dan meningkatkan efisiensi kerja. Alat-alat seperti perangkat lunak produktivitas, manajemen proyek, dan alat kolaborasi membantu mengelola waktu, tugas, dan aliran kerja secara efektif.

Analitik dan data driven melibatkan pengumpulan dan analisis data untuk menghasilkan wawasan yang berharga bagi pengambilan keputusan. Alat analitik bisnis, pembelajaran mesin, dan kecerdasan buatan digunakan untuk menganalisis data operasional dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih cerdas. Keterlibatan karyawan di tempat kerja mendorong partisipasi dan keterlibatan karyawan. Alat-alat kolaboratif dan platform komunikasi memfasilitasi komunikasi dua arah, memungkinkan karyawan memberikan kontribusi, berbagi ide, dan berkolaborasi dengan sesama. Begitupula keselamatan dan Keamanan Data menekankan pentingnya keamanan data dan privasi. Kebijakan dan tindakan keamanan yang tepat diterapkan untuk melindungi data dan informasi sensitif organisasi dari ancaman siber dan kebocoran. Pendekatan *The technology driven workspace* ini membawa manfaat signifikan, termasuk peningkatan efisiensi, fleksibilitas, dan kolaborasi. Namun, tantangan seperti perubahan budaya organisasi, kebutuhan akan pembaruan teknologi yang berkelanjutan, dan perlunya keahlian digital yang memadai juga harus terus ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R. L. (2010). Management, Ninth Edition. In *South Western* (9 Edition).
- Priyono. (2007). Pengantar Manajemen. In *Zifatama Publisher*.
- Rilantiana, R., Eliyana, A., Suprayetno, D., & Mukti, K. E. (2020). Management's initial thought in the industrial era 4.0 and millennialization, is it still relevant? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 798–802.
<https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.112>
- Rokhayati, I. (2014). Perkembangan Teori Manajemen dari Scientific Manajemen hingga era moderen. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(September), 8.
- Sari, A. P. (2021). Perkembangan Teori Manajemen. *Pengantar Manajemen*, April.

BAB 2

TEORI DAN STRUKTUR PENGUATAN ORGANISASI

Oleh Wenny Desty Febrian, S.E., M.M

2.1. Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada dasarnya merupakan konfigurasi peran formal, prosedur, tata kelola, mekanisme pengendalian, kewenangan, dan proses pengendalian kebijakan. Pedoman yang digunakan adalah *structure follows strategy*. Struktur organisasi menyesuaikan dengan strategi yang dipilih dan diformulasikan.(Gopay, Rumawas and Sambul, 2021). Strategi dan struktur perusahaan biasanya berubah disebabkan oleh perubahan ukuran perusahaan, strategi diversifikasi pasar, diversifikasi produk baru, dan perluasan area geografisnya. Perusahaan baru yang umumnya masih berskala kecil dan berorientasi pada pasar lokal, memiliki struktur sederhana. Struktur sederhana tersebut dapat terlibat dalam integrasi vertikal untuk mengamankan pasokan bahan baku (integrasi ke belakang) dan juga saluran distribusi(integrasi ke depan). Perusahaan dengan struktur ini berusaha meningkatkan penjualan dan jumlah produksinya sepanjang waktu.

Dengan berjalannya waktu, perusahaan dengan struktur sederhana kemudian mengimplementasikan struktur fungsional untuk mengkonsentrasikan usahanya baik dalam peningkatan efisiensi, operasi dan produksinya. Struktur ini memungkinkan perusahaan untuk mengelompokkan operasinya baik ke dalam fungsi, departemen, atau area geografis.

Ketika perusahaan telah sampai pada tahap dewasa, perusahaan akan mencari kemungkinan untuk mengembangkan pasar dan produknya. Hal ini menuntun perusahaan ke dalam struktur divisional. Ketika bisnis perusahaan semakin berkembang dalam hal penjualan, peluang di dalam pasar domestik menjadi hal yang semakin sulit, maka perusahaan akan mencari kemungkinan untuk mencari peluang di pasar internasional. Saat itu, perusahaan mempunyai pilihan struktur yang banyak, termasuk membagi perusahaan ke dalam divisi internasional, area geografis, divisi produk internasional, fungsi internasional, dan matriks internasional.(Nelfianti, Yuniasih and Wibowo, 2018).

Struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi. Proses untuk menciptakan struktur dan pengambilan keputusan tentang alternatif struktur disebut desain organisasi. Pembentukan struktur organisasi dihadapka pada dua hal, yaitu diferensiasi atau pembagian tugas diantara anggota organisasi, dan integrasi atau koordinasi dalam pembagian tugas tersebut. Struktur organisasi membahas bagaimana cara organisasi membagi tugas diantara anggota organisasi dan menghasilkan koordinasi diantara tugas-tugas tersebut. Ada beberapa bagian dari organisasi, yaitu:

1. The Operating Core
Yang termasuk disini adalah para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa.
2. The Strategic Apex
Yang termasuk di dalam bagian ini adalah manajer tingkat puncak (top management).
3. The Middle Line
Yang termasuk di dalam bagian ini adalah para manajer yang menjembatani manajer tingkat atas dengan bagian operasional.
4. The Technostructure

Yang termasuk dalam bagian ini adalah mereka yang disertai tugas untuk menganalisa dan bertanggung jawab terhadap bentuk standarisasi dalam organisasi.

5. The Support Staff

Yang termasuk disini adalah orang-orang yang memberi jasa pendukung tidak langsung terhadap organisasi (orang-orang yang mengisi unit staff).

Ada lima keputusan desain yang diperlukan untuk menciptakan struktur organisasi yaitu:

1. Pembagian tugas (division of labor) Berkaitan dengan proses membagi tugas ke dalam suatu unit-unit tugas yang secara berturut-turut lebih kecil. Manfaat mengorganisasikan tugas adalah kelompok orang yang bekerja sama dalam suatu pembagian kerja mampu menghasilkan lebih dari yang mereka hasilkan sendiri. Hal penting dalam pembagian kerja adalah sejauh mana tugas-tugas harusnya dispesialisasikan. Keputusan tingkat spesialisasi yang tepat adalah keputusan desain yang penting karena akan berdampak pada efektivitas organisasi. Spesialisasi tugas yang tinggi menimbulkan rasa bosan, namun dapat meningkatkan produktivitas, karena:
 - a. Melakukan tugas berulang dapat meningkatkan keahlian.
 - b. Mengurangi kebutuhan pelatihan.
 - c. Mengurangi waktu terbuang karena alih tugas.
 - d. Dapat dikembangkan alat otomatis khusus untuk menyelesaikan satu tugas.
 - e. Pengendalian kualitas lebih baik
2. Departementasi merupakan proses mengkombinasikan tugas ke dalam kelompok-kelompok atau departemen-departemen. Derajat kesamaan dari tugas yang ada dalam satu departemen adalah hal pokok. Tugas dapat dikelompokkan (dasar-dasar departementasi) dalam beberapa kriteria yaitu:

- a. Departementasi fungsional merupakan metode yang paling efektif. Tugas yang sejenis dan saling terkait dapat dikelompokkan dalam departemen yang sama. Kelebihannya adalah meningkatkan keahlian, memungkinkan penggunaan sumber-sumber secara maksimal, mendorong penggunaan keahlian dan peralatan tertentu, komunikasi dan prestasi meningkat. Kelemahannya adalah mengurangi komunikasi dan kerja sama antardepartemen sehingga menimbulkan perspektif sempit.
- b. Departementasi atas dasar produk, terdiri dari kombinasi ke dalam suatu tugas departemen yang meliputi memproduksi produk-produk sejenis. Biasanya terjadi pada perusahaan besar yang sulit untuk mengkoordinasikan beraneka ragam departemen fungsional. Misalnya PT Astra Internasional. Keunggulannya adalah menciptakan koordinasi dan pemusatan usaha memproduksi secara efektif, berorientasi pada konsumen, dan pekerja lebih kohesif. Kelemahannya keahlian dan sumber-sumber tidak dimanfaatkan secara optimal.
- c. Departementasi atas dasar wilayah organisasi menggunakan geografis sebagai dasar departementasi, jika organisasi tersebar di area geografis yang luas untuk unit yang sama. Keunggulannya adalah mengurangi permasalahan yang diakibatkan oleh jarak, seperti kesulitan komunikasi, pengamatan dan keputusan yang mendesak.
- d. Departementasi atas dasar pelanggan mengelompokkan tugas dengan mengorganisasikannya sesuai dengan pelanggan yang dilayani. Terutama jika pelanggan memiliki kategori dan kebutuhan dari masing-masing kelompok yang berbeda secara signifikan.

3. Rentang kendaliberkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan dengan efektif oleh seorang atasan. Organisasi dengan rentang kendali luas memiliki sedikit tingkat hirarki, banyak orang berada dibawah satu penyelia, sehingga terbentuk struktur organisasi datar (flate). Sedang pada rentang kendali sempit, manajer hanya membawahi beberapa bawahan, terbentuk struktur organisasi yang tinggi. Hal tersebut dapat menghalangi komunikasi antar pribadi yang lebih luas dalam organisasi. Besarnya rentang kendali yang efektif dipengaruhi oleh beberapa faktor:
 - a. Sifat tugas: jika rutin dan sederhana maka rentang kendali luas, dan jika kompleks dan sering berubah maka rentang kendali sempit.
 - b. bawahan: rentang kendali luas jika bawahan memiliki tingkat kemampuan dan profesionalitas tinggi, dan rentang kendali sempit jika ketrampilan bawahan rendah.
 - c. Kontak dan koordinasi: jika tugas memerlukan kontak dan koordinasi tinggi antara bawahan dan atasan, maka rentang kendali sempit.
4. Delegasi wewenang, berkaitan dengan sejauh mana wewenang pengambilan keputusan tersebar dalam hirarki organisasi, jika tersebar secara luas maka disebut desentralisasi, sedangkan jika hanya ada di tingkat atas maka disebut sentralisasi. Organisasi yang relatif kecil dan karyawan tidak banyak, serta tugas tidak begitu kompleks biasanya menerapkan sentralisasi.
5. Mekanisme koordinasi organisasi harus mengintegrasikan berbagai aktivitas dan orang dalam organisasi. Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk melakukan koordinasi:
 - a. standardisasi proses kerja: tugas rutin dikoordinasikan dengan prosedur standar operasi.
 - b. standardisasi hasil: produk harus diproduksi sesuai spesifikasi.

- c. standardisasi keahlian: tingkat keahlian tinggi melalui pelatihan(Sukamto and Apriliyani, 2019)

2.2. Teori Desain Organisasi

Desain organisasi, Ivancevich (2008) mendefinisikannya sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi. Menurut Burns dan Stalker ada dua jenis struktur organisasi yang sangat kontras yaitu desain organisasi mekanistik dan desain organisasi mekanik. Lingkungan eksternal berkaitan dengan struktur organisasi. Ketika lingkungan eksternal stabil, internal organisasi dikelola dengan peraturan, prosedur dan hirarki wewenang yang jelas. Semua keputusan manajerial dibuat pada tingkat puncak, dan sentralisasi wewenang yang kuat, atau struktur organisasi mekanistik. Namun jika organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, memiliki struktur organisasi yang berbeda, organisasi bersifat adaptif dan spontan. Aturan umumnya tidak tertulis, hirarki wewenang tidak jelas, dan wewenang pengambilan keputusan tersebar luas, maka disebut struktur organisasi organik.(Ratnasari *et al.*, 2020).

Desain organisasi adalah suatu model yang dipilih oleh organisasi untuk melakukan koordinasi dan pengendalian tugas-tugas dalam organisasi termasuk di dalamnya bagaimana seluruh anggota organisasi dimotivasi agar mengeluarkan segenap energi dan kemampuannya untuk memaksimalkan kemampuan dan sumberdaya organisasi dalam memproses, menciptakan menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi organisasi baik barang maupun jasa. Beberapa tantangan dalam mendesain organisasi yaitu; diferensiasi, diferensiasi - integrasi, sentralisasi-desentralisasi dan standardisasi penyesuaian bersama (mutual adjusment) (Hijriah, 2016).

Tantangan tersebut dimaksudkan bahwa dalam desain organisasi senantiasa akan ditemui dua situasi yang dilematis antara dua kutub yang saling berseberangan. Situasi tersebut

mengharuskan pimpinan organisasi atau perusahaan melakukan pilihan-pilihan desain mana yang paling efektif, produktif dan juga efisien bagi organisasinya. Setiap pilihan mempunyai konsekuensi-konsekuensi sesuai dengan kelebihan dan kekurangan masing-masing desain. (Zakkiyah *et al.*, 2020)

DAFTAR PUSTAKA

- Gopay, R.C., Rumawas, W. and Sambul, S.A.P. (2021) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi (BETA Berlian) Manado', *Productivity*, 2(5).
- Hijriah, H. (2016) 'Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lingkup Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mamuju Utara', *Katalogis*, 4(5), pp. 37–50.
- Nelfianti, F., Yuniasih, I. and Wibowo, A.I. (2018) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan YPI Cempaka Putih Jakarta', *Jurnal Kajian Ilmiah*, 18(2), p. 120. doi:10.31599/jki.v18i2.202.
- Ratnasari, S.L. *et al.* (2020) 'Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Benefita*, 5(2), p. 225. doi:10.22216/jbe.v5i2.5303.
- Sukamto, H. and Apriliyani, Y. (2019) 'Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv Jerry Motor Sport', *Kinerja*, 1(02), pp. 20–29. doi:10.34005/kinerja.v2i01.476.
- Zakkiyah, Q. *et al.* (2020) 'The Effect Of Training Program And Motivation On Employee Performance At Incorporation Company Indokarlo Perkasa Otoparts', *HUMANIS (Humanities, Management, and Science Proceedings)*, 1(1), pp. 406–415.

BAB 3

PERENCANAAN STRATEGIS

PENGUATAN ORGANISASI

Oleh Mariam, S.Kom., M.Si

3.1. Pendahuluan

Perencanaan adalah pemilihan dan asosiasi fakta dan asumsi tentang masa depan yang dibuat dan digunakan dalam memvisualisasikan dan merumuskan usulan kegiatan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan” meliputi: analisis, kebijakan dan desain. Ciri-ciri utama master plan meliputi serangkaian tindakan yang berkesinambungan yang bertujuan untuk memecahkan masalah di masa depan, semua rencana terdiri dari proses berkelanjutan yang dapat diwujudkan sebagai konsep dalam beberapa tahapan.

Menurut George R. Terry dengan cara ini Terry memiliki perencanaan sebagai fitur sejak awal Pertama dalam manajemen. perencanaan pada dasarnya Proses berpikir tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana caranya mencapai tujuan ini. Oleh karena itu, pengelola harus bisa mengatur Penjelasan logis tentang apa yang dilakukan, bahkan tujuannya. Pengembangan di seluruh organisasi telah menyebabkan Pengembangan model perencanaan. perencanaan konvensional Jangka pendek tidak lagi relevan dengan kebutuhan organisasi Bermimpi besar dan ingin go internasional. jadi beberapa Organisasi (bisnis) memiliki rencana besar dan jangka panjang. Ini adalah titik awal perencanaan Strategi yang akhirnya diadopsi oleh berbagai organisasi di seluruh dunia, termasuk pendidikan. Dalam perencanaan, manajer memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan oleh siapa. Rencana (plans) adalah berbagai

bentuk konsep dan dokumen (blueprint) yang digunakan untuk mencapai tujuan dan mengalokasikan sumber daya, waktu, tugas, dan tindakan lain yang perlu dilakukan. Manfaat dari rencana tersebut adalah untuk membantu manajemen beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan membantu menciptakan pemahaman bersama tentang isu-isu utama. Memberikan gambaran operasi yang lebih jelas kepada manajer dan membantu menetapkan tanggung jawab dengan lebih akurat.

Perencanaan adalah fungsi Manajemen yang harus dilakukan oleh satu orang organisasi, antara lain fungsi yaitu Organisasi, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan dinilai sebagai satu Fungsi manajemen yang penting dan memiliki hubungan yang erat dengan berbagai departemen fungsional manajemen lainnya. Itu dipahami perencanaan mencakup segalanya panduan komprehensif Melaksanakan semua kegiatan organisasi. Perencanaan juga sering disebut sebagai fungsi manajemen utama karena Dasar untuk semua fungsi manajemen Lainnya dikelola oleh manajer. robbin dkk (2000: 247).

Manfaat perencanaan (lanjutan) Menyediakan sarana untuk mengeluarkan perintah operasional Memudahkan koordinasi antar bagian organisasi Membuat tujuan lebih spesifik, terperinci, dan lebih mudah dipahami Meminimalkan ketidakpastian tentang pekerjaan Menghemat waktu, tenaga, dan uang Perencanaan Kerugian: Perencanaan Kontribusi aktual dari pekerjaan yang terlibat dalam perencanaan bisa jadi terlalu besar Perencanaan cenderung menunda kegiatan perencanaan Hal itu dapat membatasi inisiatif manajemen dan inovasi terlalu banyak Kadang-kadang, menangani situasi individu dan menangani masalah yang muncul dapat menghasilkan hasil yang baik.

Perencanaan Program tidak muncul secara kebetulan, tetapi karena prakarsa atau bentuk prakarsa di dalam atau di luar organisasi atau perusahaan. Sejak lahirnya program asal muasalnya meliputi berbagai sumber antara lain: Policy at the top: Manajemen puncak menetapkan kebijakan untuk program

karena mereka memang pemegang kebijakan. Hasil pemantauan: Menurut hasil pemantauan, beberapa data dan fakta dikumpulkan, rencana baru dirumuskan, dan yang diterapkan diperbaiki atau dirombak. Buatlah rencana sebagai persiapan untuk masa depan atau sebagai tanggapan atas rintangan dan hambatan yang mungkin timbul sewaktu-waktu.

Rencana adalah serangkaian tindakan persiapan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Rencana akan terwujud mengingat lingkungan ekonomi, sosial, dan politik organisasi dan koneksi ke sumber daya yang ada untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Setiap orang pasti pernah merencanakan atau berencana. Tanpa disadari, kita sering membuat rencana dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya perencanaan jangka pendek ketika kita mau jalan, kita berencana keluar jam lima, sholat, mandi, sarapan, lalu berangkat ke kantor. Atau ketika ingin liburan ke luar Negeri dan sudah memiliki rencana, mulai dari berapa hari ingin menginap? Mencapai tujuan Anda melalui Penerbangan Apa? Hal ini biasanya sudah direncanakan jauh sebelum hari H, dan sebagian orang merinci dan menuliskan di buku apa saja yang akan mereka bawa, karena rencana tertulis akan menuntun kita pada apa yang ingin kita capai, dan itu akan lebih mudah.

3.2. Perencanaan Strategi

Rencana Strategis (Renstra) adalah dokumen perencanaan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dimana strategi atau arah dijelaskan sebagai dasar pengambilan keputusan organisasi. Di dalam unit kerja biro organisasi dan tata usaha, disusun rencana strategis masa kerja 5 tahun (jangka menengah) yang berkaitan dengan tanggung jawab dan fungsi unit kerja. Rencana strategis menggambarkan tujuan, sasaran, kebijakan, rencana, dan kegiatan, dengan mempertimbangkan perkembangan lingkungan strategis, yang merupakan proses pengambilan keputusan yang berkelanjutan.

Keputusan dibuat melalui proses pemanfaatan sebanyak mungkin pengetahuan prospektif dan pengorganisasiannya secara sistematis untuk memprediksi keadaan masa depan

organisasi. Renstra disusun berdasarkan tugas pokok dan fungsi rencana kegiatan sebagai acuan pelaksanaan rencana kegiatan, dan tentunya dengan adanya rencana tersebut diharapkan organisasi dapat bekerja dan melaksanakan secara efektif. Ketika menilai apakah suatu organisasi berkinerja baik, dapat dilihat dari seberapa banyak perencanaan strategis yang dilakukan untuk mencapai visi jangka menengah.

Perencanaan strategis yang memiliki fokus luas dan jangka panjang. Selain dua perspektif ini, strategi kewirausahaan juga dikenal, yaitu strategi yang dibuat oleh para pemimpin bisnis berdasarkan inisiatif untuk pertumbuhan berkelanjutan melalui pencarian aktif peluang baru. Pengertian ini juga menunjukkan bahwa peran aktif seseorang dalam situasi ini adalah sebagai entrepreneur atau pengusaha. Rencana disiapkan menggunakan semua kekuatan penalaran untuk sesuatu. seluruh proses manajemen., Mengarahkan semua kegiatan dalam organisasi. Memimpin semua kegiatan dalam organisasi. Lebih khusus lagi, dan Efektivitas Sekolah Banyak hal bergantung pada keberhasilan perencanaan, Perencanaan Fokus pada apa yang ingin Anda capai, rencanakan Bantuan dengan Ketidakpastian dan Peramalan masalah, perencanaan memberikan arahan untuk pengambilan keputusan Pengambilan keputusan dan perencanaan perlu dijadikan dasar pemantauan

3.2.1. Fitur dari strategi

- a. Wawasan waktu, strategi menggambarkan kegiatan dengan visi atau visi jangka panjang, yaitu waktu pelaksanaan;
- b. Pengaruh, terhadap dampak strategi tahap akhir;
- c. pemusatan perhatian kegiatan tertentu membutuhkan penggunaan sumber daya yang tersedia secara intensif;
- d. Pola pengambilan keputusan, strategi mensyaratkan serangkaian keputusan tertentu dibuat secara konsisten;
- e. Penetrasi, berbagai aktivitas

Ada kecenderungan organisasi akan tertinggal jika tidak terlibat dalam perencanaan strategis. Oleh karena itu, ada tidaknya perencanaan strategis merupakan ukuran kematangan organisasi. Artinya alat tersebut sangat efektif dalam dinamika sosial organisasi saat ini. Selain sebagai alat perencanaan, perencanaan strategis merupakan alat analisis yang mengkaji dinamika internal dan eksternal organisasi dari perspektif akuntabilitas. Dalam menyusun rencana organisasi banyak turunannya, namun prinsipnya sama, antara lain: apa misinya, definisinya, elemen apa yang digunakan, langkah apa yang dilakukan dan seperti apa bentuknya. Yang berbeda adalah alat analisis karena menyesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi yang menghasilkan dokumen perencanaan. Berbicara tentang dokumentasi, yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana proses perencanaan menjadi satu yang melibatkan seluruh elemen organisasi untuk mencapai kesepakatan.

Dalam (Texas Workforce Council, 2005): "Sukses Rencana strategis adalah dokumen kerja yang menjelaskan ke mana Anda akan pergi, Memfasilitasi perubahan konstruktif untuk membawa Anda ke sana". Jadi, Perencanaan strategis adalah tentang desain arah dan perubahan Jadilah konstruktif untuk organisasi masa depan. strategi atau perencanaan strategis Perencanaan terdiri dari dua kata yaitu perencanaan dan strategis. Berikut adalah beberapa definisi perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah proses pengambilan keputusan dimana organisasi menentukan strategi atau arahnya dan mengalokasikan sumber dayanya, termasuk modal dan sumber daya manusia, untuk mencapai strategi tersebut. Perencanaan strategis akan menjamin eksistensi suatu organisasi dengan meningkatkan produktivitas atau kualitas kerja dan hasil kerja atau kinerja, sehingga mampu bersaing dengan organisasi sejenis lainnya.

Perencanaan Strategis, Perencanaan jangka Panjang, Pada dasarnya perencanaan strategis, Dikembangkan oleh manajemen puncak, Mengalokasikan sumber daya yang langka,

Mengelola kinerja di setiap area, Mengawasi karyawan bawahan untuk mengembangkan rencana perencanaan, Komitmen dari atasan dan bawahan, Mengelola keputusan strategis. Perencanaan operasional, Dilaksanakan oleh manajemen puncak, Meliputi aktivitas harian, mingguan, dan bulanan, Jangka pendek Berasal dari tujuan jangka panjang.

Tujuan perencanaan Komentor lain menjelaskan bahwa :

1. Kriteria sesuai perencanaan;
2. Tahu harus melakukan dan menyelesaikan suatu kegiatan;
3. Mengetahui yang akan terlibat (struktur organisasi), kualifikasi dan jumlah;
4. Kegiatan untuk memperoleh sistem, meliputi biaya dan kualitas pekerjaan;
5. Tentang kegiatan kerja;
6. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan beberapa sub kegiatan;
7. Kendala yang akan dihadapi;
8. Pengarahan

Seperti dalam dunia kerja atau organisasi, harus ada rencana yang terkoordinasi dan dijalankan dengan baik. Mulailah dengan rencana harian dan tuliskan dalam rencana tersebut berjalan efektif. serta membuat dan menggunakan asumsi tentang masa depan dan perilaku yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang optimal dalam memvisualisasikan dan merumuskan kegiatan yang diusulkan. Perencanaan juga merupakan cara berpikir tentang masalah dan masa depan. Definisi lain dari perencanaan adalah memikirkan masa depan, perencanaan mengacu pada manajemen, pengambilan keputusan, prosedur Manajemen strategis mencakup fitur perencanaan strategis dalam organisasi modern. Berbagai instansi pemerintah, perusahaan, lembaga swadaya masyarakat, partai politik, masyarakat, lembaga pendidikan termasuk perguruan tinggi dan organisasi segala macam, akan dianggap memiliki masa depan atau pengembangan masa depan jika memiliki jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang

dokumen perencanaan strategis Clear (Lenstra). Rencana strategis tidak hanya mencerminkan kekuatan organisasi saat ini tetapi juga seperti apa organisasi di masa depan dan masuk akal untuk mencapai tujuan tersebut, apakah menetapkan tujuan untuk mencakup periode waktu tertentu atau memilih metode tersebut, memerlukan kriteria atau kriteria tertentu yang harus dipilih terlebih dahulu.

3.2.2. Perlu Rencana Strategis organisasi

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, sehingga organisasi harus berusaha untuk mencapainya melalui perencanaan. Beberapa hal yang berkaitan dengan perencanaan strategi organisasi antara lain:

- a. Mengingat organisasi memiliki konteks dan tujuan;
- b. Organisasi sosial memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi komersial dan pemerintahan;
- c. Perencanaan memainkan peran penting dalam menentukan arah organisasi, bagaimana sumber daya dikelola dan tantangan masa depan;
- d. Perencanaan strategis adalah alat untuk memberikan arahan dan panduan untuk manajemen organisasi jangka menengah (jangka panjang) di masa depan



Gambar 3.1 Menyusun-rencana-strategis-organisasi

Sumber:

Hal-hal di atas adalah hal yang lumrah dalam siklus manajemen organisasi. Lantas pertanyaannya, di mana letak perencanaan

strategis? Karena perencanaan adalah alat untuk perencanaan maka status perencanaan strategis adalah perencanaan

Secara umum, langkah perencanaan strategis terdiri dari 4 (empat) tahapan, yaitu: (1) analisis, (2) perencanaan, (3) pelaksanaan, (4) pengukuran. Fase ini dimulai dari mengidentifikasi visi organisasi hingga hasil yang diperoleh. suatu cara atau sarana untuk mengantisipasi dan menangkal perubahan. Perencanaan memberikan arahan bagi pengurus dan non pengurus. Perencanaan juga menghindari atau paling tidak meminimalkan duplikasi dan pemborosan dalam pelaksanaan kegiatan. Rencana tersebut menetapkan tujuan dan kriteria yang digunakan untuk memfasilitasi pengendalian.

Ada kecenderungan organisasi akan tertinggal jika tidak terlibat dalam perencanaan strategis. Oleh karena itu, ada tidaknya perencanaan strategis merupakan ukuran kematangan organisasi. Artinya alat tersebut sangat efektif dalam dinamika sosial organisasi saat ini. Selain sebagai alat perencanaan, perencanaan strategis merupakan alat analisis yang mengkaji dinamika internal dan eksternal organisasi dari perspektif akuntabilitas. Dalam menyusun renstra organisasi banyak turunannya, namun prinsipnya sama, antara lain: apa misinya, definisinya, elemen apa yang digunakan, langkah apa yang dilakukan dan seperti apa bentuknya. Yang berbeda adalah alat analisis karena menyesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi yang menghasilkan dokumen perencanaan. Berbicara tentang dokumentasi, yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana proses perencanaan menjadi satu yang melibatkan seluruh elemen organisasi untuk mencapai kesepakatan.

Menurut Abe (2001, 43), perencanaan adalah pengaturan sistematis (berlakunya) langkah-langkah (tindakan) masa depan yang akan diambil atas dasar pertimbangan yang cermat terhadap potensi, faktor eksternal dan pihak yang berkepentingan. Tertarik untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dalam pengertian ini ada beberapa hal yang menjadi prinsip perencanaan, yaitu: (1) Apa yang akan dilakukan, yaitu

penjabaran visi dan misi; (2) Bagaimana mencapainya; (3) Siapa yang akan melakukannya; (4) Lokasi kegiatan; (5) kapan dan untuk berapa lama; dan (6) Sumber daya yang dibutuhkan.

