

2021-2022 Ganjil FullBook Organisasi dan Manajemen.pdf

by

Submission date: 05-Apr-2023 11:11PM (UTC-0400)

Submission ID: 2057189852

File name: 2021-2022 Ganjil FullBook Organisasi dan Manajemen.pdf (16.5M)

Word count: 44602

Character count: 307940



Organisasi & Manajemen



Rahman Tanjung • Arin Tentrem Mawati • Rolyana Ferinia • Nur Arif Nugraha
Hengki Mangiring Parulian Simarmata • Eko Sudarmanto • Abdurrozzaq Hasibuan
Idah Kusuma Dewi • Dyah Gandasari • Bonaraja Purba • Sukarman Purba • Marto Silalahi

Organisasi & Manajemen



UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Organisasi dan Manajemen

Rahman Tanjung, Arin Tentrem Mawati, Rolyana Ferinia
Nur Arif Nugraha, Hengki Mangiring Parulian Simarmata
Eko Sudarmanto, Abdurrozzaq Hasibuan, Idah Kusuma Dewi
Dyah Gandasari, Bonaraja Purba, Sukarman Purba, Marto Silalahi



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Organisasi dan Manajemen

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Rahman Tanjung, Arin Tentrem Mawati, Rolyana Ferinia
Nur Arif Nugraha, Hengki Mangiring Parulian Simarmata
Eko Sudarmanto, Abdurrozzaq Hasibuan, Idah Kusuma Dewi
Dyah Gandasari, Bonaraja Purba, Sukarman Purba, Marto Silalahi

Editor: Abdul Karim & Janner Simarmata

Desain Sampul: Tim Kreatif Kita Menulis

Sampul: pexels.com

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0821-6453-7176

Anggota IKAPI: 044/SUT/2021

Rahman Tanjung, dkk.

Organisasi dan Manajemen

Yayasan Kita Menulis, 2021

xiv; 200 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-6840-81-8

Cetakan 1, Februari 2021

- I. Organisasi dan Manajemen
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan yang Maha Esa yang telah senantiasa memberkati Kami dalam menyelesaikan penulisan kolaborasi Buku tentang Organisasi dan Manajemen ini. Dalam penulisan dan penyusunan buku ini, kami telah berusaha dengan sebaik-baiknya tetapi mungkin masih ada kekurangan-kekurangan untuk mencapai kesempurnaan, baik dari sisi penulisan, tata bahasa maupun materi yang disajikan. Selaku penulis kami menerima berbagai kritik yang sifatnya membangun agar ke depannya buku ini menjadi lebih baik lagi.

Buku ini diberi judul “Organisasi dan Manajemen” yang merupakan rangkuman dari berbagai referensi dan sumber bacaan. Dengan adanya buku ini, diharapkan bisa menjadi bahan acuan dan dapat memberikan gambaran terkait organisasi dan manajemen dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam melaksanakan suatu kegiatan atau aktivitas kerja.

Dalam buku ini terdapat pengetahuan mengenai konsep organisasi dan manajemen serta penjelasan lebih lanjut lainnya yang bisa kita praktikkan dalam pekerjaan atau tugas kita.

Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada seluruh pihak dan anggota yang terlibat dan telah memberikan kontribusi positif dalam penyusunan dan penyelesaian buku ini hingga bisa diterbitkan.

Selanjutnya, kami berharap semoga Buku ini bisa memberikan manfaat serta menambah wawasan bagi para pembaca

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makasar, Februari 2021

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel.....	xiii

Bab 1 Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Konsep Organisasi.....	2
1.2.1 Definisi Organisasi.....	2
1.2.2 Ciri-Ciri Organisasi.....	4
1.2.3 Unsur-Unsur Organisasi	4
1.2.4 Tujuan Organisasi	5
1.2.5 Asas Organisasi.....	6
1.2.6 Organisasi Virtual	7
1.3 Konsep Manajemen.....	8
1.3.1 Definisi Manajemen	9
1.3.2 Fungsi – Fungsi Manajemen.....	10
1.3.3 Unsur-Unsur Manajemen.....	12
1.3.4 Prinsip-Prinsip Manajemen.....	12
1.3.5 Manajemen dan Manajer.....	13