3.3. Tahapan-Tahapan Perencanaan

Karena tindakan bersifat berurutan, berarti perencanaan harus melalui tahapan-tahapan, antara lain:

1. Merumuskan tujuan keseluruhan dan tujuan khusus, sampai tujuan kuantitatif;
2. Prakiraan Situasi Masa Depan;
3. Pencarian dan evaluasi berbagai alternatif

Penyusunan rencana yang dipilih Perencanaan yang baik membutuhkan:

- a. Logis dan masuk akal;
- b. Realistis, nyata;
- c. Sederhana;
- d. Ilmu sistem;
- e. Tujuan;
- f. Fleksibel;
- g. Manfaat

Mengidentifikasi tahapan-tahapan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebagian orang beranggapan bahwa perencanaan adalah suatu kegiatan yang dibatasi oleh kerangka waktu tertentu, sehingga perencanaan lebih jauh diartikan sebagai kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Artinya perencanaan adalah proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa depan dan mengidentifikasi tahapan-tahapan yang diperlukan untuk mencapainya. Oleh karena itu, proses perencanaan dilakukan dengan menguji berbagai arah realisasi dan mengevaluasi berbagai ketidakpastian yang ada, mengukur kemampuan (ability) kita untuk mewujudkannya, kemudian memilih arah dan langkah terbaik untuk mewujudkannya. Rencana bisa informal atau formal. Rencana informal adalah rencana tidak tertulis yang bukan tujuan bersama di antara anggota organisasi.

Rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal adalah rencana yang dikembangkan bersama dengan anggota perusahaan, yang berarti bahwa setiap anggota harus memahami dan melaksanakan rencana tersebut.

Buat rencana formal untuk mengurangi ambiguitas dan pahami apa yang perlu dilakukan dan dapat disimpulkan bahwa, yaitu:

- a. Menetapkan tujuan yang akan dicapai;
- b. Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan berdasarkan alternatif yang dipilih;
- c. Upaya atau langkah berdasarkan Alternatif terpilih untuk Mencapai tujuan

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Tjokroamidjojo (1992, 12) mendefinisikan perencanaan sebagai cara menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan sebaik mungkin (output maksimum), sehingga membuatnya lebih efisien dan efektif. Selanjutnya perencanaan dikatakan sebagai penentuan apa yang ingin dicapai atau dilaksanakan, dan bagaimana, kapan dan oleh siapa.

3.3.1. Tipe Perencanaan Strategi organisasi

Ada dua tipe dasar perencanaan dasar, yaitu (James Af Stoner dan R. Edward Freeman, 1994):

1. Strategic planning, perencanaan oleh manajemen puncak dan menengah untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas, dan
2. Rencana operasi, rencana yang menunjukkan bagaimana rencana strategis tersebut akan diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari.

Menetapkan tujuan Perencanaan organisasi

- a. Perencanaan harus benar-benar membantu pencapaian tujuan ;

- b. Perencanaan menjadi (aktivitas utama) dari keseluruhan proses manajemen. Kita semua tahu bahwa mengelola dengan baik. Karena perencanaan disini, bimbingan dan arahan, maka ini selalu menjadi kegiatan pertama yang dilakukan ;
- c. Rencana tersebut semua kegiatan. semua tahu bahwa perencanaan adalah fungsi utama dari manajemen. Artinya perencanaan harus mencakup semua kegiatan, yaitu pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian ;
- d. Harus ada alternatif dalam perencanaan, termasuk alat, time, keahlian, karyawan, Modal, dll ;
- e. memiliki nilai efisiensi ;
- f. Fokus pada hal-hal mendesak, sehingga harus tertata dengan baik, sekilas jelas ;
- g. Rencana dimodifikasi atau disesuaikan dengan keadaan.

(AGFI = 0,791). Budaya organisasi merupakan pola perilaku manusia yang menyeluruh, yang berkaitan dengan penyesuaian atau integrasi kondisi internal dan eksternal. Berdasarkan hasil penelitian, BPR di Jawa Tengah memiliki karakteristik yang berbeda dengan BPR di provinsi lain. Hal ini karena sebagian besar BPR di Jawa Tengah dimiliki oleh pemerintah daerah, termasuk pemerintah kabupaten/kota dan pemerintah provinsi. Kepemilikan pemerintah daerah memerlukan perlakuan yang berbeda dengan BPR milik perorangan atau swasta. Dengan demikian, budaya organisasi berperan dalam proses pengembangan kualitas strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Melanjutkan mempelajari budaya organisasi dalam proses pengembangan kualitas strategis merupakan bidang penelitian yang menarik. Di negara maju, insentif untuk meningkatkan kinerja organisasi biasanya berasal dari kondisi internal. Namun, di negara berkembang, kondisi eksternal (lingkungan) terutama mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Kondisi lingkungan meliputi kompleksitas lingkungan, yaitu keragaman faktor dan masalah yang ada di lingkungan organisasi, dan

dinamika lingkungan menggambarkan derajat perubahan yang terjadi di lingkungan operasi organisasi. Oleh karena itu, agenda penelitian ke depan perlu dipertimbangkan. Secara khusus, kualitas implementasi strategi dan kualitas model evaluasi strategi, karena penelitian ini lebih menekankan pada kondisi internal organisasi.

Perencanaan strategis adalah proses penyusunan rencana organisasi yang meliputi penetapan tujuan, sasaran dan metode yang akan digunakan agar tujuan yang dimaksud dapat tercapai. Perencanaan strategis merupakan aspek penting agar semua kegiatan organisasi berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, perencanaan merupakan suatu kegiatan yang memerlukan pertimbangan yang matang dan perhatian terhadap detail dalam setiap aspeknya. Jika Anda ingin menerapkan perencanaan strategis di organisasi Anda, ikuti poin-poin ini. Tentukan visi organisasi. Sebelum membuat rencana, Anda harus mengetahui beberapa pengetahuan dasar tentang organisasi, seperti: mengapa organisasi itu dibentuk, tujuan apa yang ingin Anda capai, tugas apa yang harus Anda penuhi, segmen sosial yang ingin Anda layani dan bekerja. , apa yang ingin Anda tampilkan gambar di mana organisasi ingin tumbuh.

Partisipasi. dalam penganggaran berarti bahwa pemimpin aktivitas berpartisipasi dengan panitia anggaran dalam memutuskan rangkaian kegiatan masa depan yang akan digunakan pemimpin aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Sejauh mana pemimpin acara terlibat dalam anggaran akan mendorong semangat kerja dan inisiatif pemimpin yang tinggi. Moral kerja yang tinggi adalah kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan, dan rekan kerja

3.3.2. Penetapan dan Perencanaan Tujuan Organisasi

Peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi secara terus menerus di era 4.0 dapat dicapai dengan menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berpusat pada peningkatan kinerja perusahaan. Model AMO (Ability, Motivation, Opportunity) merupakan model yang tepat

untuk menghadapi tantangan organisasi di era Industri 4.0. Hanya dengan memiliki ketiga aspek tersebut karyawan dapat bekerja dengan maksimal dalam pekerjaan organisasi. Organisasi yang memberikan peningkatan kapabilitas karyawan, memiliki budaya organisasi yang baik, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman and snell McGraw Hill ISBN 978- 0-07-128760-9 p.137.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. Manajemen sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta
- BPFE Hasibuan, Malayu S.P. 2003. Manajemen sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Lexy, J. Moleong. 2001. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Robbins, Stephen P., Rolf Bergman, Ian Stagg dan Mary Coulter, Management, Edisi kedua, Prentice Hall Australia Pty Ltd, 2000
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2003. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara
- Terry, George R dan Leslie W.Rue. 2014. Dasar-Dasar Manajemen, penerjemah G.A Ticoalu. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Texas Workforce Commission. (2005). Strategic Planning : Managing Strategically. Texas: Texas Workforce Commission
- Thoha, Miftah. 2008. Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

BAB 4

IDENTITAS DAN BUDAYA ORGANISASI

Oleh Dr. Budi Akhmad Tarigan., S.E., M.M

4.1. Pendahuluan

Identitas organisasi dan budaya organisasi adalah dua konsep yang saling terkait dan memainkan peran penting dalam keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Identitas organisasi mencerminkan esensi atau karakteristik inti yang membedakan suatu organisasi dari yang lainnya, sementara budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut dan dibagikan oleh anggota organisasi (Hatch, M. J., & Schultz, M., 2017).

Identitas organisasi merupakan gambaran tentang "siapa" organisasi tersebut, mencakup elemen-elemen seperti misi, visi, nilai-nilai inti, tujuan, dan citra organisasi. Identitas organisasi membantu menggambarkan identitas kolektif dan memberikan arah dan fokus yang konsisten bagi anggota organisasi. Identitas organisasi juga berfungsi sebagai landasan untuk membangun citra publik, memperkuat kebanggaan anggota organisasi, dan menarik serta mempertahankan anggota yang berbagi nilai-nilai yang sama (Hatch, M. J., 2013).

Sementara itu, budaya organisasi merujuk pada norma-norma, kepercayaan, nilai-nilai, tradisi, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku anggota organisasi, mengarahkan interaksi dan komunikasi internal, serta memengaruhi dinamika dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan

tujuan dan nilai-nilai organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan dan keterlibatan anggota, serta mendukung inovasi dan adaptasi organisasi (Cameron, K. S., & Quinn, R. E., 2011).

Identitas organisasi dan budaya organisasi saling mempengaruhi dan saling memperkuat satu sama lain. Identitas organisasi yang jelas dan kuat dapat membantu membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang konsisten, sementara budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat dan memperkuat identitas organisasi. Keduanya berkontribusi pada penciptaan identitas kolektif yang memberikan orientasi, arti, dan kestabilan bagi organisasi (Riketta, M., & Van Dick, R., 2005).

Memahami dan mengelola identitas dan budaya organisasi secara efektif merupakan tantangan penting bagi para pemimpin dan manajer organisasi. Mereka perlu memahami elemen-elemen kunci dari identitas organisasi mereka dan mempromosikan budaya yang mendukung nilai-nilai tersebut. Selain itu, pemimpin dan manajer juga perlu mempertimbangkan perubahan dan adaptasi dalam identitas dan budaya organisasi seiring dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi.

Dengan membangun identitas dan budaya organisasi yang kuat dan sejalan, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas dan kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan bagi anggota organisasi (Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E., 2019).

Identitas organisasi mengacu pada karakteristik unik yang membedakan suatu organisasi dari yang lainnya. Identitas ini mencakup nilai-nilai, tujuan, misi, visi, sejarah, tradisi, simbol, dan citra yang dikaitkan dengan organisasi tersebut. Identitas organisasi merupakan fondasi yang memengaruhi budaya organisasi (Whetten, D. A., 2006).

Budaya organisasi, di sisi lain, adalah kumpulan nilai-nilai, norma, keyakinan, sikap, dan perilaku yang menjadi norma di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi membentuk lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, interaksi antar anggota

organisasi, serta cara kerja dan berpikir yang diadopsi dalam organisasi tersebut (Schein, E. H., 2010).

Identitas organisasi dan budaya organisasi saling berhubungan dan saling memengaruhi. Identitas organisasi membentuk dasar budaya organisasi, sementara budaya organisasi adalah ekspresi dari identitas tersebut. Identitas organisasi yang kuat biasanya menciptakan budaya organisasi yang konsisten dan terintegrasi (Ricketts, M., & Van Dick, R., 2005).

Identitas organisasi dan budaya organisasi dapat membentuk reputasi organisasi di mata karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas. Organisasi dengan identitas yang jelas dan budaya yang positif cenderung menarik dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi, serta mampu membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya (Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P., (2013).

Pentingnya identitas dan budaya organisasi terletak pada kemampuannya untuk menciptakan keberagaman, inklusivitas, kolaborasi, dan kinerja yang baik di dalam organisasi. Identitas dan budaya yang kuat dapat memotivasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mendorong inovasi, dan menciptakan lingkungan yang sehat dan produktif (Schein, E. H., 2010).

Namun, penting juga untuk diingat bahwa identitas dan budaya organisasi tidak bersifat statis. Mereka dapat berkembang seiring waktu dan dipengaruhi oleh perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal organisasi. Penting bagi pimpinan dan anggota organisasi untuk secara aktif mengelola dan memperkuat identitas dan budaya organisasi agar tetap relevan dan sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang diinginkan.

4.2. Identitas Organisasi

4.2.1. Pengertian Identitas Organisasi

Identitas organisasi adalah konsep yang sering dibahas oleh para ahli manajemen dan ilmu organisasi. Berikut ini adalah

beberapa definisi dan penjelasan tentang identitas organisasi menurut para ahli:

1. Identitas organisasi adalah citra diri yang unik dan bersifat kolektif yang dimiliki oleh suatu organisasi. Identitas ini melibatkan pengenalan terhadap karakteristik khas, tujuan, nilai-nilai, budaya, dan sejarah organisasi (Zaugg, A. A., & Zaugg, H. K., 2012).
2. Identitas organisasi adalah cara organisasi memahami dirinya sendiri dan bagaimana organisasi itu berkomunikasi tentang dirinya sendiri. Identitas ini mencakup citra yang diharapkan dan diusahakan oleh organisasi (Hatch, M. J., 1997).
3. Identitas organisasi adalah kesadaran kolektif mengenai apa yang membuat organisasi menjadi apa adanya dan bagaimana organisasi tersebut berbeda dari yang lain. Identitas ini melibatkan kepercayaan, nilai-nilai, dan pengalaman bersama yang membentuk budaya organisasi (Whetten, D. A., 2006).
4. Identitas organisasi adalah cara organisasi memandang dirinya sendiri, yang mencakup elemen-elemen seperti nilai-nilai yang diyakini oleh organisasi, norma-norma perilaku, simbol-simbol yang digunakan, serta asumsi-asumsi dasar yang dianut oleh anggota organisasi (Schein, E. H., 2010).
5. Identitas organisasi adalah gambaran tentang "siapa" organisasi tersebut, mencakup elemen-elemen seperti misi, visi, nilai-nilai inti, tujuan, dan citra organisasi. Identitas organisasi membantu menggambarkan identitas kolektif dan memberikan arah dan fokus yang konsisten bagi anggota organisasi. Identitas organisasi juga berfungsi sebagai landasan untuk membangun citra publik, memperkuat kebanggaan anggota organisasi, dan menarik serta mempertahankan anggota yang berbagi nilai-nilai yang sama (Zaugg, A. A., & Zaugg, H. K., 2012).
6. Identitas organisasi adalah cerita atau narasi yang diceritakan dan dipahami oleh anggota organisasi.

Identitas ini mencakup elemen-elemen seperti nilai-nilai, norma-norma, simbol-simbol, dan mitos yang menggambarkan karakteristik unik dan citra organisasi (Mary Jo Hatch dan Majken Schultz, 2000).

7. Identitas organisasi adalah konstruksi sosial yang terbentuk melalui proses komunikasi antara anggota organisasi. Identitas ini muncul melalui penggunaan simbol-simbol, narasi, dan praktik komunikasi lainnya yang terjadi di dalam organisasi (Linda L. Putnam dan Cynthia Stohl, 1990).

Meskipun definisi dan penjelasan di atas bervariasi, ada beberapa tema umum yang terkait dengan identitas organisasi, seperti persepsi tentang karakteristik khas organisasi, nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi, budaya organisasi, dan cara organisasi berkomunikasi tentang dirinya sendiri. Identitas organisasi juga dapat mempengaruhi citra organisasi, reputasi, dan cara organisasi berinteraksi dengan dunia luar.

4.2.2. Jenis-Jenis Identitas Organisasi

Para ahli telah mengidentifikasi beberapa jenis identitas organisasi yang dapat diamati dalam konteks yang berbeda. Berikut adalah beberapa jenis identitas organisasi yang dijelaskan oleh para ahli:

1. Identitas Adaptif (*Adaptive Identity*): Identitas adaptif menekankan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan pasar yang cepat. Identitas ini melibatkan fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman (Hatch, M. J., & Schultz, M., 2017).
2. Identitas Berkelanjutan (*Sustainable Identity*): Identitas berkelanjutan menyoroti komitmen organisasi terhadap praktik-praktik yang berkelanjutan secara lingkungan, sosial, dan ekonomi. Identitas ini mencerminkan tanggung jawab sosial dan lingkungan organisasi (Schultz, F., Castelló, I., & Morsing, M., 2013)..

3. Identitas Kolaboratif (*Collaborative Identity*): Identitas kolaboratif menekankan kerjasama dan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan bersama. Identitas ini mencerminkan budaya partisipatif dan kolaboratif (Elsbach, K. D., & Stigliani, I., 2018).
4. Identitas Digital (*Digital Identity*): Identitas digital menyoroti kehadiran dan keberadaan organisasi dalam era digital. Identitas ini melibatkan strategi pemasaran digital, penggunaan teknologi informasi, dan interaksi dengan pelanggan secara online (Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S., 2011).

Penting untuk diingat bahwa jenis identitas organisasi ini tidak bersifat eksklusif, dan organisasi dapat memiliki kombinasi atau variasi dari jenis-jenis identitas tersebut. Identitas organisasi seringkali kompleks dan dapat berkembang seiring waktu dan perubahan konteks.

4.2.3. Identitas Organisasi Yang Baik

Menurut para ahli, identitas organisasi yang baik memiliki beberapa karakteristik yang diakui dan dihargai oleh para pemangku kepentingan. Berikut adalah beberapa ciri-ciri identitas organisasi yang baik menurut para ahli:

1. Konsistensi Nilai: Identitas organisasi yang baik mencerminkan konsistensi nilai-nilai inti yang dipegang oleh organisasi. Nilai-nilai ini menjadi landasan untuk mengarahkan tindakan dan keputusan organisasi serta menciptakan kepercayaan dan kesatuan di antara anggota organisasi (Cameron, K. S., & Quinn, R. E., 2011).
2. Kejelasan Misi dan Visi: Identitas organisasi yang baik mencakup kejelasan misi dan visi organisasi. Misi yang jelas memberikan arahan dan tujuan yang spesifik, sementara visi memberikan gambaran tentang masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Kedua elemen ini

membantu menggambarkan identitas organisasi yang kuat (Collins, J. C., & Porras, J. I., 2011).

3. Keterhubungan dengan Pemangku Kepentingan: Identitas organisasi yang baik melibatkan keterhubungan yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti karyawan, pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat. Organisasi yang mampu memahami dan merespons kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan memiliki identitas yang positif dan kuat (reeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S., 2010).
4. Budaya Organisasi yang Sehat: Identitas organisasi yang baik tercermin dalam budaya organisasi yang sehat. Budaya yang positif mencakup sikap dan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi, saling menghormati, kolaborasi, inovasi, dan pemberdayaan karyawan (Schein, E. H., 2010).
5. Reputasi yang Baik: Identitas organisasi yang baik mempengaruhi reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan. Identitas yang kuat dan positif dapat membangun kepercayaan, loyalitas, dan hubungan yang baik dengan pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat secara umum (Fombrun, C. J., 2012).
6. Diferensiasi: Identitas organisasi yang baik juga melibatkan diferensiasi yang jelas dari pesaing. Organisasi harus dapat mengartikulasikan apa yang membuatnya unik, baik dalam hal produk atau layanan yang ditawarkan, nilai tambah yang diberikan, atau cara kerja yang inovatif. Diferensiasi ini membantu organisasi untuk membedakan dirinya dari pesaing dan membangun keunggulan kompetitif (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2015).

Perlu dicatat bahwa identitas organisasi yang baik dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tujuan organisasi. Namun, ciri-ciri di atas merupakan aspek yang umumnya dianggap penting oleh para ahli dalam membangun identitas organisasi yang kuat dan positif.

4.2.4. Identitas Organisasi Yang Buruk

Para ahli mengidentifikasi beberapa ciri identitas organisasi yang buruk yang dapat merugikan organisasi. Berikut adalah ciri identitas organisasi yang buruk: (Hatch, M. J., & Schultz, M., 2017):

1. Inkonsistensi Nilai: Identitas organisasi yang buruk ditandai dengan ketidaksesuaian dan inkonsistensi antara nilai-nilai yang diumumkan dan perilaku yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakpercayaan dan kebingungan di antara anggota organisasi serta pemangku kepentingan eksternal (.).
2. Ketidakjelasan Misi dan Visi: Identitas organisasi yang buruk seringkali tidak memiliki misi dan visi yang jelas. Ketidakjelasan ini membuat organisasi kehilangan arah dan tujuan yang tegas, mengakibatkan kebingungan dan ketidakpastian di dalam dan di luar organisasi.
3. Ketidakpedulian terhadap Pemangku Kepentingan: Identitas organisasi yang buruk ditandai dengan kurangnya perhatian dan respons terhadap kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan dukungan, kehilangan pelanggan, dan masalah reputasi bagi organisasi.
4. Budaya Organisasi yang Tidak Sehat: Identitas organisasi yang buruk dapat tercermin dalam budaya organisasi yang tidak sehat. Budaya yang didominasi oleh perilaku tidak etis, ketidakjujuran, perundungan, atau ketidakadilan akan merusak identitas organisasi dan mempengaruhi kinerja serta kepuasan karyawan.
5. Reputasi yang Buruk: Identitas organisasi yang buruk dapat menyebabkan reputasi yang buruk di mata pemangku kepentingan. Reputasi yang rusak dapat menghancurkan kepercayaan, mempengaruhi citra organisasi, dan mengganggu hubungan dengan pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat.
6. Tidak Memiliki Diferensiasi: Identitas organisasi yang buruk sering kali tidak memiliki diferensiasi yang jelas

dari pesaing. Organisasi tidak mampu mengartikulasikan keunikan, keunggulan, atau nilai tambah yang membedakannya, sehingga sulit untuk menarik perhatian dan memenangkan persaingan.

Penting untuk diingat bahwa identitas organisasi yang buruk dapat berdampak negatif pada berbagai aspek organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengenali dan mengatasi ciri-ciri identitas yang buruk agar dapat membangun identitas yang kuat dan positif.

4.2.5. Indikator dan Dimensi Identitas Organisasi

Indikator dan dimensi identitas organisasi dapat membantu dalam memahami dan mengukur aspek-aspek yang terkait dengan identitas organisasi. Berikut adalah beberapa indikator dan dimensi yang umumnya digunakan untuk mempelajari identitas organisasi:

1. Nilai-nilai dan Kepercayaan (*Values and Beliefs*): Dimensi ini mencakup nilai-nilai inti yang dipegang oleh organisasi dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Indikator yang terkait dapat mencakup penilaian terhadap konsistensi nilai-nilai organisasi dan tingkat kesepakatan dalam organisasi terkait nilai-nilai tersebut (Hatch, M.J., & Schultz, M., 2008).
2. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*): Dimensi ini mencakup aspek budaya yang ada di dalam organisasi, seperti norma, tradisi, dan cara kerja yang diakui dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Indikator yang terkait dapat mencakup persepsi terhadap budaya kerja, tingkat keterlibatan anggota, dan adopsi budaya oleh anggota organisasi (Schein, E.H., 2010).
3. Identifikasi dan Afeksi (*Identification and Affect*): Dimensi ini mencakup sejauh mana anggota organisasi merasa terkait dengan identitas organisasi dan memiliki afeksi positif terhadapnya. Indikator yang terkait dapat mencakup tingkat identifikasi pribadi dengan organisasi,

kebanggaan terhadap menjadi bagian dari organisasi, dan kepuasan terhadap keterlibatan dalam organisasi (Haslam, S. A., & Ellemers, N., 2011).

4. Citra Organisasi (*Organizational Image*): Dimensi ini mencakup persepsi dan citra yang dimiliki oleh pemangku kepentingan eksternal tentang organisasi. Indikator yang terkait dapat mencakup citra organisasi di mata pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat umum, serta kesesuaian antara citra yang diharapkan dan citra yang dirasakan (Fombrun, C.J., & Van Riel, C.B., 2007).
5. Konsistensi Identitas (*Identity Consistency*): Dimensi ini mencakup sejauh mana identitas organisasi yang dinyatakan dan diharapkan konsisten dengan tindakan dan perilaku yang diamati di dalam organisasi. Indikator yang terkait dapat mencakup persepsi konsistensi antara pesan dan praktik organisasi, serta kesesuaian antara identitas yang dideklarasikan dan identitas yang dipersepsikan oleh anggota dan pemangku kepentingan (Scott, S. G., & Lane, V. R., 2000).

Pengukuran dan penilaian terhadap indikator dan dimensi ini dapat dilakukan melalui berbagai metode penelitian, seperti survei, wawancara, atau analisis dokumen. Hal ini membantu organisasi dalam memahami, memantau, dan mengelola identitas organisasi mereka.

4.3. Budaya Organisasi

4.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah konsep yang penting dalam studi manajemen dan ilmu organisasi. Para ahli telah memberikan berbagai pengertian tentang budaya organisasi. Berikut adalah pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli terkenal:

1. Menurut Schein, budaya organisasi adalah "keluarga psikologis" yang diciptakan oleh sekelompok orang saat

mereka berinteraksi satu sama lain dalam konteks organisasi. Budaya organisasi mencakup asumsi dasar, nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi (Schein, E. H., 2016).

2. Handy menggambarkan budaya organisasi sebagai "sidik jari" organisasi. Menurutnya, budaya organisasi mencerminkan asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan yang dibagikan oleh anggota organisasi. Budaya ini memberikan landasan untuk tindakan dan keputusan organisasi, serta membentuk perilaku dan interaksi di dalamnya (Denison, D. R., & Spreitzer, G. M., 2014).
3. Kennedy mendefinisikan budaya organisasi sebagai "cara kami melakukan hal-hal di sini." Mereka menggambarkan budaya sebagai seperangkat nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana orang berperilaku, berkomunikasi, dan berinteraksi di dalam organisasi (Deal, T. E., & Kennedy, A. A., 2017).
4. Schein dan Bennis mendefinisikan budaya organisasi sebagai "sistem berbagi makna." Menurut mereka, budaya organisasi mencakup aspek-aspek seperti simbol, ritual, cerita, dan bahasa yang digunakan oleh anggota organisasi. Budaya ini memberikan panduan dan bingkai interpretatif bagi anggota organisasi dalam memahami dan menginterpretasikan realitas organisasi (Bennis, W. G., & Schein, E. H., 2003).
5. Robbins dan Judge menggambarkan budaya organisasi sebagai "sistem nilai yang berbagi oleh anggota organisasi." Budaya ini mencakup keyakinan, nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi menciptakan identitas dan memberikan pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan berinteraksi (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2017).

Meskipun definisi-definisi ini bervariasi, ada konsensus umum bahwa budaya organisasi mencakup nilai-nilai, keyakinan,

norma, praktik, dan pola perilaku yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam membentuk identitas organisasi, membimbing perilaku organisasi, dan memengaruhi kinerja serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

4.3.2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Para ahli telah mengidentifikasi beberapa jenis budaya organisasi yang berbeda. Meskipun ada variasi dalam klasifikasi ini, berikut adalah beberapa jenis budaya organisasi yang sering dikenal menurut para ahli:

1. Budaya Kuat (*Strong Culture*): Budaya kuat adalah jenis budaya organisasi yang ditandai dengan kekuatan dan konsistensi nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya kuat memiliki pengaruh yang kuat dalam membentuk perilaku dan mengarahkan keputusan di dalam organisasi (O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A., 1996).
2. Budaya Inovatif (*Innovative Culture*): Budaya inovatif adalah jenis budaya organisasi yang mendorong kreativitas, eksperimen, dan inovasi. Budaya ini memberikan kebebasan kepada anggota organisasi untuk mengembangkan ide baru, berbagi pengetahuan, dan menciptakan solusi yang inovatif (Amabile, T. M., & Kramer, S. J., 2011).
3. Budaya Kewirausahaan (*Entrepreneurial Culture*): Budaya kewirausahaan adalah jenis budaya organisasi yang mendorong sikap kewirausahaan, ketegasan, dan pengambilan risiko. Budaya ini mendorong anggota organisasi untuk berpikir proaktif, mencari peluang baru, dan mengembangkan usaha yang sukses (Lumpkin, G. T., & Dess, G. G., 2012).
4. Budaya Kolaboratif (*Collaborative Culture*): Budaya kolaboratif adalah jenis budaya organisasi yang menekankan kerja sama, timbal balik, dan saling dukung antara anggota organisasi. Budaya ini mendorong

kolaborasi lintas tim, berbagi pengetahuan, dan menghargai kontribusi individu dalam mencapai tujuan bersama (Edmondson, A. C., 2012).

5. Budaya Hierarkis (*Hierarchical Culture*): Budaya hierarkis adalah jenis budaya organisasi yang didasarkan pada struktur hierarki yang jelas dan perbedaan kekuasaan yang signifikan. Budaya ini cenderung menekankan otoritas, aturan, dan kendali yang kuat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas (Cameron, K. S., & Quinn, R. E., 2011).
6. Budaya Orientasi Karyawan (*Employee-Oriented Culture*): Budaya orientasi karyawan adalah jenis budaya organisasi yang menempatkan kepentingan dan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas. Budaya ini mendorong perhatian terhadap keseimbangan kerja-hidup, partisipasi karyawan, dan pengembangan sumber daya manusia (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2019).
7. Budaya Orientasi Pelanggan (*Customer-Oriented Culture*): Budaya orientasi pelanggan adalah jenis budaya organisasi yang memprioritaskan kepuasan dan kebutuhan pelanggan. Budaya ini mendorong fokus pada pelayanan pelanggan yang unggul, responsif terhadap masalah pelanggan, dan orientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2019).

Penting untuk diingat bahwa budaya organisasi dapat terdiri dari kombinasi atau variasi dari jenis budaya tersebut. Budaya organisasi memainkan peran kunci dalam membentuk identitas organisasi dan mempengaruhi perilaku serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.3.3. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2019), ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari memiliki budaya organisasi yang kuat dan positif. Beberapa manfaat tersebut meliputi (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2019) :

1. Identitas dan Kebersamaan: Budaya organisasi yang kuat membantu membentuk identitas dan kebersamaan di antara anggota organisasi. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan kebanggaan terhadap organisasi, serta memperkuat ikatan antara anggota.
2. Orientasi Tujuan dan Kinerja: Budaya organisasi yang baik membantu mengarahkan anggota organisasi ke tujuan yang sama dan menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian kinerja yang tinggi. Budaya yang terfokus pada prestasi dan pengakuan mendorong anggota untuk memberikan yang terbaik dan meningkatkan produktivitas.
3. Kesesuaian Nilai dan Perilaku: Budaya organisasi yang kuat mempromosikan kesesuaian nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan dalam organisasi. Ini membantu menghilangkan ketidaksesuaian dan konflik nilai yang dapat mengganggu kerja sama tim dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
4. Inovasi dan Adaptabilitas: Budaya organisasi yang mendorong inovasi dan adaptabilitas membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mendorong ide-ide baru yang kreatif. Ini memberikan keunggulan kompetitif dalam pasar yang berubah dengan cepat.
5. Loyalitas dan Retensi Karyawan: Budaya organisasi yang positif dan memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat dalam budaya organisasi yang positif cenderung tinggal lebih lama dan berkontribusi secara lebih maksimal.
6. Keunggulan Kompetitif: Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Budaya yang membedakan organisasi dari pesaing dapat menciptakan citra positif di mata pelanggan dan mempengaruhi pemilihan mereka dalam memilih produk atau layanan.

Menurut Schein (2010), ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari memiliki budaya organisasi yang kuat dan positif. Beberapa manfaat tersebut meliputi (Schein, E. H., 2010):

1. **Orientasi dan Koordinasi:** Budaya organisasi membantu dalam mengorientasikan anggota organisasi terhadap tujuan, nilai-nilai, dan norma yang diharapkan. Hal ini memudahkan koordinasi dan kerja sama antara anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.
2. **Stabilitas dan Keberlanjutan:** Budaya organisasi yang kuat memberikan kerangka kerja yang stabil dan konsisten dalam menghadapi perubahan internal maupun eksternal. Hal ini membantu organisasi bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat.
3. **Identitas dan Kebersamaan:** Budaya organisasi menciptakan identitas dan kebersamaan di antara anggota organisasi. Budaya yang kuat membantu anggota merasa terhubung dengan organisasi, memperkuat rasa kepemilikan, dan meningkatkan kebanggaan terhadap organisasi.
4. **Pengambilan Keputusan yang Efektif:** Budaya organisasi dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Budaya yang mendukung partisipasi, kerjasama, dan belajar kolektif dapat mendorong pengambilan keputusan yang lebih efektif dan meminimalkan konflik di antara anggota.
5. **Pemahaman yang Mendalam tentang Organisasi:** Budaya organisasi memberikan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Hal ini membantu dalam membangun rasa saling pengertian dan komunikasi yang efektif di dalam organisasi.
6. **Daya Tarik bagi Karyawan dan Pemangku Kepentingan:** Budaya organisasi yang positif dapat menjadi faktor daya tarik bagi karyawan dan pemangku kepentingan eksternal. Budaya yang mempromosikan kerjasama, keadilan, dan inovasi dapat meningkatkan kepuasan

karyawan dan membangun citra positif di mata pemangku kepentingan.

Manfaat-manfaat tersebut menunjukkan pentingnya budaya organisasi yang kuat dalam menciptakan kestabilan, mengarahkan anggota organisasi, memperkuat identitas, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penting untuk dicatat bahwa manfaat budaya organisasi dapat bervariasi tergantung pada konteks dan karakteristik organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif memainkan peran penting dalam membentuk kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

4.3.4. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2019), ada beberapa faktor yang berperan dalam pembentukan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi: (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2019)

1. Nilai dan Asumsi: Nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi dan asumsi yang melekat pada budaya organisasi membentuk dasar budaya tersebut. Nilai-nilai tersebut mencerminkan apa yang dianggap penting dan diutamakan oleh organisasi, dan menjadi panduan dalam tindakan dan keputusan organisasi.
2. Kepemimpinan: Peran para pemimpin organisasi sangat penting dalam membentuk budaya organisasi. Gaya kepemimpinan, nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh pemimpin, dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin organisasi akan mempengaruhi budaya yang terbentuk.
3. Praktik dan Kebijakan: Praktik dan kebijakan organisasi juga berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi. Cara organisasi mengelola karyawan, sistem penghargaan dan pengakuan, kebijakan pengembangan karyawan, dan praktik-praktik kerja sehari-hari akan mempengaruhi budaya yang terbentuk.
4. Seleksi dan Penempatan Karyawan: Proses seleksi dan penempatan karyawan berperan penting dalam

membentuk budaya organisasi. Organisasi yang selektif dalam memilih karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan budaya organisasi cenderung memiliki budaya yang konsisten dan terintegrasi.

5. **Sosialisasi Organisasi:** Proses sosialisasi organisasi, yaitu bagaimana anggota baru disambut dan dibimbing untuk menjadi bagian dari budaya organisasi, juga mempengaruhi pembentukan budaya. Melalui sosialisasi, anggota organisasi belajar tentang nilai-nilai, norma, dan harapan yang dipegang oleh organisasi.
6. **Pengalaman Kerja:** Pengalaman kerja yang dialami oleh anggota organisasi juga berperan dalam membentuk budaya organisasi. Interaksi sehari-hari, tugas dan tanggung jawab yang diemban, serta pengalaman kolektif dalam menghadapi tantangan dan kesuksesan akan membentuk norma dan cara berpikir yang terinternalisasi dalam budaya organisasi.

Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam membentuk budaya organisasi yang unik dan spesifik. Budaya organisasi adalah hasil dari interaksi kompleks antara nilai-nilai, kepemimpinan, praktik, seleksi karyawan, sosialisasi, dan pengalaman kerja dalam konteks organisasi tertentu.

Menurut Hatch dan Schultz (2017), terdapat empat faktor utama yang berperan dalam pembentukan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi: (Hatch, M. J., & Schultz, M., 2017).

1. **Simbol dan Artefak:** Simbol dan artefak mencakup berbagai elemen fisik dalam organisasi, seperti logo, slogan, pakaian seragam, desain ruang kerja, dan lambang-lambang yang digunakan. Elemen-elemen ini menjadi simbol budaya organisasi dan mencerminkan nilai-nilai, identitas, dan tujuan organisasi.
2. **Praktik dan Perilaku:** Praktik dan perilaku organisasi mencakup kegiatan sehari-hari, norma-norma, kebiasaan, dan rutinitas yang diterapkan oleh anggota organisasi.

Praktik dan perilaku ini membentuk pola dan aturan yang mengarahkan tindakan anggota organisasi, serta memberikan pedoman tentang bagaimana seharusnya berperilaku.

3. Cerita dan Narasi: Cerita dan narasi adalah cara orang-orang dalam organisasi berbagi pengalaman, memperkuat nilai-nilai, dan menciptakan makna bersama. Cerita-cerita organisasi menggambarkan peristiwa, pencapaian, dan kegagalan yang menjadi bagian dari sejarah organisasi. Hal ini membantu memperkuat identitas dan budaya organisasi.
4. Kepemimpinan dan Kekuasaan: Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Gaya kepemimpinan, nilai-nilai yang diperjuangkan oleh pemimpin, dan keputusan-keputusan yang diambil oleh pemimpin berdampak pada nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam organisasi.

Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam membentuk budaya organisasi. Simbol dan artefak memainkan peran penting dalam mewujudkan budaya organisasi secara visual, sedangkan praktik dan perilaku, cerita dan narasi, serta kepemimpinan dan kekuasaan membentuk budaya organisasi secara lebih mendalam dan simbolik. Budaya organisasi terbentuk melalui proses sosial yang melibatkan semua anggota organisasi dan dapat mempengaruhi cara orang berpikir, berperilaku, dan berinteraksi di dalam organisasi.

4.3.5. Indikator dan Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Hatch dan Schultz (2017), terdapat empat indikator atau dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis dan memahami budaya organisasi. Dimensi-dimensi tersebut meliputi: (Hatch, M. J., & Schultz, M., 2017)

1. Simbolik: Dimensi ini berkaitan dengan bagaimana budaya organisasi diekspresikan melalui simbol, artefak,

dan bahasa. Simbol-simbol dan artefak yang digunakan dalam organisasi mencerminkan nilai-nilai, makna, dan identitas organisasi. Bahasa yang digunakan oleh anggota organisasi juga menjadi indikator penting dalam memahami budaya organisasi.

2. Interpretatif: Dimensi ini berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi menginterpretasikan simbol, artefak, dan bahasa yang ada dalam organisasi. Setiap individu memiliki pemahaman dan interpretasi yang unik terhadap simbol-simbol dan bahasa organisasi. Interpretasi ini mempengaruhi perilaku, persepsi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi.
3. Performansional: Dimensi ini berkaitan dengan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan tujuan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Indikator dalam dimensi ini meliputi tingkat kepuasan karyawan, produktivitas, inovasi, dan adaptabilitas organisasi.
4. Identitasional: Dimensi ini berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi merasa terhubung dan teridentifikasi dengan budaya organisasi. Identitasional melibatkan rasa kepemilikan, kebanggaan, dan keterikatan emosional terhadap budaya organisasi. Indikator dalam dimensi ini meliputi tingkat loyalitas, komitmen, dan partisipasi anggota organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2019), terdapat beberapa indikator dan dimensi penting dalam menganalisis budaya organisasi. Berikut adalah beberapa indikator dan dimensi budaya organisasi yang dijelaskan oleh Robbins dan Judge:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko: Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi mendorong inovasi, eksperimen, dan pengambilan risiko dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Organisasi yang memiliki budaya inovatif dan proaktif cenderung menciptakan lingkungan yang

mendukung ide-ide baru dan pengembangan produk yang kreatif.

2. Orientasi pada Kepuasan Pelanggan: Indikator ini menunjukkan sejauh mana organisasi memiliki fokus yang kuat pada kepuasan pelanggan. Budaya organisasi yang terorientasi pada pelanggan cenderung menempatkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama dalam pengambilan keputusan dan tindakan organisasi.
3. Orientasi pada Kualitas: Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi memiliki fokus yang tinggi pada kualitas produk atau layanan yang dihasilkan. Budaya organisasi yang menekankan kualitas cenderung mengutamakan standar yang tinggi dalam proses produksi, pengendalian kualitas, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.
4. Orientasi pada Karyawan: Indikator ini mencerminkan sejauh mana organisasi memperhatikan dan menghargai karyawan sebagai aset berharga. Budaya organisasi yang memiliki orientasi pada karyawan cenderung memberikan perhatian terhadap pengembangan karyawan, keseimbangan kerja-hidup, keadilan, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
5. Orientasi pada Tim: Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi mendorong kerja tim dan kolaborasi antarindividu. Budaya organisasi yang terfokus pada tim cenderung mempromosikan kerja sama, komunikasi yang terbuka, dan saling dukung antara anggota tim.
6. Orientasi pada Efisiensi: Indikator ini mencerminkan sejauh mana organisasi memiliki fokus pada efisiensi dan penghematan sumber daya. Budaya organisasi yang memiliki orientasi pada efisiensi cenderung menerapkan praktik-praktik manajemen yang efisien, penggunaan sumber daya yang optimal, dan peningkatan produktivitas.

7. Orientasi pada Instrumen Finansial: Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi memiliki fokus pada pencapaian tujuan finansial dan hasil ekonomi. Budaya organisasi yang memiliki orientasi pada instrumen finansial cenderung memberikan perhatian yang tinggi pada pertumbuhan pendapatan, laba, dan nilai perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). Sage Publications
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.). (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Bennis, W. G., & Schein, E. H. (2003). *Organizational Culture*. In J. M. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* (pp. 139-156). Blackwell Publishing.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.
- Brown, A. D. (2015). *Organizational culture*. Financial Times Prentice Hall.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2011). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2017). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Basic Books.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (2014). *Organizational Culture and Leadership*. In *The Oxford Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 1-12). Oxford University Press.
- Denison, D. R. (2012). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Routledge.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Fombrun, C. J. (2012). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Routledge
- Groenewald, D., & Ashkanasy, N. M. (2017). The impact of leadership on employee work-life balance in South Africa. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 481-502.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2011). Identity processes in organizations. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 215-236). Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2017). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. John Wiley & Sons.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2017). Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Academy of Management Journal*, 60(2), 619-648.

- Hatch, M. J. (2013). The dynamics of organizational identity and identification: A case study of An organization in decline. *Research in organizational behavior*, 33, 37-58
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 9-64
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2012). Entrepreneurship and strategic management: The pursuit of corporate entrepreneurship. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 14, pp. 1-37). Emerald Group Publishing Limited.
- Martin, J. (2010). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Putnam, L. L., & Stohl, C. (1990). Bona fide groups: A reconceptualization of groups in context. *Communication theory*, 1(4), 305-325

- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2019). Identity work and the dynamics of identity meanings. *Academy of Management Review*, 44(3), 425-444.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2011). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 54(3), 433-458.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 490-510.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel psychology*, 66(4), 895-933
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schultz, F., Castelló, I., & Morsing, M. (2013). The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 681-692.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- O'Reilly, C. A., III, Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2014). Do you get what you pay for? Compensation, context, and employee outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(1), 101-123.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. In B. M. Staw & L. L.

- Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 157-200). JAI Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Zaugg, A. A., & Zaugg, H. K. (2012). Organizational identity: The key to sustainable competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 4-12.

BAB 5

EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI ORGANISASI

Oleh Dr. Yennyka Leilasariyanti, S.Farm., M.Agr., Apt.

5.1. Pendahuluan

Efektivitas dan efisiensi organisasi telah menjadi topik penting dalam studi manajemen dan organisasi. Price (1972) mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sementara efisiensi organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara yang paling efisien dan efektif. Efektivitas dan efisiensi adalah dua konsep yang terkait erat satu sama lain (Pandey (2011). Efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya organisasi secara optimal.

5.2. Pengertian Efektivitas dan Efisiensi

5.2.1. Definisi efektivitas dan efisiensi

Efektivitas dan efisiensi adalah dua konsep penting dalam manajemen organisasi. Efektivitas mengacu pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Robbins dan Coulter (2014), efektivitas adalah tingkat sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sementara efisiensi mengacu pada kemampuan organisasi untuk

mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Dalam konteks bisnis, efektivitas dan efisiensi menjadi penting untuk mempertahankan daya saing perusahaan. Perusahaan yang efektif dan efisien dapat menghasilkan produk atau layanan dengan biaya yang rendah dan kualitas yang tinggi, yang dapat membantu perusahaan memenangkan persaingan di pasar.

Efektivitas dan efisiensi juga dapat diterapkan dalam berbagai aspek organisasi, seperti produksi, pemasaran, dan keuangan. Dalam produksi, efektivitas berarti menghasilkan produk yang sesuai dengan spesifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan, sementara efisiensi berarti menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang paling efektif untuk menghasilkan produk tersebut.

5.2.2. Perbedaan antara efektivitas dan efisiensi

Efektivitas dan efisiensi adalah dua konsep yang berbeda dalam manajemen organisasi. Efektivitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, sedangkan efisiensi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien. Menurut Robbins dan Coulter (2019), efektivitas organisasi mencakup mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan stakeholder, sedangkan efisiensi organisasi mencakup penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif. Sementara menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (2015), efektivitas organisasi mengacu pada pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi organisasi mencakup penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan tersebut.

Efektivitas didefinisikan sebagai ukuran sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi didefinisikan sebagai ukuran sejauh mana organisasi menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2021). Secara umum, para ahli sepakat bahwa efektivitas dan efisiensi

merupakan dua konsep yang berbeda dalam manajemen organisasi, dan keduanya penting untuk kesuksesan jangka panjang organisasi.

5.2.3. Hubungan antara efektivitas dan efisiensi

Efektivitas dan efisiensi memiliki hubungan yang erat dalam mencapai tujuan organisasi. Efektivitas dan efisiensi harus diperhatikan secara bersamaan. Menurut Peter F. Drucker, seorang pakar manajemen, efektivitas adalah tentang melakukan hal yang benar, sedangkan efisiensi adalah tentang melakukan hal itu dengan benar. Dalam hal ini, efektivitas adalah mengenai mencapai tujuan organisasi secara tepat, sedangkan efisiensi adalah mencapai tujuan tersebut dengan cara yang paling efisien. Efektivitas dan efisiensi harus diintegrasikan dan dijalankan secara seimbang untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

5.3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas dan Efisiensi

Menurut Daft (2020), ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain:

5.3.1. Faktor internal

Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Struktur yang teratur dan terorganisir akan memudahkan pengambilan keputusan dan meminimalisir duplikasi pekerjaan. Sebaliknya, struktur organisasi yang terlalu kompleks dan rumit dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan menyebabkan adanya overlapping tugas.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang positif dan inklusif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, sehingga berdampak pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Sebaliknya, budaya yang

negatif, seperti otoriter atau kurang transparan, dapat menurunkan motivasi karyawan dan kinerja organisasi.

Sumber Daya Manusia

Karyawan yang terampil, berpengalaman, dan berkomitmen dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Selain itu, manajemen yang baik dalam merekrut, melatih, dan memotivasi karyawan juga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan arah yang jelas dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk atau tidak efektif dapat menurunkan motivasi karyawan dan kinerja organisasi.

Sistem dan Prosedur

Sistem dan prosedur yang baik dan teratur dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Sistem dan prosedur yang jelas dan terstruktur memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugas dan mengambil keputusan. Sebaliknya, sistem dan prosedur yang tidak terstruktur atau terlalu kompleks dapat memperlambat proses kerja dan memperumit pengambilan keputusan.

Kualitas Produk atau Layanan

Kualitas produk atau layanan yang baik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Produk atau layanan yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat citra organisasi. Sebaliknya, produk atau layanan yang buruk atau tidak memenuhi standar dapat menurunkan kepercayaan pelanggan dan merusak citra organisasi.

5.3.2. Faktor eksternal

Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan SDM berkelanjutan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Misalnya, pemerintah memberikan insentif atau dukungan bagi organisasi yang mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan karyawan, atau mendorong organisasi untuk mengadopsi praktik SDM berkelanjutan dalam tender atau pengadaan.

Persaingan pasar

Persaingan pasar dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi terkait penguatan SDM berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengembangkan SDM berkelanjutan dan memiliki karyawan yang terampil dan berkompeten dalam hal berkelanjutan dapat lebih unggul dan memenangkan persaingan di pasar yang semakin ketat.

Perubahan teknologi

Perubahan teknologi dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi terkait penguatan SDM berkelanjutan. Kemajuan teknologi dapat membantu organisasi dalam mengembangkan program SDM berkelanjutan yang lebih efektif dan efisien, seperti menggunakan platform online untuk pelatihan dan pengembangan karyawan atau mengadopsi teknologi yang lebih ramah lingkungan dalam operasional bisnis.

Ketersediaan sumber daya manusia

Ketersediaan sumber daya manusia yang berkompeten dan berpengetahuan dalam bidang berkelanjutan dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mengembangkan program SDM berkelanjutan. Organisasi perlu mencari dan menarik karyawan yang memiliki

keterampilan dan kompetensi yang relevan dalam bidang berkelanjutan untuk memastikan program SDM berkelanjutan yang berhasil.

Perubahan iklim dan lingkungan

Perubahan iklim dan lingkungan dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi terkait penguatan SDM berkelanjutan. Organisasi perlu mengembangkan program SDM berkelanjutan yang dapat membantu mengurangi dampak buruk bisnis pada lingkungan, seperti dengan mengurangi emisi gas rumah kaca atau mengembangkan solusi ramah lingkungan dalam operasional bisnis.

5.4. Tujuan Organisasi yang Efektif dan Efisien

Menentukan tujuan organisasi yang efektif dan efisien merupakan langkah awal yang penting dalam merancang struktur dan proses organisasi. Menurut Daft (2020), ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam menentukan tujuan organisasi yang efektif dan efisien, antara lain:

1. Tujuan yang spesifik, tujuan organisasi harus jelas dan spesifik sehingga dapat memberikan arahan yang jelas untuk pengambilan keputusan dan tindakan di seluruh organisasi.
2. Tujuan yang dapat diukur, tujuan organisasi harus dapat diukur secara kuantitatif atau kualitatif sehingga dapat dievaluasi dan dilacak pencapaiannya.
3. Tujuan yang realistis, tujuan organisasi harus realistis dan dapat dicapai dalam waktu yang ditentukan.
4. Tujuan yang relevan, tujuan organisasi harus relevan dengan kebutuhan dan tujuan pemangku kepentingan organisasi, seperti pemilik, karyawan, pelanggan, dan masyarakat.
5. Tujuan yang komprehensif, tujuan organisasi harus mencakup aspek-aspek penting seperti keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan produksi.

6. Tujuan yang koheren, tujuan organisasi harus koheren dengan misi dan nilai-nilai organisasi sehingga dapat mendukung budaya organisasi yang positif.

5.4.1. Proses penetapan tujuan organisasi

Menetapkan tujuan organisasi yang efektif dan efisien melibatkan beberapa tahapan proses yang harus dijalankan secara sistematis. Menurut Daft (2020), proses penetapan tujuan organisasi dapat dilakukan melalui beberapa tahapan, antara lain:

1. Analisis lingkungan
Tahap awal dalam penetapan tujuan organisasi adalah melakukan analisis lingkungan. Analisis lingkungan ini bertujuan untuk memahami kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi, termasuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi.
2. Menetapkan misi organisasi
Setelah melakukan analisis lingkungan, langkah selanjutnya adalah menetapkan misi organisasi. Misi organisasi merupakan pernyataan tentang tujuan jangka panjang dan identitas organisasi.
3. Menetapkan visi organisasi
Setelah menetapkan misi, tahap selanjutnya adalah menetapkan visi organisasi. Visi organisasi adalah gambaran masa depan yang diinginkan organisasi dalam jangka panjang.
4. Menetapkan tujuan dan strategi
Setelah menetapkan misi dan visi, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan dan strategi organisasi. Tujuan organisasi harus spesifik, terukur, realistis, relevan, komprehensif, dan koheren. Strategi organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan dan persaingan yang ada.
5. Pelaksanaan dan evaluasi
Setelah menetapkan tujuan dan strategi, organisasi harus melaksanakan tindakan yang sesuai dengan

strategi dan tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi harus melakukan evaluasi secara berkala untuk melihat apakah tujuan telah tercapai dan strategi yang digunakan masih relevan.

5.4.2. Mencapai tujuan organisasi

Mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien adalah tujuan utama dari manajemen organisasi. Menurut Peter F. Drucker, tujuan organisasi harus jelas dan dapat diukur agar dapat mengarahkan seluruh kegiatan organisasi ke arah yang sama. Tujuan tersebut juga harus mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal dan faktor internal organisasi. Secara umum, proses penetapan tujuan organisasi melibatkan pengumpulan data, analisis faktor internal dan eksternal organisasi, serta perencanaan strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Partisipasi seluruh unit organisasi dalam proses ini sangat penting guna memastikan pencapaian tujuan yang kolaboratif.

Menurut Stephen P. Robbins, penetapan tujuan organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor yang meliputi ketersediaan sumber daya, kapabilitas organisasi, dan dinamika lingkungan eksternal. Tujuan organisasi juga harus diarahkan untuk menjaga kelangsungan organisasi dan memberikan nilai bagi semua pemangku kepentingan (stakeholder) yang terlibat.

1. Kepemimpinan yang efektif, studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Kepemimpinan yang baik dapat membantu menginspirasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan membangun budaya kerja yang positif.
2. Pengambilan keputusan yang tepat, pengambilan keputusan yang tepat sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Keputusan yang didasarkan pada informasi yang akurat, analisis

yang tepat, dan pertimbangan faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

3. Pemilihan strategi yang tepat, pemilihan strategi yang tepat juga sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Strategi yang tepat harus didasarkan pada analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi serta tujuan organisasi yang jelas.
4. Manajemen sumber daya yang baik, manajemen sumber daya yang baik, seperti sumber daya manusia, keuangan, dan material, juga sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Manajemen sumber daya yang baik dapat membantu organisasi mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan meminimalkan pemborosan.
5. Pengukuran kinerja dan evaluasi, pengukuran kinerja dan evaluasi secara berkala juga sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Dengan melakukan pengukuran kinerja dan evaluasi secara berkala, organisasi dapat mengetahui sejauh mana pencapaian tujuannya dan dapat melakukan perbaikan jika diperlukan.

5.5. Membangun Struktur Organisasi yang Efektif dan Efisien

Merancang struktur organisasi yang sesuai: Struktur organisasi harus dirancang agar dapat mendukung tujuan dan strategi organisasi. Struktur ini harus mencakup tugas dan tanggung jawab yang jelas dan saling berkaitan, serta hubungan hierarki yang tepat antara divisi atau unit yang berbeda.

1. Menentukan jumlah staf yang tepat, Jumlah staf yang tepat harus dipertimbangkan agar organisasi dapat beroperasi secara efisien. Terlalu banyak staf dapat membebani organisasi secara finansial, sementara terlalu sedikit staf dapat mengganggu produktivitas.

2. Sistem komunikasi yang efektif, sistem komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa informasi dapat berjalan lancar di seluruh organisasi. Komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti pertemuan rutin, surat elektronik, atau platform kolaborasi.
3. Mengadopsi teknologi yang tepat, penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Misalnya, teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya operasional, atau meningkatkan layanan pelanggan.
4. Mengembangkan budaya kerja yang positif, budaya kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya kerja ini mencakup etos kerja, kepemimpinan yang efektif, dan penekanan pada kinerja yang berkualitas.
5. Menentukan dan memantau kinerja, menentukan kinerja yang diharapkan dari setiap unit atau divisi dan memantau kinerja ini secara berkala sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi beroperasi secara efektif dan efisien.

5.6. Pengembangan SDM yang Efektif dan Efisien

Pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM melalui analisis kebutuhan dan evaluasi kinerja karyawan, merencanakan program pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi, mengimplementasikan program dengan melibatkan karyawan dan manajemen, mengevaluasi efektivitas program, dan melakukan perbaikan berkelanjutan untuk terus meningkatkan pengembangan SDM. Selain itu, memberikan kesempatan pengembangan karir, memberikan feedback yang konstruktif

dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif juga merupakan hal yang penting dalam pengembangan SDM yang efektif dan efisien. Dengan melakukan pengembangan SDM yang baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan mereka dengan lebih baik.

5.7. Meminimalkan birokrasi yang tidak perlu

Meminimalkan birokrasi yang tidak perlu adalah strategi penting dalam memperkuat organisasi. Birokrasi yang terlalu kompleks atau tidak efisien dapat menghambat produktivitas dan menghambat pengambilan keputusan organisasi. Oleh karena itu, evaluasi struktur organisasi dapat membantu mengidentifikasi area yang terlalu rumit atau berlebihan dalam sistem birokrasi. Selain itu, proses dapat disederhanakan dengan cara memotong prosedur yang tidak perlu atau redundan. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan mempercepat pengambilan keputusan. Dokumen tertulis yang berlebihan dapat memperlambat proses dan menghabiskan waktu yang berlebihan, sehingga organisasi harus berusaha untuk meminimalkan formulir atau prosedur pengajuan yang tidak perlu. Meningkatkan sistem komunikasi internal dan memberikan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan juga dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi birokrasi yang tidak perlu. Dalam menjalankan organisasi, birokrasi mungkin diperlukan untuk menjaga keamanan dan stabilitas organisasi, tetapi birokrasi yang tidak perlu dapat menghambat kinerja organisasi dan melemahkan daya saingnya. Oleh karena itu, organisasi harus terus mengevaluasi dan memperbaiki sistem birokrasi untuk meminimalkan birokrasi yang tidak perlu dan meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

1. Evaluasi struktur organisasi, evaluasi struktur organisasi dapat membantu mengidentifikasi area yang terlalu rumit atau berlebihan dalam sistem birokrasi. Evaluasi struktur organisasi dapat dilakukan dengan memeriksa bagaimana setiap departemen atau unit bekerja, serta

melihat apakah ada overlap dalam tanggung jawab dan wewenang.

2. Menyederhanakan proses, proses dalam organisasi dapat disederhanakan dengan memotong prosedur yang tidak perlu atau redundan. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan mempercepat pengambilan keputusan.
3. Mengurangi dokumen tertulis, dokumen tertulis yang berlebihan dapat memperlambat proses dan memakan waktu yang berlebihan. Oleh karena itu, organisasi dapat mencoba untuk meminimalkan dokumen tertulis dengan cara mengurangi formulir atau prosedur pengajuan yang tidak perlu.
4. Meningkatkan komunikasi, komunikasi yang efektif dapat membantu mengurangi birokrasi yang tidak perlu. Dengan memperbaiki sistem komunikasi internal, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi kemungkinan kesalahan.
5. Memberikan pelatihan dan pengembangan, pelatihan dan pengembangan dapat membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru yang dapat meningkatkan efektivitas kerja. Hal ini dapat membantu meningkatkan efisiensi dan mengurangi birokrasi yang tidak perlu.

5.8. Mengukur dan Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Organisasi

5.8.1. Pengukuran kinerja organisasi

Pertama, Key Performance Indicators (KPIs), KPIs adalah ukuran kinerja kunci yang berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. KPIs biasanya meliputi jumlah produksi, efisiensi operasional, kualitas produk atau layanan, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat penjualan, dan lain sebagainya.

Kedua,, Balanced Scorecard (BSC), BSC adalah kerangka kerja pengukuran kinerja yang menyediakan pandangan holistik terhadap kinerja organisasi. BSC mencakup empat perspektif

utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Ketiga, Analisis SWOT, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) adalah kerangka kerja analisis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Analisis SWOT dapat membantu organisasi untuk memahami faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja mereka.

Keempat, Benchmarking, Benchmarking melibatkan perbandingan kinerja organisasi dengan organisasi lain dalam industri yang sama atau industri lain yang serupa. Benchmarking dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan menemukan cara untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kelima, Pengukuran return on investment (ROI), ROI adalah rasio yang mengukur keuntungan yang diperoleh dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. ROI dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas investasi dan keputusan bisnis.

5.8.2. Perbaikan berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, di antaranya:

1. identifikasi masalah, Identifikasi masalah atau area yang memerlukan perbaikan. Misalnya, masalah dapat berupa kinerja yang tidak memuaskan, biaya yang terlalu tinggi, atau proses yang tidak efisien.
2. Analisis masalah, analisis masalah untuk mengidentifikasi penyebab masalah dan memahami masalah secara lebih mendalam. Dalam analisis masalah, dapat digunakan teknik seperti analisis root cause atau fishbone diagram untuk membantu dalam identifikasi penyebab masalah.

3. Pengembangan solusi, pengembangan solusi untuk memperbaiki masalah. Solusi dapat berupa perbaikan proses, pengurangan biaya, atau perbaikan kualitas.
4. Implementasi solusi, implementasi solusi dan monitor hasilnya. Pastikan solusi diimplementasikan dengan benar dan memantau kinerja organisasi setelah implementasi solusi.
5. Evaluasi hasil, evaluasi hasil dan pastikan bahwa solusi berhasil mengatasi masalah yang diidentifikasi. Jika solusi tidak berhasil, lakukan analisis ulang dan pengembangan solusi baru.
6. Teruskan perbaikan, perbaikan berkelanjutan adalah proses yang terus-menerus. Setelah satu masalah diatasi, identifikasi masalah baru dan lanjutkan proses perbaikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2020). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. McGraw-Hill Education.
- Daft, R. L. (2018). Management. Cengage Learning.
- Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2018). Managing human resources. Pearson.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2017). Essentials of contemporary management. McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7/8), 150-161.
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Dong, L. (2010). The impact of SWOT analysis on the performance of organizational innovation in e-commerce. *Journal of organizational innovation management*, 23(4), 399-421.
- Mitzberg, H. (1979). The structure of organizations. Prentice-Hall.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research

agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.

(Sumber: Robbins, S.P. & Coulter, M. (2017). *Manajemen*, Edisi ke-13. Jakarta: Salemba Empat)

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. Pearson Education Limited.

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamental of management*. Pearson Education.

Schermerhorn, J. R., Jr., Bachrach, D. G., & Osborn, R. N. (2014). *Management*. John Wiley & Sons.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2018). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill Education.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum Jr, J. W., & Staude, G. (2007). *Management: A competency-based approach*. Thomson South-Western.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2017). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill Education.

Price, J. L. (1972). The study of organizational effectiveness. *The sociological quarterly*, 13(1), 3-15.

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.

Daft, R. L. (2020). *Organization theory & design*. Cengage learning.

BAB 6

KOMUNIKASI DAN UMPAN BALIK

Oleh Endro Supriyanto, S.E., CT.NNLP., CPHRM., CHRBP

6.1. Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi adalah hal yang mendasar bagi aktivitas hidup setiap orang. Hubungan yang terbangun dengan baik akan menciptakan keharmonisan antara seseorang dengan yang lain. Komunikasi sangat penting dalam kehidupan seseorang secara pribadi dengan orang lain. Komunikasi diperlukan juga dalam suatu organisasi untuk penyampaian pesan antar pihak-pihak yang berada di dalam organisasi. Handoko (1997:272) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses transfer makna internal berupa gagasan atau informasi satu ke yang lain. Transfer makna ini bukan hanya kalimat yang dipakai dalam pembicaraan, perubahan raut wajah, tekanan suara, dan lain-lain. Selaras dengan itu,

Sutisna (1989:226) mengatakan bahwa komunikasi merupakan mekanisme transfer pesan, ide, penjelasan, anggapan, pertanyaan antar individu dan antar kelompok. Individu dapat membangun hubungan interpersonal yang sehat, berpartisipasi dalam kehidupan organisasi, dan berkontribusi pada masyarakat secara keseluruhan melalui komunikasi. Komunikasi yang berjalan lancar akan membuat koneksi yang baik bagi semua orang baik secara pribadi, kelompok, maupun organisasi. Organisasi merupakan aktivitas dimana sejumlah orang yang berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Setiap organisasi dapat berhasil jika komunikasi organisasinya efektif dan dapat terus dikembangkan. Komunikasi yang efektif akan sangat menolong kelancaran operasional organisasi dan

sebaliknya. Komunikasi yang efektif adalah bagian penting dari keseluruhan aktivitas organisasi. Wiryanto (2005:54) menyatakan bahwa komunikasi di dalam organisasi mengacu pada pertukaran dan masuknya bermacam informasi bagi organisasi dalam lingkungan resmi atau tidak resmi dalam organisasi tertentu. Menurut Wursanto (2005:157) komunikasi dalam organisasi adalah proses pemberian informasi dan ide-ide di antara para anggota organisasi secara berbalasan untuk mencapai arah organisasi yang telah dicanangkan.

Menurut Goldhaber (1993:16) Komunikasi organisasi adalah jalan dua arah yang dimulai dan diakhiri dengan saling transfer informasi melalui satu jaringan, dengan tujuan untuk menghilangkan ketidakpastian. Komunikasi organisasi adalah mekanisme membuat dan mendahkan informasi satu sama lain dalam dalam sebuah jaringan koneksi yang terkait dimana masing-masing membutuhkan satu sama lain dengan tujuan menangani kondisi sekitar yang tidak menentu yang sering ganta-ganti. Jadi komunikasi merupakan mekanisme pertukaran informasi, gagasan, dan pemikiran antara dua atau lebih individu. Ini adalah aspek penting dari kehidupan manusia dan memainkan peran kunci dalam hubungan interpersonal, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Maka dari itu organisasi harus memahami pentingnya komunikasi dan bagaimana melakukannya dengan efektif untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan.

6.2. Peran Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi adalah unsur penting di setiap organisasi. Organisasi sulit berfungsi dan mencapai tujuannya jika tak ada kominikasi yang efektif. Maka dari itu setiap organisasi harus memahami betapa pentingnya komunikasi dalam menjalankan operasinya. Organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik atau mencapai tujuannya jika efektifitas komunikasi tidak ada. Hal itu bisa membahayakan keberlangsungan sumber daya manusia di dalamnya dan keberlanjutan usahanya Menurut Panuju (2001:1-2) tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lebih dari hubungan pencapaian pemahaman. Singkatnya, agar ada

kesetaraan dalam kerangka kerja dan pengalaman dari berbagai bidang yang terkait. Meski hampir mustahil menyelaraskan kognitif di dalam setiap individu, tetapi di seluruh organisasi. Kegiatan komunikasi dirancang dan isi konten direncanakan, setidaknya akan terjadi proses pengumuman secara luas tentang ruang organisasi terhadap semua orang, contohnya, prinsip, teknik, pandangan dan sebagainya

Komunikasi memungkinkan setiap anggota organisasi untuk memahami peran dan tanggung jawab mereka secara lebih baik. Komunikasi yang efektif, informasi tentang tugas dan tanggung jawab dapat dengan mudah diteruskan dari manajemen kepada karyawan, dan sebaliknya. Hal ini dapat meyakinkan semua orang di dalam organisasi mempunyai pengertian yang konkrit dan sama tentang tujuan masing-masing pihak dan cara mereka saling memberi sumbangsih untuk mencapai tujuan organisasi bersama-sama. Komunikasi yang baik juga dapat membantu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki akses ke informasi yang mereka butuhkan dan bahwa mereka didengar oleh manajemen dan rekan kerja mereka, mereka lebih cenderung untuk merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka secara lebih baik dan lebih kreatif. Ini juga dapat menolong terciptanya ekosistem kerja yang sehat dan saling mendukung.

Muhammad (2011:65) menyatakan bahwa komunikasi yang baik dapat membantu orang-orang bekerja sama untuk mengkoordinasikan upaya mereka mencapai tujuan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung antara komunikasi dan produktivitas. Karyawan bekerja lebih efektif dan memuaskan ketika mereka mengetahui tujuan dari seluruh organisasi dan kelompok kerja. Menurut Liliweri (1997:20) komunikasi organisasi itu memiliki fungsi secara luas dan secara sempit. Fungsi secara luas memiliki tujuan menginformasikan kepada pribadi atau grup tentang pelaksanaan suatu tugas tertentu berdasarkan keahliannya. Komunikasi berguna untuk bertukar ide, informasi, dan

kebenaran. Komunikasi bermanfaat juga bagi peningkatan keahlian anggota sehingga dapat mengerti dan memahami apa pandangan orang lain, apa yang dikatakan, dan dilakukan terhadap organisasi. Sementara fungsi komunikasi secara sempit itu memberdayakan pegawai untuk berbicara tentang masalah organisasi, kemudian mengarahkan mereka untuk melakukan hal tersebut sebagai tanggapan atas perintah atau arahan.

Bungin (2009:278) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki semacam struktur yang memungkinkan setiap karyawan untuk memegang posisi yang berbeda di dalamnya, seperti atasan, wakil atasan ataupun pegawai. Setiap individu yang memiliki peran itu akan bertanggung jawab pada bagian atau posisi pekerjaan tertentu sehingga komunikasi organisasi mengacu pada pertukaran verbal yang terjadi di antara individu-individu dalam lingkungan organisasi di mana terdapat interaksi antarpribadi yang saling bergantung.

Maka dari itu setiap organisasi harus memastikan bahwa prioritas utamanya adalah komunikasi. Organisasi harus memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami betapa pentingnya komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi.

6.3. Bentuk Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Busro (2015:48) komunikasi dalam organisasi merupakan mekanisme dalam membuat dan bertukar informasi dalam jejaring koneksi yang saling terkait satu sama lain untuk bersama-sama menghadapi kondisi yang labil dan sering berganti. Menurut Bangun (2012:364) komunikasi organisasi memiliki beberapa bentuk yaitu :

1. Komunikasi tertulis merupakan komunikasi di mana informasi yang dinyatakan oleh pengirim pesan dikodekan dengan bentuk simbol yang tertulis di atas kertas atau media lain yang dapat dilihat dan dimengerti penerima informasi.
2. Komunikasi verbal adalah komunikasi dimana informasi diberikan langsung secara lisan. Komunikator berbicara langsung kepada penerima pesan. Tujuan interaksi dengan

penerima pesan adalah untuk membuat perilaku penerima pesan terpengaruh dengan apa yang disampaikan komunikator

3. Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang lebih efektif daripada komunikasi verbal. Komunikasi nonverbal itu saat komunikator menyampaikan pesan, komunikator melakukannya dengan perasaan dan emosi melalui gerakan tubuh. Ada orang-orang yang mampu melakukan deteksi penipuan ataupun menegaskan kejujuran orang lain dengan hanya melihat sinyal nonverbal.
4. Komunikasi interpersonal merupakan proses interaksi yang terjadi antara dua orang atau lebih secara tatap muka. Komunikasi bersifat saling berhadapan masing-masing atau sebaliknya, dapat dilakukan melalui pembicaraan, dialog dan *interview*.

6.4. Peran Umpan Balik Dalam Komunikasi Organisasi

Efektifitas komunikasi merupakan hal penting dalam keberhasilan menjalankan aktivitas organisasi. Dalam sebuah organisasi, umpan balik atau *feedback* menjadi bagian yang penting dalam proses komunikasi, terutama dalam memastikan bahwa pesan yang disampaikan berhasil sampai kepada penerima dengan benar dan efektif. Umpan balik yang diberikan secara baik dan tepat waktu dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi.

Seharusnya *feedback* yang efektif harus bersifat jelas, spesifik, dan terukur sehingga dapat memberikan informasi yang berguna kepada penerima *feedback*. Tujuan *feedback* adalah untuk membantu karyawan memahami bagaimana kinerja mereka dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk meningkatkan kinerja mereka di masa depan. *Feedback* juga dapat digunakan untuk memotivasi karyawan dan memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen. Liliweri (1997:154-155) menyatakan bahwa *feedback* merupakan tanggapan kepada informasi yang telah disampaikan komunikator yang telah diterima oleh penerima

informasi. Komunikator menerima pesan kembali dalam bentuk stimulus penerima selama proses kontak.

Terdapat beberapa jenis *feedback* yang dapat diberikan dalam konteks komunikasi organisasi. Pertama adalah *feedback* positif, yang memberikan pujian dan penghormatan kepada pegawai yang bagus performansinya. *Feedback* ini dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri karyawan. *Feedback* yang positif dapat meningkatkan motivasi individu dan tim secara keseluruhan. Ketika seseorang mendapatkan umpan balik yang positif dan konstruktif, mereka merasa dihargai dan diakui atas kerja keras dan dedikasi mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja anggota tim, serta membantu mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. *Feedback* yang kedua adalah *feedback* negatif, yang memberikan informasi kepada karyawan tentang kekurangan atau kesalahan dalam kinerja mereka. Efendy (2006:14) menyatakan bahwa *feedback* negatif merupakan tanggapan kepada komunikator tentang ketidaksukaan penerima pesan, yang berakibat komunikator ragu berkomunikasi lebih lanjut. Jenis *feedback* ini harus diberikan dengan hati-hati dan bersifat konstruktif, dengan tujuan membantu karyawan memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka

Umpan balik dapat membantu meningkatkan inovasi dalam organisasi sehingga umpan balik yang tepat, seseorang dapat memperbaiki kinerja dan mengidentifikasi ide-ide baru untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, umpan balik yang tepat dapat membantu tim mencapai target dan tujuan organisasi dengan lebih efektif

6.5. Hambatan-Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi.

Komunikasi adalah salah satu hal yang mendasar dalam menjalankan kegiatan dan mencapai tujuan organisasi. Namun, tidak jarang terjadi hambatan dalam komunikasi yang dapat menghambat jalannya proses kerja dan menghambat

pencapaian tujuan organisasi. Menurut Liliweri (2004:96) hambatan atau gangguan komunikasi merupakan dampak internal atau eksternal pada pribadi maupun kelompok yang mengganggu aliran atau informasi yang dikirim atau diterima. Jadi banyak pengaruh yang berasal dari internal maupun eksternal bisa berpotensi menghambat atau mengganggu komunikasi.

Menurut Wursanto (dalam Masmuh, 2010:82-83) ada enam macam hambatan komunikasi yaitu :

1. Hambatan teknis dapat berupa kurangnya dana dan alat yang diperlukan oleh perusahaan, keadaan fisik yang tidak memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif, kemampuan, teknik dan cara berkomunikasi yang kurang baik. Namun teknologi juga dapat menjadi hambatan dalam komunikasi. Komunikasi yang terjadi secara virtual dapat membuat pengiriman dan penerimaan pesan menjadi kurang jelas dan lebih rentan terhadap kesalahpahaman. Kebisingan dan gangguan fisik seperti suara bising, cahaya yang terlalu terang, atau suhu ruangan yang tidak nyaman dapat mengganggu komunikasi antara anggota organisasi.
2. Hambatan perilaku seperti persepsi negatif, prasangka karena emosi sesaat, situasi dalam tekanan, kesulitan beradaptasi, egois, beda pandangan serta tujuan antara anggota organisasi dapat pula menghambat komunikasi dalam organisasi. Misalnya, seorang anggota organisasi mungkin memiliki tujuan yang berbeda dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Kondisi seperti ini dapat menyebabkan konflik dalam organisasi dan menghambat jalannya komunikasi.
3. Hambatan bahasa yaitu hambatan yang terjadi karena semua bentuk yang media yang dipergunakan dalam komunikasi seperti lisan, tertulis, nonverbal dan sebagainya. Perusahaan yang memiliki pegawai yang berasal dari bermacam bangsa dan budaya maka perbedaan itu dapat menjadi hambatan dalam komunikasi. Misalnya, ada kemungkinan salah satu anggota tidak memahami bahasa yang digunakan oleh

anggota lainnya, atau tidak memahami norma budaya yang berlaku dalam organisasi.

4. Hambatan struktur atau hambatan organisasi merupakan gangguan yang terjadi akibat perbedaan level, perbedaan pekerjaan di tingkatan manajemen. Tidak semua orang memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Beberapa orang mungkin tidak terbiasa berbicara di depan umum atau sulit dalam mengekspresikan ide-ide mereka. Kondisi seperti ini dapat menghambat kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan anggota lain dalam organisasi.
5. Hambatan jarak atau geografis membuat komunikasi yang berlangsung antara kedua belah pihak yang saling mengadakan interaksi bisa terganggu, jika tempatnya berjauhan. Perkembangan teknologi juga tidak serta merta menyelesaikan masalah jarak. Sebab meskipun teknologi sudah modern, komunikasi virtual terkadang membuat penerimaan pesan menjadi kurang jelas dan lebih rentan terhadap kesalahpahaman.
6. Hambatan latar belakang dapat menyebabkan suatu gangguan dalam mekanisme komunikasi dikarenakan setiap orang mempunyai latar belakang yang berbeda. Komunikasi yang tidak jelas dapat terjadi ketika pesan yang disampaikan tidak cukup spesifik atau terlalu umum.

6.6. Cara Mengatasi Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi

Hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi, perlu diatasi dengan upaya-upaya seperti mengadakan pelatihan keterampilan komunikasi, membangun budaya organisasi yang inklusif dan ramah, mengedepankan penggunaan teknologi untuk memudahkan komunikasi antara anggota organisasi, serta memastikan tujuan organisasi dijalankan dengan jelas dan terdefinisi dengan baik. Mengatasi hambatan komunikasi dalam organisasi dapat pula dilakukan dengan cara mempertajam kemampuan komunikasi tim. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan komunikasi. Setiap anggota tim harus memiliki kemampuan untuk menyampaikan

pesan dengan jelas dan efektif, serta mendengarkan dengan cermat dan memahami pesan dari orang lain.

Teknologi yang tepat dapat membantu mengatasi hambatan komunikasi dalam organisasi. Misalnya, alat komunikasi yang baik seperti email, aplikasi obrolan, atau perangkat lunak kolaboratif seperti *Microsoft Teams* atau *Slack* dapat membantu mempermudah komunikasi antara anggota tim. Selain itu, teknologi dapat membantu memperbaiki keterbatasan geografis dan waktu yang dapat mempengaruhi komunikasi. Meningkatkan transparansi dalam organisasi dapat membantu mengatasi hambatan komunikasi. Ini termasuk memberikan informasi yang jelas tentang tujuan dan misi organisasi, serta mengkomunikasikan perubahan organisasi dengan jelas dan efektif. Dengan meningkatkan transparansi, anggota tim paham tentang harapan mereka dan mengerti cara berkontribusi secara lebih efektif. Penggunaan bahasa yang kompleks atau jargon yang tidak dikenal dapat menyebabkan hambatan komunikasi. Maka dari itu berbahasa yang mudah dipahami oleh semua anggota tim harus dilakukan. Hindari penggunaan bahasa yang terlalu teknis atau terlalu formal, terutama saat berkomunikasi dengan orang-orang di luar departemen atau organisasi. Mendorong umpan balik dari anggota tim dapat membantu mengatasi hambatan komunikasi. Ini termasuk memberikan umpan balik yang jujur dan terbuka tentang komunikasi antara anggota tim. Dengan cara ini, anggota tim dapat memahami apa yang harus diperbaiki dan mengerti cara bekerja sama yang lebih baik di masa depan

6.7. Komunikasi Yang Efektif Dalam Organisasi

Menurut Griffith, (2002:256-265) keterampilan berkomunikasi adalah hal yang menyebabkan terjadinya keberhasilan semua pribadi dan organisasi untuk kuat dalam kompetisi bisnis yang sangat ketat ini. Keterampilan komunikasi dibutuhkan dalam berbagai keadaan dalam bisnis, contohnya waktu persiapan menyajikan proposal bisnis, dalam mengemukakan pendapat, saran atau hal-hal baru dalam rapat, penawaran bisnis, membuat tim kerja dan di semua kegiatan

perusahaan. Menurut Nurrohim & Anatan (2009:7) keterampilan pribadi dalam memberikan pesan atau keterangan yang benar, baik dalam mendengar, memakai media audio-visual yang berbeda merupakan bagian yang paling mendasar saat melakukan komunikasi yang efektif. Menggunakan media yang tepat juga dapat membantu meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi.

Hubungan interpersonal yang kuat juga dapat membantu meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Ketika anggota tim sudah akrab dan kompak dengan yang lain, mereka lebih cenderung untuk terbuka serta dapat jujur saat berkomunikasi. Hal ini dapat membantu mencegah kesalahpahaman dan meningkatkan kualitas komunikasi. Memberikan umpan balik yang jelas dan terbuka juga merupakan cara untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Umpan balik harus disampaikan dengan cara yang jelas dan objektif, dan harus memberikan saran konstruktif untuk memperbaiki kualitas komunikasi. Hal ini dapat membantu meningkatkan keterampilan komunikasi anggota tim dan mencegah kesalahpahaman di masa depan. Melalui komunikasi yang efektif, organisasi akan mampu menghindari berbagai masalah yang mungkin timbul dalam aktivitas sehari-hari karena kesalahpahaman informasi. Komunikasi yang efektif dapat memberikan dampak yang baik bagi penguatan organisasi. Transformasi komunikasi organisasi harus dilakukan baik di pihak pimpinan maupun pegawai agar kinerja organisasi menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arni, Muhammad. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Bungin, Burhan. 2009. *Sosiologi Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Busro, Muhamad. 2015. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Effendy, Onong Uchjana. 2016. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Griffith, D.A. 2002. The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37 (4), 256- 265.
- Goldhaber, Gerald M. 1993. *Organizational Communication*. 6th Ed. Boston, MA: McGraw – Hill Co
- Handoko, Hani T. 1999. *Manajemen Personalial Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM
- Liliweri, Alo, 1997. *Komunikasi Antar Pribadi*. Bandung:Citra Aditya Bakti.
- Liliweri, Alo. 2004. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Bandung: Mandar Maju
- Masmuh, Abdullah. 2010. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang
- Nurrohim, H & Anatan, L. 2009. Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi, *Jurnal Manajemen*, Vol.7, No.4, Mei 2009, p1-9
- Panuju, Redi. 2001. *Komunikasi Organisasi. Dari Konseptual-Teoritik Ke Empirik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutisna, Oteng, 1989. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Penerbit Angkasa
- Wiryanto, 2005, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Gramedia.
- Wursanto, I. 2005. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

BAB 7

KOMITMEN DAN KEPUASAN ORGANISASI

Oleh Zet Ena, S.E., M.M.

7.1. Pendahuluan

Komitmen dan kepuasan organisasi adalah sebuah gambaran dari sikap dan perilaku individu-individu yang tergabung dalam suatu organisasi. Hubungan antara dua variable ini yaitu komitmen dan kepuasan organisasi menjadi topik yang menarik yang terus didiskusikan bahkan diperdebatkan sampai dengan saat ini. Seperti yang kita ketahui bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki karakter yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, dimana masing-masing individu akan menampilkan karakternya dalam menghadapi berbagai situasi organisasi seperti menghadapi ; sistim kerja, peraturan-peraturan organisasi, kebijakan manajemen, hubungan atau relasi antara pimpinan dengan bawahan, maupun hubungan antara sesama rekan kerja. Dalam kompleksitas situasi organisasi seperti inilah dapat membentuk sikap-sikap individu seperti sikap terhadap organisasi, sikap terhadap pekerjaan dan juga sikap terhadap rekan kerja.

Reaksi ke tiga sikap tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut ;

1. Sikap terhadap organisasi, adalah komitmen untuk terus bertahan dalam suatu organisasi maupun terhadap suatu pekerjaan sebagai bentuk ikatan antara individu dengan organisasi. Komitmen organisasi itu sendiri dapat dikelompokkan menjadi tiga bentuk yaitu ; (a). Komitmen

afektif (*Affective comitmen*), yaitu individu yang setia dan tetap bertahan dalam organisasi serta enggan untuk meninggalkan organisasi karena masih senang dengan organisasi tersebut. (b). Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Comitmen*), yaitu individu tetap bertahan dalam organisasi karena jika individu tersebut keluar maka resikonya adalah mengalami kerugian bagi diri sendiri. (c). Komitmen Normatif (*Normative Comitmen*), yaitu individu tetap bertahan dalam organisasi karena merasa hutang budi terhadap organisasi.

2. Sikap Terhadap Pekerjaan, adalah dimana individu merasa senang, nyaman dan puas karena karakteristik pekerjaan yang dihadapi sesuai dengan keinginannya, bidangnya maupun sesuai dengan keahliannya. Dan jika karakteristik pekerjaan sesuai dengan keinginan dan keahlian maka output atau hasil pekerjaan mendatangkan kualitas yang tinggi (tingkat produktifitas tinggi). Demikian pula sebaliknya jika karakteristik pekerjaan tidak sesuai dengan keinginan dan keahliannya maka hasil yang dicapai menjadi tidak maksimal (produktifitas rendah).
3. Sikap Terhadap Rekan Kerja, adalah suatu gambaran tentang sikap prasangka antara sesama rekan kerja baik sesama staf (horizontal) maupun terhadap atasan (vertikal). Prasangka itu sendiri adalah sebuah sikap yang biasanya bersifat negatif terhadap suatu kelompok sosial tertentu yang semata-mata berdasarkan keanggotaan mereka dalam sesama anggota kelompok social tersebut. Salah satu bentuk perwujudan prasangka adalah adanya diskriminasi. Diskriminasi adalah sikap negatif terhadap suatu anggota organisasi yang menjadi objek prasangka. Sikap seperti itu memengaruhi kinerja seseorang karena dengan adanya diskriminasi maka akan menimbulkan rasa iri antara satu individu dengan individu lainnya yang hanya dapat menurunkan semangat dan produktifitas kerjanya.

Selain ke tiga sikap diatas, dalam kontek perilaku organisasi ada hal yang sangat menarik juga untuk dibahas

yaitu tentang sikap kerja. Sikap Kerja merupakan suatu keyakinan yang mengandung aspek kognitif, afektif dan behavior yang merupakan kesiapan mental psikologi untuk merespon dan bertindak secara positif maupun negative terhadap suatu objek atau peristiwa atau situasi tertentu. Robbins & Judge (2015), mengemukakan bahwa ada hubungan antara sikap dengan perilaku, dimana hal ini dapat dilihat melalui bagaimana kepuasan atau ketidak puasan individu dalam organisasi terhadap pekerjaannya ditempat dimana individu tersebut bekerja. Oleh karena itu kita perlu mendalami apa itu sikap.

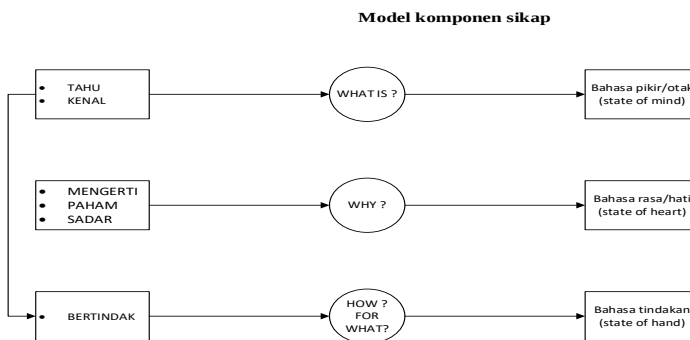
Sikap (*attitude*) adalah pernyataan-pernyataan evaluative baik menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai suatu objek, orang atau suatu peristiwa, (Robbins & Judge, 2015). Pernyataan evaluative yang dimaksudkan adalah bagaimana individu-individu dalam organisasi tersebut merefleksikan perasaannya terhadap objek, orang atau peristiwa yang sedang mereka hadapi. Refleksi perasaannya seperti suka tidak suka, senang tidak senang, turut tidak turut, mau tidak mau dan lain-lain. Ena (2022 ;78-82), menjelaskan tiga komponen utama sikap serta model hubungan ketiga komponen sikap tersebut antara lain :

1. Komponen Kognitif, adalah suatu deskripsi pendapat atau keyakinan tentang sesuatu hal dengan menggunakan sejumlah instrument dalam diri individu seperti, pikiran, ide, informasi dan pengertian, yang sering disebut dengan Bahasa pikir/otak (*state of mind*)
2. Komponen Afektif, adalah segmen perasaan atau emosional dari suatu sikap dan direfleksikan dalam pernyataan tertentu yang keluar dari dalam hati. Pernyataan yang keluar karna memahami, menyadari, meyakini dan mampu mendefisikan obyek tersebut. Dan hal ini yang sering disebut dengan Bahasa rasa/hati (*state of heart*).
3. Komponen Perilaku/Psykomotorik/tindakan, adalah sikap yang menjelaskan maksud untuk berperilaku dalam hal ini mengambil keputusan bertindak dan berbuat atas

obyeknya, dan hal ini yang sering disebut dengan Bahasa Tindakan/kerja (*state of hand*).

Deskripsi komponen sikap di atas dapat diselaraskan dengan model hubungan ketiga komponen sikap utama agar dapat memperjelas secara empirik tentang pemaknaan sikap. Model komponen sikap tersebut adalah sebagai berikut ;

Model Komponen Sikap



Gambar 9.1 Hubungan Tiga Komponen Yang Saling Mempengaruhi.
Sumber : Ena, (2022).

Gambar 7.1 Hubungan Tiga Komponen Sikap Yang Saling Mempengaruhi

Sumber : Ena, (2022).

Ilustrasi dari Robbins & Judge, (2015) mengenai keterkaitan antara tiga komponen sikap memperlihatkan bahwa perasaan suka dan tidak suka (sikap positif atau negatif) setiap individu yang ada dalam organisasi timbul karna ada faktor stimulus yaitu keputusan yang diambil pimpinan apakah adil atau tidak adil. Dan ini hanya salah satu contoh dari sekian banyak faktor stimulus yang membentuk sikap baik dari sisi individua atau anggota organisasi maupun para pimpinan yang berada pada level menengah. Ilustrasi yang terlihat dalam gambar 9.2, hanya untuk menggambarkan sikap karyawan baik positif maupun negative terhadap atasan dalam sebuah

keputusan yang diambil. Model ilustrasi komponen sikap yang saling berhubungan adalah sebagai berikut ;

Model Ilustrasi Komponen Sikap Dari Robins & Judg



Gambar 9.2 Ilustrasi Hubungan Tiga Komponen Sikap Yang Saling Mempengaruhi.
Sumber ; Robins 7 Judge, (2015)

Gambar 7.2 Ilustras Hubungan Tiga Komponen Sikap Yang Saling Mempengaruhi.

Sumber ; Robins & Judge, (2015)

Pokok bahasan kita pada chapter ini tentang Komitmen dan Kepuasan Organisasi, namun menjadi pertanyaan bagi kita mengapa pada bagian pendahuluan ini banyak kita menguraikan tentang sikap? Seperti yang telah diuraikan pada bagian awal pendahuluan, Komitmen dan kepuasan organisasi adalah sebuah gambaran dari sikap dan perilaku individu-individu yang tergabung dalam suatu organisasi. Secara teoritis komitmen dan kepuasan individu-individu dalam organisasi adalah bagian dari sikap. Adolfin (2014), menjelaskan bahwa ada keterkaitan antara sikap serta komitmen dengan kepuasan organisasi. Dimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki setiap karyawan dalam organisasi yang mempunyai keterkaitan atau implikasi langsung maupun tidak langsung terhadap berperilaku yang selalu berdampak pada hasil atau kinerja individu-individu dalam organisasi. Oleh

karena itu dalam sub bahasan selanjutnya kita akan membahas sikap komitmen organisasional dan sikap kepuasan kerja individu-individu dalam organisasi.

7.2. Komitmen Organisasi

Komitmen setiap anggota organisasi sangat dibutuhkan oleh organisasi, karena setiap organisasi mempunyai cita-cita dan harapan untuk masa depan organisasi tersebut. Para pemimpin organisasi baik di level puncak maupun menengah selalu berusaha dengan keras untuk mempertahankan eksistensi organisasi dengan berbagai strategi yang diterapkan agar selalu mendapat kepercayaan. Porter, (Adolfina 2014) mengemukakan bahwa dalam pandangan umum komitmen organisasi sebagai pengenalan dengan organisasi dan menerima tujuan serta nilai-nilai organisasi. Jadi komitmen terhadap organisasi tidak hanya sekedar anggota organisasi saja melainkan lebih dari itu, , karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Hampir senada dengan pandangan Porter, Luthans (2006), berpandangan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen dalam organisasi bisa diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan loyalitas untuk mewujudkan visi, misi, nilai serta tujuan organisasi. Loyalitas tersebut terbentuk karena adanya kepercayaan satu sama lain, kedekatan emosi, dan keselarasan harapan antara anggota dengan organisasi. Oleh karena itu, seorang anggota memiliki keinginan yang kuat agar tetap menjadi bagian penting organisasi. Demikian pula pandangan Steers & Porter, mengemukakan bahwa loyalitas individu atau karyawan kepada organisasi adalah sebagai suatu sikap, yaitu sejauh mana individu mengidentifikasi tempat kerjanya yang diwujudkan dengan semangat kerja dan

keinginan untuk berprestasi sebagai bentuk baktinya kepada organisasi. Disaat yang sama pula individu yang bersangkutan mengambil keputusan untuk tidak membuat kesalahan yang ekstrem serta tidak mengambil keputusan untuk tidak keluar dari organisasi.

Dalam pembahasan komitmen organisasi, ada beberapa sub bahasan yang menjadi bagian penting yang perlu diuraikan seperti ; Pengertian Komitmen Organisasi, Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi, Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi serta indikator-indikator komitmen organisasi.

7.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Sub bahasan ini akan menjelaskan tentang definisi komitmen organisasi menurut para ahli, yang tentu definisinya berbeda-beda antara satu dengan lainnya. Namun dari keberagaman definisi tentu yang perlu kita ambil adalah substansi dari setiap pandangan yang disampaikan oleh masing-masing ahli tersebut. Sebagai catatan bahwa para ahli yang kami sebutkan disini dengan pandangannya tentu tidak semua original, ada sebagian adalah kutipan dari referensi-referensi sebelumnya. Berikut ini akan ditampilkan definisi dari komitmen organisasi menurut para ahli adalah sebagai berikut ;

1. Salancik (1977), Komitmen organisasi adalah suatu kondisi **dimana perilaku individu karyawan** bersepakat mengikatkan diri pada organisasi karena memiliki keyakinan bahwa budaya dan tradisi-tradisi organisasi harus tetap ditumbuhkembangkan oleh dirinya demi keberlangsungan hidup organisasi.
2. Steers dan Porter (1983), Komitmen organisasi adalah suatu sikap dimana individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

3. O'Reilly (1989), Komitmen organisasi adalah sebagai ikatan kejiwaan seseorang terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.
4. Robbins (1989), Komitmen organisasi adalah sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.
5. Mowday (1992), Komitmen organisasi adalah komitmen kerja, ia berpendapat bahwa komitmen merupakan dimensi perilaku manusia yang digunakan untuk menilai loyalitas karyawan terhadap perusahaannya.
6. Allen dan Meyer (1993), Komitmen organisasi adalah kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yaitu dimensi afektive, dimensi continuance dan dimensi normative.
7. Lincoln dalam Bashaw dan Grant (1994), Komitmen organisasi adalah mencakup anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi.
8. Spector (2000), Komitmen organisasi adalah komitmen yang melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya.
9. Mathis dan Jackson (2001), Komitmen organisasi Jackson adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerjanya.
10. Dessler dalam Oktoria, Rosyid dan Lestasi (2001), Komitmen karyawan terhadap perusahaan atau organisasi adalah hubungan antara karyawan dengan perusahaan/organisasi yang merupakan orientasi karyawan pada perusahaan sehingga bersedia menyumbangkan energinya dan mengikatkan diri melalui aktivitas dan keterlibatan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

11. Greenberg dan Baron (2003), Komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.
12. Fred Luthans (2006), Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.
13. McShane dan Von Glinow (2008), Komitmen organisasi adalah pengaruh yang paling kuat, dimana orang mengidentifikasi terhadap permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir.
14. Zurnali C. (2010), Komitmen organisasi adalah sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teidentifikasi dalam tiga komponen yakni komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif.
15. Griffin, Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi pada perusahaan kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dalam organisasi.

Berdasarkan definisi para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka ada beberapa poin yang dapat kita ambil sebagai bentuk pemaknaan pengertian komitmen organisasi dalam konteks kehidupan kita berorganisasi. Poin-poin tersebut antara lain :

1. Komitmen organisasi adalah suatu bentuk pernyataan individu atas keterikatannya terhadap organisasi. Keterikatan terhadap organisasi tercipta karena organisasi dapat memberikan harapan-harapan masa depan bagi individu tersebut.
2. Komitmen organisasi adalah suatu perwujudan perilaku individu yang positif atas nilai-nilai organisasi yang dapat membentuk individu untuk bersikap realistis terhadap tujuan-tujuan organisasi. Nilai-nilai organisasi ini dapat dirasakan oleh tiap individu yang ada dalam organisasi yang berdampak positif atas perilaku –perilaku individu.
3. Komitmen organisasi adalah suatu sikap kesetiaan anggota terhadap organisasi. Sikap kesetiaan ini diwujudkan melalui keterlibatan dalam segala aktifitas organisasi serta memiliki keinginan untuk tidak meninggalkan organisasi. Sikap setia untuk tetap bertahan yang tercermin dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif , komitmen kontinyu dan komitmen normative seperti yang digambarkan oleh zurnali.

7.2.2. Dimensi Komitmen Organisasi

Istilah dimensi memiliki arti yang sangat luas dan juga sangat populer dalam semua bidang keilmuan baik sains, ilmu-ilmu social (hukum dan ekonomi) terlebih dalam ilmu manajemen (manajemen terapan) maupun bidang ilmu lainnya. Istilah dimensi juga bisa diartikan dari berbagai sudut pandang tergantung konteks yang dibicarakan. Salah satu istilah dimensi yang sedang kita bahas yaitu tentang dimensi komitmen organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi juga dapat dikatakan sebagai dimensi sikap dan perilaku dimana dimensi ini memiliki makna penting untuk menilai kecenderungan individu-individu dalam mempertahankan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi memiliki beberapa dimensi yang berbeda, dimana masing-masing dimensi dengan penjelasan yang beragam. Allen dan Meyer (1993), menjabarkan komitmen organisasi dalam tiga dimensi antara lain;

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afeksi), komitmen ini lebih bertalian dengan hubungan emosional antara individu sebagai anggota dengan organisasi. Para individu atau anggota organisasi memiliki keinginan yang kuat untuk terus bertahan dan bekerja dalam organisasi tersebut karena mereka telah merasa nyaman dan memiliki tujuan yang sama dengan organisasi. Pada umumnya individu-individu yang memiliki komitmen afeksi yang tinggi mereka ingin tetap berada disana untuk mendukung penuh tujuan organisasi dan mereka selalu berupaya untuk berperan aktif dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang mereka cintai. Bentuk nyata para individu memberi dukungan penuh kepada organisasi dengan menunjukkan sikap loyal. Oleh karena itu dapat digambarkan loyalitas adalah tindakan yang menunjukkan sikap dukungan yang konsisten kepada organisasi yang dimana individu itu beraktifitas disana. jadi sikap loyal ini sama dengan setia terhadap organisasi, atau loyalitas merupakan kesetiaan yang penuh tanggungjawab dan siap berkorban demi kemajuan dan keberlangsungan hidup organisasi.
2. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan), Komitmen ini lebih mendorong individu untuk tetap bertahan dalam organisasi dengan sejumlah pertimbangan-pertimbangan terutama pertimbangan dari aspek ekonomi. Individu akan memikirkan dan menganalisa nilai ekonomi yang dirasakan untung atau rugi jika individu tersebut meninggalkan organisasi. Pada umumnya semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi semakin besar ketakutan akan kehilangan apa yang diperoleh selama dia bekerja di tempat tersebut dan apa yang dikorbankan kepada organisasi selama dia bekerja di tempat tersebut. Parwita (2013), Mengutip pandangan Meyer dan Allen tentang komitmen berkelanjutan, dimana dalam komitmen berkelanjutan menggambarkan akan kebutuhan individu untuk tetap dengan organisasi, karena jika meninggalkan organisasi ada resiko-resikonya. Ada beberapa pernyataan individu

sebagai bentuk pengakuan tentang biaya terkait dengan meninggalakan organisasi. Oleh karena itu seringkali individu yang merasa mendapatkan banyak sekali keuntungan dari ketergabungan dalam organisasi memiliki kecenderungan untuk mengambil sikap komitmen berkelanjutan.

3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif), Komitmen normative ini lebih berhubungan dengan tingkat perasaan seorang individu, dan ini sifatnya sangat subjektif dimana setiap masing-masing individu memiliki perasaan yang berbeda-beda. Seseorang memiliki komitmen ini karena dibebani kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi disebabkan karena adanya tekanan dari pihak lain. Pada umumnya individu yang mempunyai tingkat komitmen normatif yang tinggi sangat sensitif terhadap isu-isu yang berkembang dalam organisasi tentang dirinya dan kelompoknya, terutama menyangkut kinerja atau produktifitas kerja mereka. Mereka selalu menjaga dan mempertahankan agar tidak mengecewakan pimpinan, karena mereka juga takut akan penilaian buruk tentang dirinya, dan jika ada sanksi mereka juga takut terhadap rekan kerja mereka yang berpikir negatif tentang hasil kerjanya.

Selain Allen dan Meyer, Curtis dan Wright berpendapat komitmen organisasi terbagi dalam tiga dimensi yaitu ; (1). keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi, (2). Individu tetap percaya dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, (3). Individu siap bekerja keras dengan sepenuh hati untuk berkontribusi terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi.

Berdasarkan riset dan kajian-kajian ilmiah mengenai dimensi komitmen organisasi maka dapat ditarik simpulan bahwa individu yang memiliki komitmen afektif yang kuat, selalu memutuskan untuk tetap bertahan dengan keinginan mereka sendiri. Untuk individu yang komitmen berkelanjutan tinggi memilih bertahan karena ada dorongan untuk mereka harus

tinggal bersama disana. Sedangkan untuk individu yang komitmen normatif yang tinggi memilih bertahan disana karena ada pertimbangan ekonomi (untung rugi).

7.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Orgsnisasi

Komitmen dalam organisasi tentu berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Tentu perbedaan tersebut disebabkan karena ada factor-faktor penyebabnya, oleh sebab itu dalam sub bahasan ini kita akan fokus untuk melihat factor-faktor apa saja yang mempengaruhi komitmen individu dalam organisasi. Kusmaryani, E, R. (2007), mengemukakan komitmen seseorang terhadap organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor personal, faktor ekspektasi pekerja atas pekerjaan, dan faktor organisasi. Ketiga faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut ;

1. Faktor Personal, karakteristik personal yang mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, kemauan dan etika kerja, nilai-nilai, keyakinan, kepuasan kerja dan kepribadian. Adanya perbedaan individu secara personal ini tentu saja mempengaruhi komitmen terhadap pekerjaan.
2. Faktor ekspektasi pekerja atas pekerjaan, harapan seseorang terhadap pekerjaan akan menentukan komitmen terhadap organisasi. Pengalaman berinteraksi kerja akan memberikan referensi dalam mengevaluasi terhadap pekerjaan tersebut. Apabila seseorang mengalami kepuasan terhadap pekerjaannya serta sesuai dengan harapannya, maka orang tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasi.
3. Faktor-Faktor Organisasi, meliputi lingkungan kerja, kebijakan-kebijakan organisasi dan juga status organisasi itu sendiri yang akan memberi pengaruh terhadap terpeliharanya komitmen seseorang terhadap organisasi. Reward atau insentif yang diberikan organisasi seperti gaji, jabatan, pengayaan dan variasi tugas serta

kekuasaan akan mempengaruhi sejauh mana persepsi seseorang terhadap dukungan organisasi yang selanjutnya berpengaruh pada komitmen.

Gibson, at.al. (1996), dalam pengamatan dan analisis tentang perilaku dan prestasi individu, memerlukan pertimbangan variable-variabel yang langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan pegawai. Ada tiga variabel yang selalu mempengaruhi komitmen organisasi yaitu Variabel individu, variabel psikologi, dan variabel organisasi. Ketiga variabel tersebut dapat diuraikan sebagai berikut ;

1. Variabel individu meliputi tiga karakteristik utama yang disebut juga sebagai karakteristik individu, yaitu karakteristik demografis seperti; umur, asal usul, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat Pendidikan. Kemudian ada karakteristik kemampuan dan ketrampilan yang sering dikenal dengan kemampuan kognitif dan psikomotorik. Dan yang berikut adalah karakteristik sosial yang dikenal dengan latar belakang individu seperti; keluarga, tingkat sosial dan pengalaman.
2. Variabel psikologi, yang terdiri dari lima karakteristik yaitu persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
3. Variabel organisasi juga terdiri dari lima karakteristik seperti, sumber daya, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Sementara Schermerhorn et al., (1998) mengkategorikan tiga perbedaan individu yaitu; (1) karakteristik demografis, misalnya usia, jenis kelamin dan lain-lain, (2) karakteristik kompetensi, misalnya ketangkasan atau kemampuan, dan (3) karakteristik psikologis, misalnya nilai, sikap dan kepribadian.

Adapun karakteristik kepribadian merupakan suatu kelompok ciri yang relatif stabil dalam bentuk tendensi-tendensi dan temperamen atau tabiat tertentu yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diwariskan, faktor sosial, kultural, dan

faktor lingkungan (Winardi, 2004). Kepribadian berkaitan dengan persepsi dan sikap sehingga setiap tindakan untuk menganalisis tentang perilaku ataupun setiap upaya untuk memahami perilaku sangat tidak lengkap jika tidak mempertimbangkan persoalan kepribadian.

Gordon Allport dalam Robbins & Judge (2008) memberi definisi tentang kepribadian adalah organisasi dinamis pada masing-masing system psikofisiologis individu yang menentukan penyesuaian secara unik terhadap lingkungannya. Selain itu kepribadian juga sebagai keseluruhan cara dimana seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain. Beberapa riset tentang kepribadian seseorang menunjukkan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan timbulnya kepribadian seseorang yakni, faktor keturunan, factor lingkungan dan faktor situasi.

Faktor keturunan (genetika) merujuk pada faktor-faktor yang ditentukan pada saat pembuahan sehingga akan menghasilkan karakteristik tertentu misalnya, daya Tarik wajah, kelamin, temperamen, refleksi tingkat energi, ritme hayati dan masih banyak lagi. Demikian juga Karakteristik kepribadian yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan, yang menekan pembentukan kepribadian seseorang budaya atau tradisi-tradisi yang ada dilingkungan dimana mereka dilahirkan dan dibesarkan dilingkungan tersebut. Jadi faktor-faktor seperti yang telah diuraikan di atas inilah yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi seperti faktor Personal, Faktor ekspektasi pekerja atas pekerjaan, faktor Organisasi yang meliputi lingkungan kerja, kebijakan-kebijakan organisasi dan juga status organisasi. Selain itu ada sejumlah variable yang selalu mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu Variabel individu, variabel psikologi, dan variabel organisasi.

7.2.4. Indikator Komitmen Organisasi.

Komitmen organisasi pada umumnya diukur dengan sejumlah instrument yang telah melalui proses pengujian dengan cara dan metodologi tertentu. Indikator-indikator

komitmen organisasi dari berbagai ahli akan memberikan pemahaman empirik bagi kita dalam mengukur komitmen setiap individu terhadap organisasi. Instrument-instrumen yang disusun para ahli ini untuk dapat mengukur tingkat komitmen seseorang terhadap organisasinya.

Menurut Kharis, (2010), mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator utama yaitu; kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan. Ketiga indikator dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Kemauan Karyawan ; adalah rasa peduli atau bersedianya seseorang, dalam memegang komitmen pada sebuah organisasi. Kemauan karyawan tersebut bisa timbul dilatar belakang seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, rekan sekerja, maupun factor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.
2. Kesetiaan Karyawan ; kesetiaan karyawan tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memilikin rasa setia pada setiap diri karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.
3. Kebanggaan Karyawan Pada Organisasi ; Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi, karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga itu akan timbul dalam organisasi tersebut.

7.3. Kepuasan Kerja

Makna tentang kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah suatu gambaran tentang emosional anggota organisasi, baik itu menyenangkan maupun tidak menyenangkan dari setiap

anggota individu tersebutsehubungan dengan imbalan (*reward*) yang diterima, maupun karakteristik pekerjaan yang dihadapi, serta hubungan relasi kerja antara pimpinan dengan bawahan dan antara bawahan dengan bawahan yang saling berinteraksi dalam suatu organisasi. Pada sisi lain kepuasan kerja selalu menunjukan kesesuaian antara harapan setiap individu atas imbalan yang disediakan oleh organisasi berdasarkan karakteristik pekerjaan, dengan berlandaskan pada teori keadilan (*Equity*).

Oleh karena itu kepuasan kerja dapat dikatakan juga sebagai suatu ukuran kesenangan dalam diri seseorang atas peran dan pekerjaannya dalam suatu organisasi. Ukuran tingkat kepuasan umumnya dipengaruhi atas adanya timbal balik sesuai ekspektasi, demikian juga dengan keadaan lingkungan kerja yang saling mendukung dan berkolaborasi akan mendorong dan meningkatkan tingkat kepuasan individu dalam bekerja. Dalam sub bahasan ini ada beberapa sub-sub bahasan yang menjadi materi pembejaran dan kepuasan organisasi, yang mana komitmen organisasi telah diuraikan di atas dengan sub-sub bahasannya dan berikut ini sub-sub bahasan kepuasan organisasi adalah sebagai berikut :

7.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Seperti dalam Sub bahasan komitmen organisasi yang telah diuraikan diatas dan mengemukakan pengertian atau definisi para ahli, dalam sub bahasan kepuasan kerja ini juga akan menjelaskan tentang definisi atau pengertian menurut para ahli. Definisi yang akan dikemukakan oleh para ahli tentu berbeda-beda antara satu dengan lainnya, namun secara substansi makna dan tujuannya sama. Berikut ini akan ditampilkan definisi dari kepuasan kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut ;

1. Gibson, et, al. (1996), berpendat dimana bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari motivasi, dimana kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja

dan hasil kerja mereka, serta imbalan dan hukuman yang mereka terima.

2. Robbins & Judge (2015), mendefinisikan kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristik pekerjaan. Definisi ini memang cakupannya cukup luas namun dimaknai bahwa walaupun ragamnya karakteristik pekerjaan tetapi tetap membutuhkan interaksi dengan rekan-rekan kerja dengan bos, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja dan sebagainya.
3. Sinambela (2021), kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang diluar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.
4. Greenberg dan Baron (2003), kepuasan kerja adalah sikap positif atau negative yang dilakukan individu terhadap pekerjaanya.
5. Mangkunegara (2001), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.
6. Erni, T. S dan Donni, J.P. (2018), kepuasan kerja merupakan hal penting penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjapun berbeda-beda, sehingga tinggi rendahnya kepuasan kerja akan memberikan dampak yang tidak sama.
7. Donni, J.P. (2021), kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang, suka atau tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental , dan juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaanya.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang dinyatakan dalam bentuk perasaan senang, suka maupun gembira atas hasil pekerjaannya, karena sesuai bahkan melampaui keinginan dan harapannya. Demikian sebaliknya perasaan menjadi tidak suka, tidak senang maupun tidak gembira karena hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan keinginan dan harapan.

7.3.2. Teori-Teori Pembentuk Kepuasan Kerja

Ada empat pendekatan teori kepuasan kerja yaitu teori keadilan, teori nilai, teori perbedaan dan teori dua faktor. Dalam empat pendekatan teori ini akan mengungkapkan kepuasan dan ketidakpuasan adalah bagian dari analisis yang bertolak belakang, dimana ketidakpuasan ada kaitan dengan kondisi atau situasi di sekitar pekerjaan, sedang kepuasan diambil dari factor yang ada kaitan dengan pekerjaan. Untuk lebih jelasnya mari bahas empat pendekatan teori kepuasan kerja yang disebutkan diatas.

1. Teori Keadilan (Equity Theory);

Teori Keadilan atau biasa disebut juga teori keseimbangan yang dikembangkan oleh John Stacey Adams tahun 1963, dimana beliau adalah seorang psikolog kerja dan analis perilaku pekerja, berasumsi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil atau sebanding, karena ada hubungan dengan kepuasan relasional, dalam menafsirkan distribusi keadilan dan ketidakadilan dari sumber daya dalam hubungan interpersonal. Teori ini memiliki tiga komponen yaitu komponen *input*, komponen *outcome* dan komponen *comparison person, equity in equity* (Sinambela, 2021).

Komponen *input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, seperti Pendidikan, pengalaman, keahlian dan usaha. Komponen *outcome* adalah semua nilai yang diperoleh

dan dirasakan pegawai, seperti upah/gaji, bonus, insentif-insentif, promosi dan kesempatan untuk maju. *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Jadi inti dari teori ini adalah puas atau tidaknya seorang pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* pegawai lain. Jika perbandingan itu dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas dan sebaliknya.

2. Teori Nilai (*Value Theory*);

Berdasarkan teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil dari pekerjaan yang diterima oleh individu seperti yang diharapkan. Jika hasil yang diterima semakin banyak, maka akan semakin puas dan begitu pula sebaliknya. Jadi dalam teori ini lebih menekankan pada fokus pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka.

3. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*);

Teori perbedaan atau ketidakseuaian ini menyarankan kepada setiap orang agar menginginkan agar supaya sejumlah pekerjaan yang sudah disumbangkan kepada pemberi karyawan akan dihargai sebesar apa yang diterima. Inti dari pendapat teori ini bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Oleh karena itu kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai.

4. Teori Dua Faktor (Teori Herzberg);

Teori dua faktor yang selalu dikenal dengan teori Herzberg adalah teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dalam dua dimensi motivasi untuk mengukur kepuasan (*satisfiers*) dan ketidakpuasan (*dissatisfiers*) seseorang dalam suatu organisasi. Teori Herzberg ini juga

selalu dikenal dengan faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator atau motivasional (faktor intrinsik). Kita akan membahas lebih dalam kedua faktor ini dengan berlandaskan pada kajian-kajian Herzberg dan kajian-kajian pengembangan yang dilakukan oleh peneliti lain, dimana Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua yaitu ;

- a. *Hygiene factors* (faktor ekstrinsik), adalah faktor-faktor yang berada di luar atau disekitar pelaksanaan pekerjaan, dan faktor ini juga berhubungan *job contexts* atau aspek ekstrinsik pekerja. *Hygiene factors* ini meliputi : Gaji atau upah, Keamanan kerja, kondisi pekerjaan, statu, kebijakan organisasi, Supervisi, hubungan interpersonal.
- b. *Motivators factors* (faktor intrinsik), adalah faktor yang berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Aspek-aspek intrinsik meliputi ; prestasi kerja, pengakuan, tanggungjawab, kemauan, pekerjaan itu sendiri dan keinginan untuk bertumbuh.

Hasil penelitian Herzberg yang tertuang dalam teorinya yang sudah kita bahas diatas ada dua kesimpulan yang berhubungan dengan *satisfiers* dan *dissatisfiers*) : yaitu *Pertama*, ada seperangkat kondisi ekstrinsik dalam kontek pekerjaan yang menghasilkan ketidakpuasan (*dissatisfaction*) di antara pegawai jika kondisi ini tidak terpenuhi. Jika kondisi ini terpenuhi, hasilnya tidak perlu memotivasi pegawai. Kondisi inilah yang disebut ketidakpuasan atau faktor hygiene karena dibutuhkan paling tidak mempertahankan tingkat no *dissatisfaction* meliputi Gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas supervise teknis.

Kedua, seperangkat kondisi intrinsik dari para pekerja jika ada, akan membangun tingkat motivasi yang kuat yang hasilnya adalah kinerja pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak terpenuhi, maka pekerjaan tidak terbukti memberikan tingkat kepuasan yang tinggi. Faktor ini disebut kepuasan (satisfaction) atau motivator yang meliputi prestasi kerja (achievement), pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan tumbuh. Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara seperangkat faktor terpisah menyebabkan ketidakpuasan. Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tindakan independen satu sama lain.

7.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Berdasarkan beberapa hasil kajian, diketahui bahwa ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja setiap orang atau individu dalam suatu organisasi. Faktor-faktor ini bisa berupa faktor sosial maupun faktor-faktor yang berkaitan dengan masalah ekonomi. Untuk itu dalam pembahasan ini akan diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja setiap individu dalam organisasi. Luthans (2011), mengemukakan bahwa faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah ;

1. Pekerjaan Itu Sendiri : Pekerjaan yang memberi kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi keahliannya, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang memberikan status tertentu bagi mereka yang bekerja dalam organisasi tersebut.
2. Kompensasi : Kompensasi merupakan hal yang signifikan, namun merupakan hal kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja, oleh karena itu pemberian kompensasi perlu dilakukan dengan berdasarkan aturan main yang berlaku.
3. Promosi : Kesempatan promosi jabatan bagi seorang karyawan atau pegawai menjadi impian untuk semua karyawan yang ada dalam organisasi. Namun kesempatan

dipromosikan memiliki pengaruh yang cukup beragam terhadap kepuasan kerja karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda tergantung kebijakan dan aturan main yang ada dalam organisasi tersebut, sesuai konsekuensi-konsekuensinya, termasuk konsekuensi kompensasi atau imbalan yang akan diterimannya.

4. Supervisi : Bagi seorang karyawan atau pegawai, supervisi adalah suatu hal yang positif dalam rangka kedisiplinan kerja. Namun dalam melaksanakan supervisi apakah dalam bentuk pengawasan kerja maupun inspeksi yang dilakukan oleh para mandora tau atasan langsung sering menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi mereka yang diawasi atau diinspeksi. Hal ini akan menimbulkan sikap puas atau tidak puas karyawan terhadap para pengawas atau atasan.
5. Rekan Kerja : Pada prinsipnya rekan kerja yang ada dalam satu kelompok atau menjadi satu tim kerja memiliki kekuatan sendiri dalam menghadapi pekerjaan yang besar. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif menjadi sumber kepuasan tersendiri karena sama-sama saling menopang dalam menghadapi pekerjaan dengan tingkat kerumitan dan masalah teknis dari karakteristik pekerjaan tersebut.
6. Kondisi Kerja/Lingkungan kerja : Jika kondisi kerja bagus (Lingkungan sekitar bersih dan menarik), Maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaannya, namun jika kondisi kerja rapuh (Lingkungan sekitar panas dan berisik), pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.

Herzberg (2003) menyatakan, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi menjadi dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor Ekstrinsik : Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara ekstrinsik yang meliputi :
(a). Gaji atau upah, dimana Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapatan pegawai untuk meningkatkan sosial ekonominya. (b). Keamanan kerja, kebutuhan rasa

aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri. (c). Rekan kerja, pegawai akan bekerja dengan nyaman apabila tercipta suasana dan kondisi kerja yang kondusif, serta kerjasama yang baik dan harmonis dengan teman sekerja. (d). Status, status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. (e). Kebijakan organisasi, tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perilaku pegawai. (f). Mutu teknik pengawasan, standar operasional prosedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik dan berkelanjutan akan meningkatkan kinerja pegawai. (g). Interaksi antar pegawai, interaksi antar pegawai dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar pegawai yang lebih rendah dengan pimpinan.

2. Faktor intrinsik : Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara intrinsic yang meliputi :
 - (a). Pengakuan (*recognition*), Penghargaan pengakuan merupakan perangsang yang kuat yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi. (b). Tanggung jawab (*responsibility*), adanya rasa ikut memiliki atau sense of belonging akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab. (c). Prestasi (*Achievement*), pegawai memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan yang dapat mendorongnya untuk mencapai tujuan organisasi. (d). Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*), pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk dilaksanakan dengan baik. (e). Kemungkinan Untuk Berkembang (*The Possibility Of Growth*), kesempatan untuk mengembangkan diri memacu pegawai untuk berlomba-lomba meraih sukses. (f). Kemajuan (*Advancement*), kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan pendidikannya.

7.3.4. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi kepuasan kerja adalah suatu variabel penting yang harus terbentuk dalam lingkungan kerja, sebab variabel kepuasan kerja akan berdampak pada variabel-variabel lain seperti produktifitas kerja, prestasi kerja, semangat kerja, disiplin kerja dan semua itu akan bermuara pada pengukuran kinerja seseorang dalam organisasi. Dengan demikian dampak kepuasan kerja akan terlihat dua arah yang saling bertolak belakang, yaitu yang satu arahnya adalah dampak positif, dan satu arahnya lagi adalah dampak negatif. Kepuasan kerja yang berdampak positif atau mereka yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan hal-hal positif, seperti ; masing-masing individu menunjukkan prestasi kerja yang bagus, loyalitas mereka menjadi tinggi yang mengarah pada komitmen pekerjaan yang lebih besar, tingkat perputaran karyawan (*turn over*) menjadi rendah, tingkat absensi kecil. Dan semua ini akan berdampak positif terhadap organisasi seperti; peningkatan profit perusahaan, organisasi menjadi semakin efektif dan efisien dan kinerja organisasi menjadi lebih baik di mata pesaing.

Selain berdampak positif kepuasan kerja juga dapat berdampak negatif atau mereka yang sedang mengalami ketidakpuasan kerja. Hal-hal ketidakpuasan kerja akan memperlihatkan seperti ; karyawan tidak memiliki prestasi kerja, rendahnya motivasi kerja sehingga dapat menurunkan kualitas kerja demikian juga dengan loyalitas yang rendah yang mengakibatkan komitmen kerja menjadi tidak ada, angka *turn over* menjadi tinggi, prosentase tingkat absensi malapau standar yang ditentukan organisasi dan semua ini akan berakibat buruk pada organisasi. Dimana organisasi akan mengalami tingkat profit yang tidak stabil dan juga organisasi menjadi semakin tidak efektif.

Robbins & Judge (2015), mengilustrasikan bagaimana ketika sikap para pekerja saat menyukai pekerjaannya dan saat mereka tidak menyukai pekerjaannya. Model teoritis yang dikembangkan oleh Robbins & Judge dalam memahami

konsekuensi ketidakpuasan dapat dilihat dalam empat respon kerangka kerja yaitu keluar, suara, loyalitas, dan pengabaian yang dapat dibedakan dalam dua bentuk dimensi yaitu dimensi konstruktif/aktif dan dimensi destruktif/pasif.

Tabel 7.1 Model Ilustrasi Respon Atas Ketidakpuasan

	Konstruktif	Destruktif
Aktif	SUARA	KELUAR
Pasif	KESETIAAN	PENGABAIAN

Empat respon kerangka dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Keluar : Respons keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran pekerja kolektif kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian kemampuan dan karakteristik lainnya dari pegawai itu.
2. Suara : Respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan. Mendiskusikan masalah dengan atasan dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.
3. Kesetiaan: Respon kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
4. Pengabaian : Pengabaian respons pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburu, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah.

Perilaku keluar dan pengabaian dalam perilaku destruktif mencakup variabel kinerja, produktivitas, absen, dan perputaran

pekerjaan, tetapi model ini memperluas respons pekerja untuk mengikuti suara dan kesetiaan dalam perilaku konstruktif yang memungkinkan individu untuk bertoleransi pada situasi yang tidak menyenangkan.

7.4. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian pendahuluan yang mengutip pendapatnya Adolfini, (2014), tentang adanya keterkaitan antara sikap dengan komitmen dan kepuasan, dimana sikap kepuasan kerja dan komitmen organisasi saling berkaitan. Namun demikian kedua sikap ini yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi masih bisa dibedakan. Kepuasan kerja berkaitan dengan respon efektif terhadap lingkungan kerja, sementara komitmen organisasi lebih pada kestabilan emosi untuk tetap langgeng dalam organisasi.

Para karyawan bisa saja tidak menyukai pekerjaannya untuk sementara waktu, tetapi tetap memiliki komitmen pada organisasinya. Kepuasan kerja ini merupakan pertanda awal dari terciptanya komitmen organisasi pada diri seseorang. Jika seorang karyawan sudah merasa terpenuhi semua keinginan dan kebutuhannya dalam organisasi, dengan kata lain telah merasa puas, maka tingkat komitmen akan naik secara impulsif dan dengan kesadarannya sendiri. Harapan atau keinginan yang dibuat oleh karyawan dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri. Hal ini merupakan faktor positif untuk meningkatkan komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adolfina, A. (2014). Analisis Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Individu. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2(3)
- Afandi, P. 2018. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA; Teori, Konsep dan Indikator, edisi 1. ed. Zanafa, Pekanbaru.
- Donni, J, P. (2021), Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung.
- Erni, E, T. dan Donni, J, P. (2018), Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul Di Era Perubahan), PT Rafika Aditama, Bandung.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely, (1996)2021. Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Greenberg and Baron, 2003, Behavior in organizations understanding and managing the human side of work, Prentice-Hall International, New Jersey.
- Hasibuan, M, S, P. (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit, BFFE, Yogyakarta
- Indra, Kharis. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja. Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung. Jurnal Administrasi. Bisnis. Vol. 3
- Kusmaryani, R, E. (2007), Membudayakan nilai-nilai komitmen terhadap pekerjaan dalam upaya menegakkan Etika

Profesi Jurnal dinamika pendidikan

- Luthans, Fred, 2006. Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Edisi bahasa Indonesia, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Luthans, Fred, 2011. Perilaku Organisasi, Edisi bahasa Indonesia. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara, A, P. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, John, P. et al (1993). Commitment to Organizational and Occupation : Extention and Test of a Three Component Conceptualizational. Journal Applied Psychology. 78(4), pp. 538-551
- Nitisemito, A, S, 2002, Manajemen Personalia. Cetakan ke 9. Edisi ke 4. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Parwita, G, B, S. (2013), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Dosen Yayasan Universitas Mahasaraswati Denpasar) Universitas Udayana, Denpasar Bali.
- Rivai, V. M. (2004) Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, PT, Rajagrafindo, Persada, Jakarta
- Robbins, P. S. & Judge, A. T, (2015) Perilaku Organisasi, Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta Selatan
- Sinambela, L, P. (2021), Manajemen Sumber Daya Manusia, (Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja), cetakan 5, Jakarta: Bumi Aksara.

BAB 8

LINGKUNGAN ORGANISASI

Oleh Ilham, S.E., M.Si

8.1. Pendahuluan

Lingkungan organisasi merujuk pada faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi operasi dan kinerja suatu organisasi. Lingkungan ini terdiri dari berbagai elemen, seperti pasar, pesaing, pemerintah, teknologi, masyarakat, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Organisasi perusahaan tengah menghadapi tuntutan zaman yang sangat signifikan yaitu desakan untuk memiliki daya saing yang tinggi dan tumbuh secara berkelanjutan. (Agus suyatno, Akmal Abdullah, 2020) Lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi dua kategori utama: lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal melibatkan faktor-faktor di luar kendali organisasi yang dapat mempengaruhi tujuan, strategi, dan operasional organisasi. Sementara itu, lingkungan internal terdiri dari struktur, budaya, proses, dan sumber daya organisasi yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi.

Menurut (Robbins, 1993) menyatakan bahwa lingkungan organisasi mencakup tiga komponen utama: lingkungan tugas, lingkungan sosial, dan lingkungan teknologi. Lingkungan tugas berkaitan dengan tugas, tanggung jawab, dan tantangan yang dihadapi organisasi. Lingkungan sosial mencakup norma, nilai, dan harapan masyarakat terhadap organisasi. Sedangkan lingkungan teknologi melibatkan perkembangan dan penggunaan teknologi dalam operasi organisasi.

Menurut (Jones, George and Hill, 2000) lingkungan organisasi adalah "kondisi fisik dan sosial tempat organisasi beroperasi." Mereka menggarisbawahi pentingnya organisasi memahami dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan agar dapat mencapai keberhasilan jangka panjang.

8.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Lingkungan organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan strategi organisasi. Lingkungan organisasi tersebut dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini :



Gambar 8.1 Organisasi dan lingkungannya

8.2.1. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi lingkungan organisasi. Perubahan dalam kondisi ekonomi global, tingkat inflasi, suku bunga, dan permintaan pasar dapat memiliki dampak langsung pada operasional dan keberhasilan suatu organisasi (Iljins, Skvarciany and Gaile-Sarkane, 2015).

Saat perekonomian global sedang booming, organisasi cenderung mengalami peningkatan permintaan dan pertumbuhan yang kuat. Namun, dalam situasi perekonomian yang lesu atau resesi, organisasi harus menghadapi penurunan permintaan dan pertumbuhan yang lebih lambat.

Perubahan tingkat inflasi dapat mempengaruhi daya beli konsumen. Jika inflasi tinggi, konsumen mungkin mengurangi belanja mereka, yang berdampak negatif pada penjualan organisasi. Di sisi lain, jika inflasi rendah, konsumen mungkin memiliki daya beli yang lebih tinggi, yang berpotensi mendorong pertumbuhan penjualan.

Tingkat suku bunga yang tinggi dapat meningkatkan biaya pinjaman dan mengurangi minat konsumen untuk berutang atau berinvestasi. Sebaliknya, suku bunga yang rendah dapat mendorong pinjaman dan investasi, yang dapat meningkatkan pertumbuhan dan ekspansi organisasi.

Perubahan tren konsumsi, preferensi pelanggan, dan kebutuhan pasar dapat mempengaruhi permintaan atas produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi. Sehingga, organisasi harus memantau dan memahami perubahan dalam permintaan pasar untuk dapat menyesuaikan strategi dan penawaran produk mereka.

8.2.2. Faktor Sosial dan Budaya

Dalam membentuk lingkungan organisasi yang baik, faktor sosial dan budaya seperti nilai-nilai, norma, dan preferensi sosial yang ada dalam masyarakat dapat mempengaruhi keputusan konsumen, permintaan pasar, dan citra merek organisasi.

Nilai-nilai yang dipegang oleh masyarakat dapat mempengaruhi preferensi konsumen terhadap produk atau layanan tertentu. Misalnya, jika kesadaran akan kesehatan dan keberlanjutan menjadi nilai penting dalam masyarakat, maka permintaan akan produk organik atau ramah lingkungan dapat meningkat. Sebaliknya, jika masyarakat lebih menghargai nilai-nilai harga yang rendah, produk dengan harga yang terjangkau akan lebih diminati.

Peran norma-norma sosial dalam membentuk lingkungan organisasi. Misalnya, norma-norma terkait etika bisnis, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan dapat mempengaruhi citra dan reputasi organisasi. Organisasi yang mampu mematuhi dan

mempromosikan norma-norma sosial yang dihargai oleh masyarakat umumnya akan mendapatkan dukungan dan kepercayaan dari konsumen.

Selain itu, perubahan tren sosial dan pola konsumsi juga dapat memiliki dampak signifikan pada organisasi. Misalnya, tren gaya hidup sehat dan kesadaran akan kesehatan dapat mengubah preferensi konsumen terhadap makanan dan minuman. Organisasi yang mampu menyesuaikan produk atau layanan mereka dengan tren tersebut dapat memenangkan pangsa pasar yang lebih besar.

Setiap budaya memiliki preferensi dan tradisi unik, yang dapat mempengaruhi permintaan pasar dan cara berbisnis. Organisasi yang beroperasi secara global perlu memahami dan menghormati perbedaan budaya untuk berhasil beradaptasi dengan lingkungan setempat dan memenuhi harapan konsumen.

8.2.3. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi memiliki dampak yang signifikan pada lingkungan organisasi (Bourgeois III, McAllister and Mitchell, 1978; Teo *et al.*, 2006). Inovasi teknologi dapat menciptakan peluang baru atau mengubah cara organisasi beroperasi. Selain itu, perubahan teknologi juga dapat mengubah persaingan di pasar dan mengharuskan organisasi untuk beradaptasi agar tetap relevan.

Inovasi teknologi sering kali menjadi katalisator utama dalam mengubah lingkungan bisnis. Penemuan baru, pengembangan produk dan layanan yang inovatif, serta penggunaan teknologi canggih dapat membuka pintu bagi peluang baru bagi organisasi. Misalnya, kemajuan dalam teknologi komunikasi dan internet telah mengubah cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan, memasarkan produk, dan menjalankan operasi mereka.

Perubahan teknologi juga dapat mengubah persaingan di pasar. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi baru secara efektif untuk meningkatkan efisiensi operasional, kualitas produk, atau memberikan pengalaman pelanggan yang unik

akan memiliki keunggulan kompetitif. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan e-commerce seperti Amazon telah berhasil memanfaatkan teknologi internet dan logistik untuk menciptakan pengalaman belanja yang nyaman dan efisien bagi pelanggan.

Perubahan teknologi juga dapat memaksa organisasi untuk beradaptasi agar tetap relevan dalam pasar yang berubah. Jika suatu organisasi tidak dapat mengikuti perkembangan teknologi atau tidak dapat mengadopsi teknologi baru dengan cepat, mereka berisiko tertinggal oleh pesaing. Contohnya adalah perusahaan-perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan tren digitalisasi saat ini dan masih mengandalkan metode konvensional dalam menjalankan bisnis mereka.

8.2.4. Faktor Hukum

Hukum dan regulasi yang berlaku di suatu negara atau industri dapat mempengaruhi kegiatan operasional organisasi (Kshetri, 2007), mengatur persyaratan bisnis, menetapkan tanggung jawab sosial, serta mengatur kewajiban perpajakan organisasi.

Undang-undang dan kebijakan pemerintah mengatur kerangka kerja dalam berbisnis. Setiap negara memiliki peraturan hukum yang mengatur pembentukan, operasional, dan pembubaran suatu organisasi. Misalnya, peraturan mengenai pembentukan perusahaan, perizinan, dan hak kekayaan intelektual dapat mempengaruhi proses pendirian dan operasional suatu organisasi.

Selain itu, regulasi juga dapat mempengaruhi persyaratan bisnis. Regulasi dapat menetapkan persyaratan tertentu dalam hal keselamatan, lingkungan, dan kualitas produk. Misalnya, perusahaan manufaktur harus mematuhi standar keselamatan kerja dan lingkungan yang ditetapkan oleh pemerintah. Organisasi juga dapat dikenakan persyaratan tertentu terkait perlindungan konsumen, privasi data, atau keamanan informasi.

Tanggung jawab sosial juga menjadi perhatian dalam faktor hukum dan regulasi. Pemerintah dapat menerapkan regulasi

terkait tanggung jawab sosial perusahaan, seperti kebijakan lingkungan, program keberlanjutan, atau kegiatan filantropi. Organisasi diharapkan mematuhi dan melaksanakan tanggung jawab sosial mereka sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Selain itu, faktor hukum dan regulasi juga berdampak pada kewajiban perpajakan organisasi. Pemerintah mengatur sistem perpajakan yang berlaku, termasuk peraturan pengenaan pajak penghasilan, pajak penjualan, dan pajak lainnya. Organisasi harus mematuhi ketentuan perpajakan yang berlaku dan melaporkan pendapatan serta membayar pajak sesuai dengan aturan yang ditetapkan.

8.2.5. Faktor Politik

Stabilitas politik, kebijakan pemerintah, serta hubungan internasional dapat memengaruhi berbagai aspek kegiatan organisasi, termasuk pengambilan keputusan, investasi, dan regulasi (Caporaso, 1992; Cutler, Haufler and Porter, 1999).

Ketika suatu negara memiliki stabilitas politik yang tinggi, yaitu terciptanya suasana politik yang aman, teratur, dan dapat diprediksi, organisasi dapat mengoperasikan bisnis mereka dengan lebih lancar. Stabilitas politik memberikan kepastian hukum, perlindungan terhadap hak kepemilikan, serta kestabilan ekonomi yang memungkinkan organisasi untuk merencanakan jangka panjang dan melakukan investasi dengan keyakinan.

Namun, ketidakstabilan politik dapat menciptakan tantangan bagi organisasi. Perubahan rezim politik, kerusuhan sosial, atau konflik politik dapat menciptakan ketidakpastian yang signifikan. Organisasi mungkin mengalami kesulitan dalam menjalankan operasional mereka, berinvestasi, atau membuat keputusan strategis. Ketidakpastian politik juga dapat mempengaruhi kepercayaan pelanggan, iklim investasi, dan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi.

Kebijakan pemerintah juga merupakan faktor politik yang berpengaruh terhadap lingkungan organisasi. Kebijakan pemerintah dapat mencakup berbagai aspek, seperti peraturan dan regulasi industri, kebijakan perdagangan, subsidi, pajak, dan insentif lainnya. Organisasi harus memahami dan mengikuti kebijakan pemerintah yang berlaku agar dapat beroperasi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Perubahan dalam kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi strategi bisnis organisasi, struktur biaya, dan kinerja keuangan.

Selain itu, faktor politik juga dapat berkaitan dengan hubungan internasional. Kondisi hubungan internasional, seperti konflik antarnegara, perjanjian perdagangan, dan sanksi ekonomi, dapat mempengaruhi ekspansi global, akses pasar, dan rantai pasokan organisasi yang beroperasi secara internasional. Ketegangan politik antarnegara atau perubahan dalam kebijakan luar negeri juga dapat mempengaruhi citra merek dan hubungan dengan mitra bisnis internasional.

8.2.6. Faktor Lingkungan Alam

Kesadaran akan keberlanjutan dan dampak lingkungan semakin meningkat dalam lingkungan organisasi (Song, Wang and Ma, 2020). Organisasi harus menghadapi tekanan untuk mengurangi dampak negatif mereka pada lingkungan alam. Peraturan lingkungan yang ketat, tekanan dari konsumen, dan tuntutan masyarakat untuk keberlanjutan dapat mempengaruhi operasional dan reputasi organisasi.

Organisasi saat ini dihadapkan pada tekanan untuk bertanggung jawab terhadap dampak lingkungan mereka. Kesadaran akan perubahan iklim, penipisan sumber daya alam, dan kerusakan lingkungan telah menggerakkan masyarakat untuk mengharapkan tindakan nyata dari organisasi. Perubahan dalam pola konsumsi dan preferensi pelanggan juga mempengaruhi permintaan produk dan layanan yang ramah lingkungan.

Pemerintah telah menerapkan berbagai peraturan dan standar lingkungan untuk mengurangi emisi gas rumah kaca, membatasi limbah berbahaya, dan mempromosikan praktik berkelanjutan.

Organisasi harus mematuhi peraturan ini dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan lingkungan yang ditetapkan.

Selain itu, tekanan dari konsumen dan tuntutan masyarakat untuk keberlanjutan juga mempengaruhi operasional dan reputasi organisasi. Konsumen semakin menyadari dampak produk dan layanan terhadap lingkungan, dan mereka cenderung memilih organisasi yang berkomitmen pada praktik berkelanjutan. Organisasi yang tidak mengambil langkah-langkah untuk mengurangi dampak negatif mereka pada lingkungan dapat menghadapi penurunan penjualan dan kehilangan kepercayaan pelanggan.

Dalam menjalankan operasional mereka, organisasi harus mempertimbangkan aspek lingkungan dalam pengelolaan sumber daya, pengurangan limbah, efisiensi energi, dan perlindungan lingkungan. Strategi bisnis yang berfokus pada keberlanjutan, seperti penggunaan energi terbarukan, desain produk ramah lingkungan, dan daur ulang, dapat membantu mengurangi dampak negatif organisasi pada lingkungan.

8.3. Membangun Keterampilan Adaptasi

Dalam menghadapi perubahan yang terus menerus dalam lingkungan eksternal, organisasi perlu memiliki keterampilan adaptasi yang kuat (Schindehutte and Morris, 2001). Membangun keterampilan adaptasi ini melibatkan pengembangan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi, menafsirkan, dan merespons perubahan dengan cepat dan efektif (Haeckel, 1999; Heifetz, Grashow and Linsky, 2009).

8.3.1. Meningkatkan Kesiapan Organisasi

Meningkatkan kesiapan organisasi melibatkan mengembangkan sikap yang terbuka terhadap perubahan, menciptakan budaya yang mendorong inovasi, fleksibilitas, dan pembelajaran kontinu (Haque, 2008), serta memastikan bahwa pemimpin organisasi menjadi contoh yang baik dalam menghadapi perubahan dan mengkomunikasikan pentingnya adaptasi kepada seluruh

anggota organisasi. Berikut adalah penjelasan lebih detail tentang langkah-langkah tersebut:

1. Organisasi perlu mengembangkan sikap yang terbuka terhadap perubahan. Ini berarti mengakui bahwa perubahan adalah bagian alami dari lingkungan bisnis dan bahwa adaptasi merupakan kunci keberhasilan jangka panjang. Anggota organisasi harus memahami bahwa perubahan adalah suatu kebutuhan dan bersedia untuk menghadapinya dengan sikap positif. Contohnya dalam sebuah perusahaan teknologi mengadakan sesi pertemuan rutin dengan karyawan untuk membahas tren terbaru dalam industri mereka, tantangan yang dihadapi, dan perubahan yang mungkin terjadi di masa depan. Hal ini membantu menciptakan sikap terbuka terhadap perubahan di antara karyawan, sehingga mereka lebih siap dan responsif terhadap perubahan yang terjadi.
2. Organisasi perlu menciptakan budaya yang mendorong inovasi dan fleksibilitas. Hal ini melibatkan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi dengan ide-ide baru, eksperimen dengan pendekatan yang berbeda, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi. Budaya inovasi dan fleksibilitas memberikan landasan yang kuat untuk adaptasi organisasi.
3. Organisasi perlu mendorong pembelajaran kontinu di semua tingkatan. Ini melibatkan membangun sistem pembelajaran yang efektif, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan, peningkatan kompetensi, dan pertukaran pengetahuan antar tim. Pembelajaran kontinu memungkinkan organisasi untuk menghadapi perubahan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperbarui secara teratur.

8.3.2. Memantau Lingkungan

Untuk meningkatkan kesiapan adaptasi, organisasi perlu memiliki sistem yang efektif untuk memantau perubahan dalam lingkungan eksternal (Dooley, 1997). Memantau lingkungan melibatkan pemantauan dan analisis terhadap tren industri, perkembangan ekonomi, perubahan kebijakan pemerintah,

perkembangan teknologi, dan tuntutan konsumen. Dengan pemantauan yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi perubahan yang relevan dan potensial dalam lingkungan mereka. Berikut adalah penjelasan lebih detail tentang langkah-langkah yang terlibat dalam memantau lingkungan:

1. Organisasi perlu mengidentifikasi sumber informasi yang relevan untuk memperoleh data dan pemahaman tentang perubahan dalam lingkungan eksternal. Sumber informasi ini dapat meliputi publikasi industri, laporan analisis pasar, penelitian industri, situs web pemerintah, media sosial, dan survei konsumen.
2. Organisasi perlu melakukan analisis terhadap tren dan perkembangan dalam lingkungan eksternal mereka. Hal ini melibatkan pemahaman mendalam tentang bagaimana perubahan-perubahan ini dapat mempengaruhi operasional dan strategi organisasi. Analisis ini dapat melibatkan analisis data, penelitian pasar, dan konsultasi dengan ahli industri.
3. Organisasi dapat membentuk tim pemantauan yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi, menganalisis data, dan memberikan pemahaman tentang perubahan lingkungan kepada tim manajemen. Tim pemantauan dapat terdiri dari anggota dari berbagai departemen organisasi dan dapat melakukan pertemuan rutin untuk membahas temuan dan rekomendasi.
4. Organisasi dapat memanfaatkan alat pemantauan yang tersedia, seperti perangkat lunak analitik, platform media sosial, dan sistem pengumpulan data, untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi yang relevan. Alat-alat ini dapat membantu organisasi dalam mengumpulkan data secara efisien, mengidentifikasi tren, dan menghasilkan wawasan yang berharga bagi pengambilan keputusan.
5. Informasi yang diperoleh dari pemantauan lingkungan perlu dikomunikasikan dengan baik kepada tim manajemen dan stakeholder organisasi lainnya. Komunikasi yang efektif tentang temuan pemantauan dapat membantu menciptakan kesadaran, pemahaman, dan kolaborasi dalam menghadapi perubahan. Contohnya dalam sebuah perusahaan

manufaktur mengadakan pertemuan reguler dengan tim manajemen untuk membahas temuan dari pemantauan lingkungan. Mereka mempresentasikan data terkini tentang tren pasar, perubahan regulasi, dan inovasi teknologi yang dapat mempengaruhi bisnis mereka. Diskusi tersebut memungkinkan tim manajemen untuk membuat keputusan yang berdasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang lingkungan eksternal.

Memantau lingkungan adalah kunci untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam dunia yang terus berubah. Organisasi yang mampu secara proaktif mengidentifikasi tren, perubahan kebijakan, dan tuntutan konsumen akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk beradaptasi dan memanfaatkan peluang yang muncul. Dengan memantau lingkungan secara terus-menerus, organisasi dapat menjadi yang terdepan dalam menghadapi perubahan, mengurangi risiko, dan membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus suyatno, Akmal Abdullah, D. I. S. dkk (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia : Prinsip dan Aplikasi*. 1st edn, CV. Diandra Primamitra Media. 1st edn. Edited by Gcaindo. Yogyakarta: Mirra Buana Media.
- Bourgeois III, L. J., McAllister, D. W. and Mitchell, T. R. (1978) 'The effects of different organizational environments upon decisions about organizational structure', *Academy of Management journal*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 21(3), pp. 508-514.
- Caporaso, J. A. (1992) 'International relations theory and multilateralism: the search for foundations', *International organization*. Cambridge University Press, 46(3), pp. 599-632.
- Cutler, A. C., Haufler, V. and Porter, T. (1999) *Private authority and international affairs*. Suny Press.
- Dooley, K. J. (1997) 'A complex adaptive systems model of organization change', *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*. Springer, 1, pp. 69-97.
- Haeckel, S. H. (1999) *Adaptive enterprise: Creating and leading sense-and-respond organizations*. Harvard business press.
- Haque, M. M. (2008) *A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change*. Pepperdine University.
- Heifetz, R. A., Grashow, A. and Linsky, M. (2009) *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Iljins, J., Skvarciany, V. and Gaile-Sarkane, E. (2015) 'Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 213, pp. 944-950.
- Jones, G. R., George, J. M. and Hill, C. W. L. (2000) *Contemporary management*. Irwin/McGraw-Hill Boston, MA.
- Kshetri, N. (2007) 'Institutional factors affecting offshore business process and information technology

- outsourcing', *Journal of international management*. Elsevier, 13(1), pp. 38–56.
- Robbins, S. P. (1993) *Organizational behavior: concepts, controversies and applications: Instructor's manual with transparency masters*. Prentice Hall.
- Schindehutte, M. and Morris, M. H. (2001) 'Understanding strategic adaptation in small firms', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. MCB UP Ltd, 7(3), pp. 84–107.
- Song, W., Wang, G.-Z. and Ma, X. (2020) 'Environmental innovation practices and green product innovation performance: A perspective from organizational climate', *Sustainable Development*. Wiley Online Library, 28(1), pp. 224–234.
- Teo, H.-H. *et al.* (2006) 'Organizational learning capacity and attitude toward complex technological innovations: An empirical study', *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. Wiley Online Library, 57(2), pp. 264–279.

BAB 9

PERMASALAHAN PEMBANGUNAN SDM

Oleh Rini Nuraini, S.T., M. Kom

9.1. Pengertian Pengembangan SDM

Sumber daya manusia adalah istilah yang mengacu pada semua individu yang bekerja atau ingin bekerja untuk sebuah organisasi atau perusahaan, serta kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh individu tersebut (Apriliana and Nawangsari, 2021). Sumber daya manusia meliputi semua karyawan atau pekerja dalam sebuah perusahaan, mulai dari staf administratif hingga manajer senior, dan termasuk juga individu yang bekerja dalam bidang-bidang khusus seperti akuntansi, teknologi informasi, dan pemasaran. Sumber daya manusia juga mencakup proses pengelolaan dan pengembangan karyawan, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Labola, 2019).

SDM setiap orang atau manusia meliputi kekuatan mental dan fisiknya. SDM adalah komponen penting dari operasi bisnis sebagai hasilnya. SDM juga meliputi:

1. Tenaga kerja, dalam bisnis atau organisasi, tenaga kerja merupakan orang yang benar-benar menghasilkan barang dan jasa. Usia 15 hingga 64 tahun merupakan mayoritas angkatan kerja. Usia 20 hingga 40 tahun adalah rentang usia produktif.

2. Tenaga ahli, orang dengan keahlian khusus disebut tenaga ahli. Organisasi membutuhkan seorang spesialis pada bidang tertentu.
3. Pemimpin, peran seorang pemimpin adalah mengarahkan arah organisasi. Manajer mengendalikan arah perusahaan, baik atau buruk.
4. Pengusaha, orang yang dapat mengembangkan usahanya dianggap sebagai pengusaha. Bisnis juga dapat menghasilkan lapangan kerja.
5. Produsen merupakan individu yang dapat menciptakan sebuah barang.
6. Konsumen merupakan individu yang menggunakan barang hasil produksi.

Menurut Para Ahli pengertian SDM adalah sebagai berikut:

1. Malayu Hasibuan (2005), Peningkatan keterampilan teoritis, konseptual dan teknis karyawan sesuai dengan persyaratan posisi atau pekerjaan dikenal sebagai pengembangan sumber daya manusia.
2. Mathis (2002), Meningkatkan kapasitas karyawan untuk menangani berbagai tugas di tempat kerja dikenal sebagai pengembangan.
3. Ranupandojo dan Hasan (2004) Agar proses pencapaian tujuan lebih efektif, maka pengembangan karyawan diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan umum para pesertanya.
4. Andrew F. Sikula, Proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan pendekatan terstruktur dan terorganisir, pengembangan tersebut—yang mengacu pada masalah kepegawaian dan personalia—memastikan bahwa para manajer mendapatkan pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses pendidikan singkat yang menggunakan langkah-langkah terencana dan sistematis untuk membantu

anggota staf di wilayah operasional memperoleh pengetahuan teknis pengerjaan untuk tujuan tertentu.

5. Amstrong (1997:508), memberikan kesempatan belajar, mengembangkan program pelatihan dan menilai program yang telah dilaksanakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi merupakan aspek-aspek pengembangan sumber daya manusia.
6. Stewart dan McGoldrick menyatakan bahwa berbagai hobi atau kegiatan yang diarahkan pada pembelajaran untuk orang atau komunitas merupakan sumber daya manusia.
7. Jan Bella, mengklaim bahwa pengembangan yaitu, proses peningkatan keterampilan kerja manajerial dan teknis—sama dengan pendidikan dan pelatihan. Selain itu, diklaim bahwa pendidikan cenderung berfokus pada teori, berlangsung di ruang kelas, berlangsung lama, dan biasanya memberikan penjelasan untuk "why" atau "mengapa tidak?" Sebuah prosedur akan diselesaikan melalui proses ini. Meskipun pelatihan berorientasi praktik dilakukan di lapangan, pelatihan ini singkat dan biasanya menjawab pertanyaan "bagaimana" atau "how". Menemukan formula kerja yang efektif melalui pelatihan yang dilakukan.

Oleh karena itu, jika sumber daya manusia adalah pekerja yang bekerja pada suatu perusahaan, diharapkan mereka dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dengan kinerjanya untuk dapat digunakan sebagai sumber daya. Peningkatan kompetensi SDM merupakan salah satu tujuan pengembangan SDM yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi usaha. Menurut pembahasan dalam buku Sumber Daya Manusia + Produktivitas Kerja, kapabilitas sumber daya manusia perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap seberapa produktif karyawan menjadi.

Dimana suatu proses telah diadopsi untuk mengatasi berbagai masalah yang mungkin timbul di dalam organisasi, termasuk yang melibatkan pekerja, manajer, karyawan, karyawan, dan pekerja atau karyawan lainnya. Tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan setelah selesainya pengembangan SDM.

9.2. Tujuan Pengembangan SDM

Meskipun tujuan keseluruhan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kualitas karyawan atau individu melalui prakarsa pendidikan dan pelatihan (Gardjito, Al Musadleq and Nurtjahjono, 2014), tujuan khususnya adalah sebagai berikut:

- a. Dapat meningkatkan Produktivitas di dalam Pekerjaan. Keuntungan mengembangkan sumber daya manusia setiap bisnis membutuhkan tingkat produktivitas yang tinggi. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan tumbuh sebagai produktivitas meningkat. Efek dari banyak pendapatan meningkat. Tujuannya agar semua karyawan bisa produktif setiap hari. Untuk itu diperlukan peningkatan kinerja dari bisnis melalui pengembangan sumber daya manusia yang akan diperoleh.
- b. Mengurangi Kerusakan Produk, manfaat pengembangan SDM yang salah tidak bisa dihindari. Namun kesalahan pekerjaan yang mengakibatkan kerusakan produk jelas merupakan kerugian yang sangat besar bagi perusahaan. Kesalahan kecil masih dapat diterima, tetapi jika terus terjadi akan menjadi sangat bermasalah. Ini menunjukkan bahwa pekerja pada mereka bermasalah atau tidak dapat diandalkan. Ini harus dilakukan sesedikit mungkin. Kesalahan produk dikurangi melalui pengembangan SDM. Anggota staf yang direkrut akan menerima pelatihan terlebih dahulu untuk menentukan tingkat kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Tingkat kemahiran karyawan dinilai sebelum mereka memasuki lapangan, dan hasil

kerja mereka positif. Sangat penting untuk dapat mengambil gambar produk yang berkualitas, sama seperti jika Anda menjual secara online. Buku *Memotret Foto Produk Untuk Toko Online Dengan Smartphone* menjelaskan cara melakukannya.

- c. Memastikan semua berjalan Efisien, tujuan pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa efektivitas waktu tidak dikompromikan oleh karyawan yang melakukan aktivitas secara tidak efisien. Meskipun ada keinginan untuk menyelesaikan sesuatu dengan sempurna, jika pekerjaan dilakukan dengan lambat, tugas lainnya tidak akan selesai. SDM dengan demikian mempersiapkan anggota staf untuk melakukan tugasnya secara ahli, efektif, dan efisien. *Grameds* pertama-tama harus memahami bagaimana mengelola sumber daya manusia secara efektif dan benar untuk memastikan bahwa pelatihan berjalan sesuai rencana dan efektif. Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* mencakup semuanya secara mendalam.
- d. Memastikan semua berjalan Efisien, tujuan untuk pengembangan sumber daya manusia Inefisiensi karyawan akan berdampak pada seberapa efektif waktu yang digunakan. Meskipun ada keinginan untuk menyelesaikan sesuatu dengan sempurna, jika pekerjaan dilakukan dengan lambat, tugas lainnya tidak akan selesai. SDM dengan demikian mempersiapkan anggota staf untuk melakukan tugasnya secara ahli, efektif, dan efisien.
- e. Meningkatkan Sikap Kepemimpinan, tujuan Pengembangan SDM setiap orang pada hakikatnya adalah seorang pemimpin. Saya kira untuk dirinya sendiri. Namun dalam praktiknya, tidak setiap karyawan memiliki kemampuan untuk membimbing orang lain. Selain itu, jika karyawan tersebut kurang tegas atau marah, meskipun, misalnya, dia adalah atasan dari karyawan lain. Sikap kepemimpinan ditingkatkan melalui pengembangan SDM. Karyawan

akan mampu memiliki jiwa kepemimpinan melalui sejumlah kegiatan. Karyawan disadarkan betapa pekerjaannya menjadi tanggung jawabnya sebagai jantung kepemimpinan atau leadership. Selain itu, pekerja harus mampu membuat pilihan yang bijak. Karyawan harus mandiri dan tidak bergantung. Jiwa inilah yang berusaha berkembang melalui pemanfaatan sumber daya manusia.

- f. Menciptakan Moral Karyawan atau Manusia, seorang karyawan memiliki tanggung jawab moral untuk mengembangkan sumber daya manusia yang bermoral. tulus, rendah hati, dan bersemangat untuk mengerahkan banyak upaya untuk berhasil. Jika seorang karyawan tampaknya telah menyelesaikan tugas padahal sebenarnya belum selesai, maka kejujuran sangatlah penting. Setiap karyawan harus berusaha untuk menumbuhkan kejujuran karena itu adalah kualitas yang mahal. Ketulusan telah menyebabkan matinya banyak bisnis. Moral staf yang positif memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang santai dan produktif. Setiap karyawan menghargai dan mendukung satu sama lain, yang menciptakan lingkungan kerja yang positif. Lingkungan yang menarik akan berpengaruh pada etos kerja. Kemampuan Anda untuk menghasilkan karya yang berkualitas akan bergantung pada seberapa senang Anda sepanjang waktu.
- g. Menaikkan Balas Jasa, peningkatan kualitas pekerja yang dihasilkan dari pengembangan SDM berdampak pada upaya balas jasa yang lebih baik.

9.3. Metode Pengembangan SDM

Agar bisnis memiliki karyawan yang dapat dipercaya yang dapat menguntungkan bisnis, pengembangan SDM perlu dilakukan dengan menggunakan teknik yang tepat (Juwita, 2019). Metode pengembangan SDM meliputi:

- a. Pelatihan atau Training, pelatihan adalah cara di mana setiap organisasi menggunakan metode standar pengembangan. Karyawan diantisipasi untuk melakukan tanggung jawab mereka dengan keterampilan lebih sebagai hasil dari strategi ini. Ada dua cara untuk melakukan pelatihan: internal dan eksternal. Termasuk dalam pelatihan internal adalah instruksi yang diberikan dalam lingkungan bisnis. Strategi ini memungkinkan pemilihan pelatih dari dalam organisasi atau dari bisnis yang sering berkolaborasi dengan organisasi lain untuk memberikan pelatihan. Bisnis yang dipilih sebenarnya menawarkan layanan pelatihan yang diperlukan. Sementara karyawan melakukan perjalanan ke fasilitas pelatihan atau organisasi untuk menerima pelatihan eksternal di sana. Proses onboarding yang harus diselesaikan oleh semua karyawan baru. Mereka harus terlebih dahulu mengikuti pelatihan agar dapat ditugaskan.
- b. Magang, karyawan baru dilatih untuk melakukan pekerjaan yang akan mereka lakukan di masa depan dengan menggunakan sistem magang. Pekerja baru perlu didampingi terlebih dahulu agar nantinya mereka dapat ditempatkan di posisi mereka dengan keterampilan dan wawasan yang diperlukan karena mereka pasti belum menguasai medan perang. Setiap organisasi menawarkan magang umum sebagai langkah pertama dalam proses persiapan.
- c. Pendidikan, korporasi menggunakan pendekatan pendidikan untuk memberi karyawan akses ke pendidikan formal atau kemungkinan untuk melanjutkan pendidikan mereka, memastikan bahwa personel ini memiliki kredensial pendidikan yang dibutuhkan oleh bisnis. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin memutuskan untuk mempromosikan seorang pemegang gelar D3 karena prestasi atau potensi mereka. Bisnis kemudian akan menerapkan kebijakan untuk menawarkan kesempatan untuk mendaftar di

kursus lanjutan. Efektivitas kebijakan ini tentunya jauh lebih besar daripada harus mempekerjakan pekerja baru yang kinerjanya belum dievaluasi.

- d. Rotasi Kerja, bisnis harus menilai alasan di balik kinerja karyawan yang di bawah standar saat hal itu terjadi. Apakah tim tidak cocok, apakah permintaan terlalu banyak, atau apakah personel berada pada tingkat kelelahan dan kejenuhan puncak? Karyawan dapat menggunakan pendekatan rotasi untuk merasakan berbagai pekerjaan sambil mempelajari di divisi mana mereka harus ditempatkan. Transfer dapat dipertimbangkan ketika seorang karyawan tidak cocok untuk satu divisi tetapi menghasilkan hasil terbaik di divisi lain. Rotasi berfungsi untuk mengisi posisi yang ditinggalkan oleh karyawan lain yang sedang cuti, mengambil cuti mendadak, atau mengundurkan diri selain menentukan lokasi karyawan yang tepat. Ketika hal-hal ini terjadi, bisnis tidak akan panik. Karyawan akan menemukan kecintaan terhadap pekerjaan yang mungkin lebih cocok bagi mereka dengan menggunakan metode rotasi. Selain itu, efeknya akan positif dalam hal kinerja.
- e. Studi Banding, pendekatan pengembangan SDM ini melibatkan menilai atau membandingkan sistem kerja yang ada di perusahaan dengan sistem kerja tipikal atau yang digunakan di tempat lain. Bisnis akan mempelajari seberapa baik sistem kerja memengaruhi produktivitas melalui cara ini. Misalnya, jika sebuah bisnis ingin meningkatkan strategi pemasarannya, ia akan membandingkan usahanya dengan bisnis lain dengan berbagai strategi pemasaran. Kami akan mencoba menerapkan metode tersebut di perusahaan setelah menerima gambaran tentang bagaimana metode tersebut digunakan di bisnis lain. Apakah kualitas pekerjaan lebih baik, sama, atau bahkan lebih buruk?
- f. Uji Kompetensi, Employees might not like this approach since who enjoys being tested? However, this

approach is thought to be required to assess the current caliber of staff. The National Professional Certification Agency (BNSP) or the company itself can administer competency examinations.

Employees are occasionally too lethargic to study since they feel that they have been working for a long time. Even though it's possible that the company's production practices have changed. Seniors, or older workers, on the other hand, tend to be slow learners and prefer to utilize the techniques they have perfected. The competency test is a move by the staff to get back to learning.

- g. Coaching, pendekatan ini merupakan pendekatan mentorship atau pelatihan. seseorang yang dipilih untuk membimbing pekerja lain. Jelas, tujuan dari pendekatan ini adalah untuk membantunya menjadi lebih mahir dalam pekerjaannya.

Selain untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, strategi ini bertujuan untuk mentransmisikan keterampilan pekerja atau mereka yang memiliki pengalaman kerja yang luas.

- h. Outbond, strategi ini digunakan untuk menumbuhkan persahabatan yang lebih besar di antara anggota staf di semua tingkatan. Kelompok dengan orang-orang dari divisi yang berbeda biasanya dibentuk untuk kegiatan ini.

Ada berbagai permainan di Outbound yang membutuhkan pemikiran cepat, kepemimpinan, dan kerja sama tim. Selama bertahun-tahun, melakukan pekerjaan yang sama berulang kali mungkin membosankan bagi pekerja kantor. Tanda kebosanan adalah penurunan produksi. Perusahaan harus mengadakan acara kerja sama di luar tempat kerja sebelum ini terjadi untuk meningkatkan semangat kerja dan mengenal satu sama lain.

9.4. Fungsi Pengembangan SDM

Menurut Sudrajat Cahyono (2015), peran pengembangan SDM diantaranya adalah:

- a. Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja, antara lain, peran perolehan tenaga kerja pertama-tama mencakup penilaian jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan. Perusahaan harus melacak keterampilan yang harus dimiliki pelamar dan berapa banyak yang dibutuhkan. Kedua, pengembangan sumber daya manusia bekerja untuk menemukan sumber tenaga kerja secara efisien dan efektif. Karyawan yang memenuhi persyaratan ini akan menguntungkan bisnis. Tiga komponen akuisisi personel dirancang untuk memilih kandidat dan kemudian menempatkan mereka pada peran yang sesuai dengan mereka. Keempat, berikan instruksi dan pelatihan yang diperlukan kepada karyawan baru untuk melakukan pekerjaan mereka.
- b. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, melaksanakan program-program ekonomi dan non-ekonomi yang diantisipasi dapat memberikan ketenangan kerja bagi pekerja sehingga mereka dapat fokus dan bekerja dengan tenang merupakan bagian dari peran pemeliharaan tenaga kerja. Keadaan ini diperkirakan akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan.
- c. Fungsi Pemutusan kerja, pengembangan sumber daya manusia juga berfungsi sebagai sarana pemutusan hubungan kerja, kadang-kadang dikenal sebagai Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), bagi pekerja yang pura-pura tidak dapat mematuhi arahan perusahaan.

9.5. Permasalahan Pembangunan SDM

Pekerja manusia akan menghadapi masalah sulit di era mendatang. Manusia dituntut untuk memiliki spesialisasi tertentu karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat. Namun, setiap spesialisasi hanya memiliki pemahaman terbatas tentang topik di luar dirinya. Efek

belenggu dari aturan teknologi pada manusia menyebabkan mereka semakin mengkotak-kotakkan diri, yang ditandai dengan munculnya interaksi sosial yang impersonal. Kedudukan dan fungsi manusia sebagai pekerja dan makhluk utuh pada akhirnya akan tergantikan oleh ilmu pengetahuan dan teknologi karena pekerjaan manusia biasa dilakukan oleh robot yang cara kerjanya dianggap lebih teliti, efektif, efisien, dan berani. GBHN telah memberikan arahan terhadap masalah pengembangan sumber daya manusia (manusia sebagai tenaga kerja), dimana disebutkan bahwa pengembangan ketenagakerjaan merupakan bagian dari upaya pengembangan sumber daya manusia yang diarahkan pada peningkatan harkat, martabat dan kemampuan manusia serta kepercayaan diri. Dengan demikian, bagi warga negara Indonesia tidak perlu khawatir dengan gejala dehumanisasi.

Namun pada kenyataannya, kami pesimis karena tampaknya pemerintah tidak melakukan upaya yang signifikan untuk mengarahkan pembangunan tenaga kerja sejalan dengan GBHN. Penghinaan TKI (Pengusiran Tenaga Kerja Indonesia) ke Malaysia pada pertengahan tahun 2002 sebenarnya adalah representasi kabur dari hasil pembangunan sumber daya manusia Indonesia. Karena pemerintah tidak melakukan upaya nyata untuk melindungi warganya, terutama karyawan, maka tidak ada keamanan atau perlindungan di tempat kerja. Bagaimana mungkin menghasilkan manusia Indonesia berkualitas yang layak dan bermartabat? Jika pemerintah hanya sebatas memenuhi kebutuhan standar hidup minimum penduduk, bagaimana bisa menahan pengaruh hegemoni teknologi dan rekayasa di semua bidang dalam periode globalisasi ini? Mengingat lemahnya upaya Indonesia dalam membina dan mengembangkan sumber daya manusia, maka wajar jika pada akhirnya di semua tingkat lapangan kerja di era global nasib tenaga kerja kita akan dipengaruhi oleh masuknya tenaga kerja asing yang akan tersapu. oleh tanda-tanda mesin yang mengurangi kemanusiaan.

Sejatinya, manusia tidak boleh tunduk pada teknologi, betapapun canggihnya, untuk menjaga martabat dan nilai bawaannya. Namun, bangsa Indonesia harus mampu meningkatkan pengetahuan ilmu pengetahuan dan teknologinya agar tidak menjadi pasar bagi produk teknologi negara lain dan pada akhirnya menyejajarkan diri dengan bangsa lain. Pembangunan ketenagakerjaan harus dilakukan secara metodis, terorganisir, dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan inisiatif seperti itu, generasi penerus akan memiliki etos kerja yang kuat, kreatif dan produktif, serta tidak menjadi generasi pemalas karena semua tuntutan teknisnya akan dipenuhi oleh produk dari negara lain. Generasi penggila komputer ini kemudian berkembang menjadi kultus teknologi dan melahirkan masyarakat konsumeris dan materialistik.

Tenaga kerja di era global menghadapi sejumlah persoalan sulit di samping gejala dehumanisasi yang merebak akibat industrialisasi. Tenaga kerja Indonesia akan terpinggirkan dalam era pasar bebas di tingkat Asia saja (mulai AFTA 2003) ketika tenaga kerja asing dapat masuk ke Indonesia secara bebas jika tidak ada upaya untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja negara tersebut. Orang yang profesional, memiliki etos kerja yang kuat, disiplin tinggi, dan produktif akan lebih disukai oleh pemberi kerja. Bahkan nasib tenaga terampil masih ditentukan oleh sistem dari negara asal investor, sehingga TKI tidak sepenuhnya menguasai kualitas tenaga kerja tersebut. Tenaga kerja Indonesia akan turun statusnya menjadi penonton jika situasi ini dibiarkan terus berlanjut. Oleh karena itu, pemerintah harus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan daya saing buruh migran Indonesia baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Empat hal lain yang menjadi perhatian terkait pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas relatif rendah dan sulit meningkat, tingkat produktivitas Indonesia masih tertinggal di bawah negara tetangga seperti Malaysia dan Thailand.

Sejak 2011, hal ini dinilai dari PDB (Produk Domestik Bruto), dengan Indonesia secara umum tetap stabil.

Mungkin menantang untuk meningkatkan produktivitas karena beberapa alasan. Salah satunya adalah belum didukung dengan bekal keterampilan yang memadai. Terutama mengingat industrialisasi dan khususnya digitalisasi.

- b. Lembaga pendidikan belum dapat memenuhi tuntutan peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja. Menurut data, tidak banyak tenaga kerja terdidik di Indonesia. Di Indonesia, 58,78% pekerja per Agustus 2018 masih berpendidikan formal rendah. Sementara data Februari 2019 menunjukkan 58,26%.

Meningkatkan produksi dan bersaing dengan tingkat keterampilan tenaga kerja yang rendah secara keseluruhan akan menjadi tantangan. Karena itu, diperlukan terobosan untuk melewati 58,26 persen pekerja. Menurut data lain, lulusan SD dan SMP masih menjadi mayoritas angkatan kerja dari segi jumlah.

- c. Gap antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja masih lebar, berbagai program sertifikasi atau pelatihan yang telah dilaksanakan juga terbukti tidak efektif. Menurut uraian ini, sebagian besar tenaga kerja telah menjalani pelatihan atau menerima sertifikasi namun tetap menganggur.
- d. Permintaan tenaga kerja berkembang karena era baru pergolakan ekonomi dan teknologi. Kondisi saat ini akan membutuhkan tingkat produktivitas dan pengetahuan yang lebih tinggi di era industri dan digitalisasi. Proses transformasi struktural tidak akan berjalan mulus tanpa sumber daya manusia yang cukup dan berkualitas tinggi untuk mendukung industrialisasi. Hanya sekitar 14 persen tenaga kerja yang dapat diserap oleh sektor industri, yang menyumbang 19,66 persen dari PDB. Industri pertanian mempekerjakan hampir 29 persen angkatan kerja dan menghasilkan hampir 13 persen dari PDB negara. Saat melakukan investasi di sektor padat karya,

investor pasti akan mempertimbangkan lanskap ketenagakerjaan yang ada dan masalah-masalahnya. Hal ini akan merusak kemampuan sektor padat karya untuk menarik investasi.

Menurut data tambahan, pengaruh investasi baru terhadap penciptaan lapangan kerja semakin berkurang. Hal ini tentunya akan berdampak pada tingkat pengangguran yang semakin sulit untuk diperangi.

9.6. Strategi Mengembangkan Kemampuan Pembangunan SDM

Tindakan berikut dapat digunakan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kapasitas tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan masyarakat di era global:

- a. Peningkatan mutu Pendidikan, mengingat pentingnya pendidikan, sektor ini perlu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan. Sayangnya, pemerintah belum mengambil langkah substansial untuk meningkatkan industri ini, sehingga saat ini sedang berjuang. Ketiadaan dana yang disediakan untuk sektor pendidikan menunjukkan kurangnya keseriusan, yang ironis mengingat jumlah yang disalurkan untuk sektor perbankan, militer, dan pembangunan fisik. Dengan adanya informasi tersebut, tidak heran jika Indonesia memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah dari Vietnam. Untuk memajukan industri ini, pemerintah harus memiliki kemauan untuk melakukannya melalui peningkatan pendanaan pendidikan, reformasi kurikulum, peningkatan kesejahteraan guru, penyediaan peralatan lab dan perpustakaan, program buku terjangkau, sekolah murah, dan kerjasama internasional yang erat. Sebaiknya pemerintah mengikuti jejak negara berkembang lain yang sistem pendidikannya lebih maju, seperti Malaysia, India, dan Korea.

- b. Penguasaan bahasa asing, bahasa asing merupakan sarana komunikasi utama di era global kontemporer di berbagai bidang seperti perdagangan, kolaborasi, pendidikan, transfer teknologi, dan lain-lain. Perluasan beberapa bisnis dengan jaringan global telah meningkatkan permintaan akan pekerja dengan kemampuan bahasa asing. Perlu memiliki kemampuan tambahan, yaitu satu bahasa asing (Inggris, Arab, Prancis, Jepang, atau Mandarin), untuk bekerja dalam ekonomi global.
- c. Penguasaan teknologi informasi (TI). Selain harus memahami teknologi informasi dan berwawasan global di abad ke-21, TI merupakan kebutuhan utama bagi tenaga kerja untuk berpartisipasi di era global ini. Instrumen terpenting abad kedua puluh satu adalah TI. TI adalah instrumen yang diperlukan untuk manajemen dan pengambilan keputusan di hampir semua institusi. Oleh karena itu, jika ingin bertahan di era persaingan yang ketat ini, Anda harus menguasai penguasaan komputer sebagai pondasi IT. Hal ini berlaku baik bagi pekerja Indonesia maupun masyarakat umum. Pekerja Indonesia tidak akan lagi dipekerjakan oleh organisasi atau bisnis yang sah, apalagi di pasar internasional (global), jika mereka tidak memiliki keahlian IT (Can and Yasri, 2016). Ketersediaan TI juga meningkatkan permintaan akan pekerja baru terkait TI seperti teknisi, pemrogram, operator, dan spesialis perangkat keras dan perangkat lunak.
- d. Latihan kerja, pelamar kerja harus berhasil menyelesaikan tahap penting yang disebut pelatihan kerja. Agar generasi muda bangsa yang berpendidikan berhasil beralih ke dunia kerja, pelatihan kerja diperlukan. Di sinilah ide menghubungkan ranah pendidikan dengan pasar tenaga kerja bisa tercipta. Sayangnya, saat ini hanya ada sedikit organisasi yang menawarkan pelatihan ketenagakerjaan yang berkualitas. Balai Latihan Kerja (BLK), lembaga pelatihan kerja yang dikelola pemerintah, belum mampu

menampung pelamar kerja, dan infrastruktur serta fasilitasnya juga cukup mendasar. BLK sebagai perwakilan pemerintah harus memiliki kemauan politik untuk menciptakan tenaga kerja yang siap pakai, termasuk mengaktualisasikan diri dengan tren global melalui kerjasama dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) atau organisasi lainnya. Ini adalah semacam pertanggungjawaban pemerintah atas hak penduduk atas pekerjaan dan memanfaatkan penduduk yang cukup besar sebagai sumber daya untuk pertumbuhan yang bermanfaat di masa depan.

- e. Penyempurnaan sistem informasi ketenagakerjaan, sistem informasi ketenagakerjaan (SIK) merupakan salah satu kelemahan manajemen ketenagakerjaan di Indonesia. Peta pekerjaan tersedia dari SIK. Peta tersebut dapat memberikan informasi tentang jumlah pencari kerja, klasifikasi talenta dan spesialisasi, jenis pekerjaan yang tersedia atau berpotensi tersedia, di mana mereka berada, persentase yang dapat diisi selama periode waktu tertentu, tingkat kesejahteraan, dan hal lainnya. Pemerintah dan tenaga kerja secara luas diuntungkan dengan kehadiran SIK. Perencanaan, pemantauan, dan penilaian pemerintah akan sederhana. Tenaga kerja itu sendiri dapat memudahkan orang untuk menemukan peluang yang sesuai dengan keahliannya. Karena pencari kerja akan menggunakan informasi resmi secara lebih efektif dan secara formal bergabung dengan angkatan kerja berkat SIK ini, tidak akan ada kasus pemecatan pekerja Indonesia seperti yang terjadi di Malaysia. Selama ini, situasinya para pencari kerja akhirnya mencari dan melakukannya dengan cara mereka sendiri karena mereka tidak yakin ke mana harus mencari informasi pekerjaan. Akibatnya, para calo pekerjaan gelap memanfaatkan ribuan pekerja tersebut.
- f. Perbaiki perencanaan dan evaluasi tenaga kerja. SIK dan perencanaan tenaga kerja saling terkait. Data yang akurat dan perhitungan yang tepat diperlukan untuk perencanaan yang efektif. Merencanakan tenaga kerja

Anda dapat membantu Anda mencegah ketidaksesuaian antara jenis pekerjaan yang tersedia dan jenis pekerja yang Anda butuhkan. Sebagai gambaran, industri maritim menawarkan banyak peluang karir, namun tenaga kerja di industri pertukanganlah yang diunggulkan. Perencanaan harus mencapai keseimbangan antara perluasan angkatan kerja dan perluasan kemungkinan pekerjaan yang sesuai untuk tingkat keterampilan. Hasilnya dibandingkan dengan apa yang diantisipasi untuk membuat rencana berikut secara bertahap dan terus menerus menjadi lebih baik.

- g. Pemanfaatan pasar kerja di luar negeri, penyebaran tenaga kerja tidak pernah lebih baik daripada di pasar kerja internasional. Peluang ini muncul sebagai akibat dari mencairnya batas formal negara, terbukanya isolasi dari negara lain, dan variasi susunan tenaga kerja. Sederhananya, tenaga kerja Indonesia (TKI) belum siap memasukinya. Hanya ladang yang ditinggalkan oleh tenaga kerja lokal yang dapat diakses oleh pekerja migran. Ada 457.876 TKI yang bekerja di luar negeri, menurut laporan Ditjen Binapenta (2000). Sebagian besar dari mereka hanya mampu bekerja sebagai buruh kasar di sektor rumah tangga, seperti pembantu rumah tangga (PRT), sektor konstruksi bangunan, dan sektor pertanian.

DAFTAR PUSTAKA

- Kurniasih, Wida. *Pengembangan SDM: Pengertian, Tujuan, Metode Dan Fungsinya*.
<https://www.gramedia.com/literasi/pengembangan-sdm/>
- Shemi, Helmi. 2019. *Pak Jokowi, Ini Nih 4 Permasalahan Pembangunan SDM di Indonesia*.
<https://www.idntimes.com/business/economy/helmi/pak-jokowi-ini-nih-4-permasalahan-pembangunan-sdm-di-indonesia?page=all>
- Sutrisnowati, Sri Agustin & Bambang Saeful Hadi. 2019. *TANTANGAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA INDONESIA DI ERA GLOBAL*
- Apriliana, S. D. and Nawangsari, E. R. (2021) 'Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi', *Forum Ekonomi*, 23(4), pp. 804–812. doi: 10.30872/jfor.v23i4.10155.
- Can, A. and Yasri (2016) 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari', *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik*, 4(1), pp. 1–26.
- Gardjito, A. H., Al Musadleq, M. and Nurtjahjono, G. E. (2014) 'TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT . Karmand Mitra Andalan Surabaya)', *Administrasi Bisnis*, 13(1), pp. 1–8.
- Juwita, R. (2019) 'Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir', *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 2(1), pp. 1–11.

Labola, Y. A. (2019) 'Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi', *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), pp. 28-35. doi: 10.26905/jmdk.v7i1.2760.

BAB 10

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM BERKELANJUTAN

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

10.1. Pendahuluan

Pengembangan sumber daya manusia mewakili tahap evolusi terbaru dalam tradisi panjang pada pelatihan, mendidik dan mengembangkan orang untuk tujuan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Untuk memberi wajah yang lebih manusiawi pada pengembangan sumber daya manusia maka Drucker menyarankan istilah “pengembangan sumber daya manusia biologis” untuk menekankan sifat hidup orang-orang di dalam organisasi (Webster, 1990). Pengembangan sumber daya manusia adalah disiplin akademis yang relatif muda tetapi merupakan bidang praktik yang sudah cukup lama dan mapan. Gagasan tentang manusia yang dengan sengaja mengembangkan dirinya sendiri untuk memperbaiki kondisi tempat mereka hidup tampaknya hampir merupakan bagian dari sifat manusia. Teori dan praktik pengembangan sumber daya manusia berakar kuat dalam perspektif yang berkembang dan maju.

10.2. Pengembangan

Pengembangan adalah pertumbuhan atau realisasi kemampuan seseorang melalui pembelajaran sadar atau tidak sadar. Program pengembangan biasanya mencakup unsur pengalaman dan studi yang terencana serta seringkali didukung oleh fasilitas pembinaan atau konseling. Definisi ini kemudian diperluas dari “kemampuan seseorang” menjadi “kemampuan

individu atau kelompok” (Manpower Services Commission, 1981, 1985) sehingga mencerminkan konsep pembelajaran organisasi yang berkembang. Pengembangan terjadi ketika pengalaman yang didapatkan digabungkan secara efektif dengan pemahaman konseptual, memberikan peningkatan kepercayaan diri untuk bertindak dan memahami bagaimana tindakan tersebut berhubungan dengan konteksnya (Bolton, 1995). Pengembangan menunjukkan pergerakan ke situasi yang lebih baik yang bagi individu berarti kemajuan menuju potensi fisik dan mental yang kita semua miliki. Pengembangan menunjukkan pertumbuhan dan pergerakan oleh pembelajar daripada belajar itu sendiri.

10.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Istilah “Pengembangan Sumber Daya Manusia” diperkenalkan pada Konferensi Miami tahun 1969 pada *American Society of Training and Development* (ASTD) oleh Leonard Nadler dan dia kemudian memberikan definisi pada tahun 1970. Telah ada sejumlah besar orang yang memasuki bidang pengembangan sumber daya manusia. Spesialis pengembangan sumber daya manusia yang baik melihat masukan ke sebagian besar area operasional (Nadler & Nadler, 1990). Kemudian pengembangan sumber daya manusia dimasukkan ke bidang organisasi yang digambarkan sebagai disiplin banyak hal karena menggabungkan hampir semua teori atau praktik yang akan melayani tujuan pembelajaran dalam konteks kerja (Galagan, 1986). Dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak sama dengan pelatihan (Hansen & Brooks, 1994; Jones & Mann, 1992).

Jika pengembangan sumber daya manusia adalah tentang belajar dan bahwa belajar adalah sesuatu yang terjadi dalam diri seseorang untuk menyebabkan perkembangan maka menurut budaya Timur, hal itu disebut sebagai "proses menjadi". Sedangkan menurut budaya Barat, hal itu disebut sebagai "pengembangan sumber daya manusia" (Ortigas, 1994). Pengembangan sumber daya manusia adalah bidang praktik

profesional dan pengetahuan interdisipliner. Pengembangan sumber daya manusia muncul untuk memenuhi beberapa kebutuhan sosial atau organisasi yang penting. Setelah praktik ditetapkan maka muncul kebutuhan untuk memformalkan pengetahuan yang diperoleh dalam praktik ke dalam beberapa struktur logis. Aktivitas semacam itu membantu melegitimasi profesi dan meningkatkan keandalan praktik (Jacobs, 1990).

Asumsi dasar yang menjadi dasar bedanya pengembangan sumber daya manusia dari bidang lain yaitu (Frank, 1988):

1. Pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada penelitian dan teori yang diambil dari bidang pendidikan orang dewasa dan berbeda dengan pembelajaran yang terjadi pada anak-anak. Pembelajaran didasarkan pada penciptaan keadaan yang tepat dimana orang dewasa dapat belajar dan dengan demikian mengubah perilaku.
2. Pengembangan sumber daya manusia memperhatikan peningkatan kinerja dalam lingkungan kerja.
3. Pengembangan sumber daya manusia menggunakan teori perubahan dan bagaimana kaitannya dengan organisasi. Perubahan mempengaruhi individu, kelompok dan organisasi sehingga pengembangan sumber daya manusia terutama berkaitan dengan perubahan individu.

Berikut ini adalah sejumlah definisi pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia adalah pengalaman belajar yang terorganisir dalam jangka waktu tertentu untuk meningkatkan kemungkinan peningkatan kinerja (Wilson, 2004)). Pengembangan sumber daya manusia adalah studi dan praktik peningkatan kapasitas belajar individu, kelompok, kolektif, dan organisasi melalui pengembangan dan penerapan intervensi berbasis pembelajaran untuk mengoptimalkan pertumbuhan dan efektivitas manusia dan organisasi (Chalofsky, 1992). Pengembangan sumber daya

manusia adalah penggunaan terintegrasi dari pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi (McLagan & Suhadolnik, 1989).

Pengembangan sumber daya manusia adalah bidang studi dan praktik bertanggung jawab untuk membina kapasitas belajar jangka panjang yang berhubungan dengan pekerjaan pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi organisasi (Watkins, 1989). Pengembangan sumber daya manusia mencakup kegiatan dan proses yang dimaksudkan untuk berdampak pada pembelajaran organisasi dan individu (Stewart & McGoldrick, 1996). Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dengan tujuan mencapai tujuan organisasi (McGoldrick & Stewart, 1996)

10.4. Asal Muasal Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia kontemporer berasal dari upaya pembangunan besar-besaran yang terjadi di Amerika Serikat selama Perang Dunia II. Di bawah nama proyek “Pelatihan dalam Industri”, upaya pengembangan besar-besaran ini melahirkan (Swanson & Holton, 2009): (1) pelatihan berbasis kinerja yang sistematis, (2) perbaikan proses kerja, dan (3) peningkatan hubungan manusia di tempat kerja. Sehingga pengembangan sumber daya manusia kontemporer mulai disebut pada tahun 1970-an.

10.5. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah tentang manusia yang berfungsi dalam sistem produktif. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk fokus pada sumber daya yang dibawa manusia untuk menuju kesuksesan, baik kesuksesan pribadi maupun kesuksesan sistem organisasi. Dua inti dari pengembangan sumber daya manusia adalah (1)

pembelajaran individu dan organisasi serta (2) kinerja individu dan organisasi (Ruona, 2000; Swanson, 1996; Watkins & Marsick, 1996). Meskipun beberapa ahli memandang pembelajaran dan kinerja sebagai suatu alternatif namun sebagian besar melihatnya sebagai mitra dalam formula sukses. Penilaian keberhasilan atau hasil dari pengembangan sumber daya manusia dapat dikategorikan ke dalam domain pembelajaran dan kinerja. Dalam semua kasus, tujuannya adalah perbaikan

10.6. Konteks Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia berfungsi dalam konteks organisasi. Organisasi dapat berupa korporasi, bisnis, industri, lembaga pemerintah, atau organisasi nirlaba, baik besar maupun kecil. Organisasi adalah sistem dengan tujuan dan luaran yang digerakkan oleh misi. Dalam konteks internasional, organisasi untuk pengembangan sumber daya manusia dapat berupa negara. Investasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia pada tingkat ini dapat berkisar dari mempertahankan daya saing tenaga kerja nasional tingkat tinggi hingga secara mendasar mengangkat suatu bangsa keluar dari kemiskinan dan kekacauan. Organisasi juga dapat berupa organisasi multinasional atau global dengan operasi di banyak benua dan banyak negara. Organisasi yang kompleks seperti itu dapat memengaruhi struktur pengembangan sumber daya manusia dan menjadi fokus pekerjaan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia peka terhadap budaya dalam suatu organisasi dan antar organisasi. Melakukan transisi ke isu-isu global menjadi relatif mudah bagi pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dapat berfungsi sebagai subsistem yang berfungsi dalam sistem yang lebih besar untuk tujuan memajukan, mendukung, menyelaraskan, dan memimpin sistem yang lebih besar.

10.7. Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis

Kata strategi berasal dari kata Yunani *strategia* yang berarti “*generalship*” dan terkait dengan ilmu dan seni peperangan. Strategi berkaitan dengan sejumlah dimensi (Johnson & Scholes, 1993): (1) jangkauan kegiatan organisasi; (2) kesesuaian kegiatan organisasi dengan lingkungan; dan (3) pencocokan kegiatan organisasi dengan sumber daya yang tersedia.

Strategi adalah arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang yang mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan yang berubah, dan khususnya pasar, pelanggan atau kliennya sehingga dapat memenuhi harapan pemangku kepentingan. Kontribusi terhadap pentingnya peningkatan dan peran strategis dari pengembangan sumber daya manusia yaitu (McLagan & Suhadolnik, 1989; Garavan et al, 1995): laju perubahan yang dipercepat, fokus pada kualitas, globalisasi bisnis, peningkatan fleksibilitas dan daya tanggap organisasi, tekanan yang meningkat untuk menunjukkan kontribusi sumber daya manusia, struktur kompetitif baru, dan teknologi baru.

Dengan semua tekanan tersebut terlihat bahwa pengembangan sumber daya manusia berkontribusi dalam berbagai cara dan di semua level organisasi untuk memberikan dukungan. Peran penting pengembangan sumber daya manusia menyebabkan lingkungan bisnis saat ini mengharuskan pengembangan sumber daya manusia tidak hanya mendukung strategi bisnis atau organisasi namun juga berperan penting dalam pembentukan strategi bisnis. Sebagai sarana utama untuk mempertahankan daya saing organisasi maka pengembangan sumber daya manusia melayani peran strategis dengan memastikan kompetensi karyawan untuk memenuhi tuntutan kinerja organisasi saat ini. Seiring dengan memenuhi kebutuhan organisasi saat ini, pengembangan sumber daya manusia juga berperan penting dalam membentuk strategi dan memungkinkan organisasi untuk mengambil keuntungan penuh dari strategi bisnis yang muncul (Torraco & Swanson, 1995).

Pengembangan sumber daya manusia strategis dapat dilihat sebagai sesuatu yang proaktif, intervensi pada seluruh sistem, terkait dengan perencanaan strategis dan perubahan budaya. Pengembangan sumber daya manusia hanya bisa menjadi strategis jika digabungkan ke dalam strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dengan cara inilah maka fungsi pengembangan sumber daya manusia mencapai status yang dibutuhkan untuk bertahan dan memiliki dampak jangka panjang pada kinerja bisnis secara keseluruhan dan menanggapi tekanan persaingan dan teknologi yang signifikan (Beer & Spector, 1989).

Dalam lingkungan saat ini, sumber keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu organisasi untuk belajar lebih cepat daripada yang lain. Pembelajaran ini tidak terjadi dalam bentuk abstrak di dalam organisasi tetapi di dalam pikiran individu dan kelompok. Nilai sekarang berada di dalam diri karyawan dan apalagi di dalam aset modal organisasi (Drucker, 1993). Membangun pemahaman tentang nilai yang berada pada karyawan telah menjadi pengakuan bahwa tidak seperti aset modal yang dapat habis dan terdepresiasi dari waktu ke waktu, nilai individu sebenarnya dapat meningkat. Untuk alasan ini dan dari perspektif strategis ada peningkatan penekanan pada investasi aset manusia melalui pelatihan dan pengembangan.

Pengembangan sumber daya manusia strategis memungkinkan (Wilson, 1997):

1. organisasi untuk menanggapi tantangan dan peluang melalui identifikasi dan pelaksanaan intervensi pengembangan sumber daya manusia;
2. individu, penyalah, manajer lini, dan manajer puncak diberi tahu tentang peran mereka dan berpartisipasi dalam penyampaian pengembangan sumber daya manusia;
3. manajemen memiliki pedoman operasional yang menjelaskan alasan investasi di pengembangan sumber daya manusia;

4. informasi yang akan disebarluaskan yang menjelaskan pelatihan, pendidikan, pengembangan dan kesempatan belajar yang tersedia bagi karyawan;
5. pernyataan kebijakan untuk menjelaskan secara eksplisit hubungan antara tujuan organisasi dan fungsi pengembangan sumber daya manusia;
6. Kesadaran hubungan masyarakat yang positif bagi karyawan baru dan potensial untuk mengetahui bahwa kekurangan keterampilan akan disediakan;
7. Penilaian berkelanjutan atas peluang pembelajaran dan pengembangan bagi karyawannya dan dengan demikian memungkinkan mereka untuk memajukan karier mereka dan mendukung pertumbuhan organisasi;
8. Tujuan dan target yang ditentukan dengan jelas yang memungkinkan fungsi pengembangan sumber daya manusia dievaluasi terhadap persyaratan strategis;
9. Kebijakan yang menghubungkan fungsi pengembangan sumber daya manusia dengan fungsi operasional lainnya;
10. Pelatihan, pendidikan, pengembangan dan kesempatan belajar untuk memiliki peran yang terkoordinasi dalam proses yang sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

- Beer, M. & Spector, B. (1989). *Corporate wide transformations in human resource management*. In Walton, R.E. & Lawrence, P.R. (eds). *Human Resource Management: Trends and challenges*, Harvard University School Press, Boston, MA.
- Bloom, B.S., Englehart, M.D., Hill, W.H., & Krathwohl, D.R. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives*, London, Longman: Green and Co.
- Chalofsky, N. (1992). A unifying definition for the human resource profession. *Human Resource Development Quarterly*, 3, 2, pp 175–82.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Frank, E. (1988). An attempt at a definition of HRD. *Journal of European Industrial Training*, 12, 5, pp 4–5.
- Garavan, T.N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19, 10, pp 4–10.
- Hansen, C.D. & Brooks, A.K. (1994). A review of cross-cultural research on human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 5, 1, pp 55–74.
- Jacobs, R. (1990). Human resource development as an interdisciplinary body of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*, 1, 1, 65–71.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*, 3rd edition, Prentice Hall: Hemel Hempstead.
- Jones, M. & Mann, P. (1992). *International perspectives on development and learning*, West Hartford, CT: Kumarian Press.
- Manpower Services Commission. (1981). *Glossary of Training Terms*, 3rd edition, London: HMSO.
- Manpower Services Commission. (1985). *A Glossary of Terms Used in Education and Training*, Sheffield, Training Division, MSC.

- McGoldrick, J. & Stewart, J. (1996). *The HRM-HRD nexus*. pp 9–27.
In Stewart, J. & McGoldrick, J. (1996). *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*, London: Pitman Publishing.
- McLagan, P.A. & Suhadolnik, D. (1989). *Models for HRD Practice: The research report*, Alexandria, VA: ASTD Press.
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1990). *The Handbook of Human Resource Development*. 2nd edition, New York: Wiley.
- Ortigas, C.D. (1994). *Human Resource Development: The Philippine experience*. Readings for the Practitioner, Manila: Ateneo de Manila University Press.
- Ruona, W.E.A. (2000). Core beliefs in human resource development: A journey for the profession and its professionals. *Advances in Developing Human Resources*. 2(3), 1–27.
- Stewart, J. & McGoldrick, J. (1996). *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*. London: Pitman Publishing.
- Swanson, R.A. (1996). In praise of the dependent variable. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 203–207.
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2009). *Foundations Of Human Resource Development*. Second Edition. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc. ISBN 978-1-57675-803-8.
- Torraco, R.J. & Swanson, R.A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 18, 4, pp 10–21.
- Watkins, K. (1989). *Business and Industry*. In Merriam, S. & Cunningham, P. (eds). *Handbook of Adult and Continuing Education*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (1996). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong Education*, 11(2), 287–300.
- Webster, B. (1990). Beyond the Mechanics of HRD. *Personnel Management*, March, pp 44–7.
- Wilson, J.P. (1997). *An evaluation of the Management Charter Initiative M11 Standards as the basis for the development*

of a competence-based language syllabus. Unpublished PhD thesis, The University of Sheffield.

Wilson, J.P. (2004). *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*. 2nd edition. London: Kogan Page. ISBN: 0-7494-3050-8.

BIODATA PENULIS



Dr. Akmal Abdullah S.E.,M. Si

Dosen Program Studi Agribisnis Perikanan
Jurusan Bisnis Politeknik Pertanian Negeri Pangkajene
Kepulauan

Penulis lahir di Barru Sulawesi Selatan pada tanggal 23 September 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Dosen Program Studi Agribisnis Perikanan Jurusan Bisnis pada Politeknik Pertanian Negeri Pangkajene Kepulauan. Menyelesaikan pendidikan S1 (Sarjana) pada Jurusan Manajemen Perusahaan pada Fakultas Ekonomi, Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar dan melanjutkan S2 (Magister) pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin dengan konsentarsi Manajemen Pemasaran. Dan terakhir pada jenjang S3 (Doktoral) penulis menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen (DIM) pada bidang Ilmu Manajemen Pemasaran. Aktif di beberapa organisasi profesi maupun kemasyarakatan antara lain : Asosiasi Agribisnis Indonesia (AAI), Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Forum Manajemen Indonesia (FMI), Indonesia Marketing Academy (IMARC), Perhimpunan Dosen Manajemen Indonesia (PDMI), Yayasan Perguruan Tinggi Al Gazali Barru, Yayasan YASTI Indonesia.

BIODATA PENULIS



Wenny Desty Febrian, S.E.,M.M

Penulis lahir di Pekanbaru pada tanggal 21 bulan februari tahun 1990. Penulis adalah dosen tetap di Universitas Dian Nusantara pada Program Studi Manajemen Menulis Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara. Menyelesaikan S1 di UIN SUSKA Riau Jurusan Manajemen konsentrasi keuangan 2011 dan melanjutkan S2 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 2013 Jurusan Manajemen konsentrasi SDM dan sedang menjadi mahasiswa Phd di universitas Trengganu Malaysia 2021 sampai dengan sekarang.

BIODATA PENULIS



Mariam, S.Kom, M.Si.

Dosen Program Studi Agribisnis

Prodi Agribisnis Perikanan

Politeknik Pertanian Negeri Pangkajene Kepulauan

Penulis lahir di Pangkep tanggal 15 Mei 1977 Penulis adalah dosen tetap pada Politeknik pertanian Negeri Pangkajene dan kepulauan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada STMIK Dipanegara Makassar Jurusan Manajmen Informatika dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Keuangan Universitas Hasanuddin Makassar, Penulis memulai berkaraya sebagai Dosen pada tahun 2005 hingga saat ini, dan aktif dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi Pendidikan Pengajaran, Penelitian dan berpernak aktif di dalam pengabdian masyarakat.

BIODATA PENULIS



Dr. Budi Akhmad Tarigan., SE., MM

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Tama Jagakarsa

Penulis lahir di Medan tanggal 13 Desember 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Tama Jagakarsa. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen Universitas Gunadarma, menyelesaikan pendidikan S2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Tama Jagakarsa dan menyelesaikan pendidikan S3 pada Program Studi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Sejak tahun 2005 sampai saat ini telah berkarir sebagai dosen tetap dan aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dengan menghasilkan beberapa penelitian yang telah dipublish di jurnal nasional maupun internasional.

BIODATA PENULIS



Dr. Yennyka Leilasariyanti, S.Farm., M.Agr., Apt.

Dosen Fakultas Pertanian
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Yennyka Leilasariyanti. Tercatat sebagai lulusan Program Doktor Ilmu Pertanian Universitas Brawijaya. Mengabdikan sebagai dosen di Fakultas Pertanian Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

BIODATA PENULIS



Endro Supriyanto, S.E., CT.NNLP., CPHRM., CHRBP
Trainer Soft Skills dan Konsultan Pengembangan SDM,
Praktisi Pendidikan

Penulis merupakan lulusan bidang manajemen dari STIE Perbanas Surabaya. Penulis merupakan Direktur dari Conquera Enterprise yang bergerak dalam bidang layanan konsultasi dan pelatihan manajemen serta CEO dari Conquera Education yang bergerak di bidang penyelenggaraan event Pendidikan. Penulis dikenal dengan nama Coach Daud Endro, seorang trainer soft skills dan pengembangan SDM Penulis berpengalaman delapan tahun di manajemen perusahaan serta belasan tahun di dunia pendidikan

BIODATA PENULIS



Zet Ena, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana

Penulis Lahir pada tanggal 21 september 1967 di Alor, Kabupaten Alor, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Artha Wacana Kupang. Menyelesaikan pendidikan S1 dengan Meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang pada tahun 1998, pada Jurusan Manajemen. Dan kemudian menyelesaikan S2 pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang tahun 2012. Mulai mengajar dengan status sebagai Dosen Luar Biasa tahun 2000-2003 kemudian diangkat sebagai dosen kontrak tahun 2003- 2006 dan tahun 2006 diangkat jadi Dosen tetap pada FE-UKAW Progdri Manajemen hingga sekarang. Penulis juga pernah sebagai dosen luar biasa pada universitas PGRI NTT tahun 2002- 2006, dan Menjadi Ketua Program studi Manajemen tahun 2008-2010. Kemudian menduduki Jabatan Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan UKAW tahun 2013-2017, lalu Kembali lagi sebagai Ketua Progdri Manajemen FE-UKAW tahun 2018-2020, dan sebagai kepala UPT. Pusat Layanan Teknologi dan Informasi (UPT. PLTI) UKAW tahun 2020 hingga sekarang.

Penulis pernah terlibat dalam penelitian Pemeringkatan Daya Tarik Investasi Kabupaten /Kota tahun 2002-2004 dan tahun 2007-2008 dari 134-214 kabupaten/kota, dan penulis sebagai Area Researchers dan pengolah data untuk wilayah propinsi NTT. Penelitian ini kerja sama KPPOD Pusat, KADIN Indonesia dan LPEM-FEUI. Publikasi Jurnal Ilmiah dalam 3 tahun terakhir, tahun 2021, 4 artikel dengan status jurnal semuanya terideks Shinta, dan tahun 2022, ada 4 artikel semuanya terindeks Shinta, dan tahun 2023, 2 artikel, 1 artikel terindeks Shinta dan 1 artikel jurnal internasional. Penulis juga terlibat dan berpartisipasi dalam penulisan buku kolaborasi ber ISBN dan HAKI, dan tahun 2022 ikut kolaborasi 3 Book Chapter dengan topik yang berbeda-beda untuk beberapa penerbit, dan tahun 2023 ikut kolaborasi book chapter lagi dengan beberapa topik yang sementara digarap.

E-mail Penulis : zetena15@gmail.com

BIODATA PENULIS



Ilham S.E. M.Si

Dosen Program Studi Agribisnis Perikanan
Jurusan Bisnis Politeknik Pertanian Negeri Pangkep

Penulis lahir di Makassar tanggal 29 April 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Perikanan Jurusan Bisnis, Politeknik Pertanian Negeri Pangkep. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Hasanuddin tahun 2000 dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Keuangan pada Universitas Hasanuddin Tahun 2007.

BIODATA PENULIS



Rini Nuraini, S.T., M. Kom

**Dosen Universitas Nasional Jakarta dan di
tempatkan di Fakultas Teknologi Komunikasi
dan Informatika pada Prodi Informatika**

Rini Nuraini, S.T., M. Kom, menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Teknik Komputer (S.T.) untuk S1 dan Magister Ilmu Komputer (M. Kom) untuk S2. Karir sebagai Dosen Universitas Nasional Jakarta dan di tempatkan di Fakultas Teknologi Komunikasi dan Informatika pada Prodi Informatika. Dosen Tersertifikasi pada Tahun 2011. Jabatan Fungsional Dosen Lektor. Penerima penelitian hibah dikti pada tahun 2009 dengan tema E-Learning. Kajian Riset: E-Learning, Robotic, Artificial Intelligence (Deep Learning), Machine Learning dan Decision Support System.

BIODATA PENULIS



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

Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran,
Universitas Udayana

Penulis adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Tema riset yang diminati adalah bidang Psikologi Organisasi, Psikologi Budaya, Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan, Psikologi Positif, Psikologi Perkembangan, dan Psikologi Klinis, baik dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Ia pernah mendapatkan penghargaan the best paper pada *International Conference on Advances Social Sciences and Community Development* pada tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta. Ia juga sebagai peninjau pada Jurnal Psikologi Udayana (Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana), Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus) dan Jurnal Psychopreneur (Universitas Ciputra). Dia juga ikut dalam beberapa penulisan *book chapter*. Email: nicholas@unud.ac.id