Bab 2 Manajer Dalam Manajemen

2.1 Pendahuluan.....	15
2.2 Fungsi Manajemen	16
2.3 Keahlian Manajerial	20
2.4 Kompetensi Manajemen	26

Bab 3 Teori Organisasi

3.1 Pendahuluan.....	31
3.2 Teori Organisasi dalam Perspektif Sejarah.....	34
3.2.1 Perspektif Klasik	34
3.2.2 Perspektif Modern.....	36
3.2.3 Tingkatan dan Perspektif dalam Teori Organisasi	40
3.2.4 Fokus pada Kinerja	42
3.2.4 Fokus pada Motivasi.....	46
3.2.5 Penyesuaian dengan lingkungan.....	47
3.3 Kronologis Teori Organisasi	49
3.4 Persyaratan Organisasi Masa Depan.....	52

Bab 4 Struktur Organisasi

4.1 Pendahuluan.....	55
4.2 Elemen-Element Desain Organisasi.....	56
4.3 Mekanisme dan Struktur Organisasi.....	61
4.4 Faktor yang Memengaruhi Pilihan Struktur Organisasi.....	62
4.6 Fleksibilitas dalam Organisasi di Era Industry 4.0.....	65

Bab 5 Perilaku Organisasi

5.1 Pendahuluan.....	71
5.2 Pengertian Perilaku Organisasi.....	72
5.3 Kontribusi Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi	74
5.4 Karakteristik Perilaku Organisasi.....	75
5.5 Manfaat Perilaku Organisasi.....	76
5.6 Tujuan Perilaku Organisasi.....	76
5.7 Dimensi Perilaku Organisasi	78
5.8 Tingkatan Analisis Dalam Perilaku Organisasi.....	79
5.9 Peluang dan Tantangan	80

Bab 6 Budaya Organisasi

6.1 Pendahuluan.....	83
6.2 Budaya Organisasi.....	84
6.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	84
6.2.2 Fungsi dan Peranan Budaya Organisasi	85
6.2.3 Tahap Pengembangan Budaya Organisasi	88
6.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi	89
6.2.5 Klasifikasi Budaya Organisasi.....	92
6.2.6 Faktor-faktor Penguat Budaya Organisasi.....	92

Bab 7 Konflik dalam Organisasi

7.1 Pendahuluan.....	95
7.2 Pengertian Konflik.....	97
7.3 Jenis Konflik.....	100
7.4 Penyebab Konflik dalam Organisasi.....	102
7.5 Dampak Konflik dalam Organisasi.....	109
7.5.1 Tahap Konflik dalam Organisasi.....	110
7.5.2 Strategi Penyelesaian Konflik dalam Organisasi.....	113

Bab 8 Perilaku Organisasi Dan Mengelola Stress Kerja

8.1 Pendahuluan.....	117
8.2 Pengertian Perilaku Organisasi.....	117
8.3 Tujuan Memahami Perilaku Organisasi.....	119
8.3.1 Perilaku Manusia Dalam Organisasi.....	119
8.3.2 Struktural Dalam Organisasi.....	120
8.3.3 Interaksi Antar Manusia Dalam Organisasi.....	120
8.4 Pengertian Stress Kerja.....	121
8.4.1 Penyebab Stress Kerja.....	122
8.4.2 Strategi Mengelola Stress Kerja.....	122

Bab 9 Komunikasi dalam Organisasi

9.1 Pendahuluan.....	125
9.2 Komunikasi Organisasi.....	126
9.3 Penggolongan Komunikasi Organisasi.....	127
9.3.1 Komunikasi Verbal dan Non Verbal.....	127
9.3.2 Komunikasi ke Empat Arah yang Berbeda.....	128
9.3.3 Komunikasi Formal dan Informal.....	129
9.3.4 Komunikasi Satu Arah dan Dua Arah.....	131
9.4 Saluran (Channel) dalam Komunikasi Organisasi.....	132
9.4.1 Bentuk Tertulis.....	132
9.4.2 Bentuk Lisan.....	132
9.5 Teori Komunikasi Organisasi.....	133
9.5.1 Teori Jaringan Rogers dan Kincaid.....	133
9.5.2 Teori Strukturasi Organisasi Poole & McPhee.....	133
9.5.3 Teori Analisis Proses Interaksi Robert Bales.....	135
9.6 Efektivitas Komunikasi Organisasi.....	136
9.7 Hambatan Komunikasi.....	137

Bab 10 Kepemimpinan dan Motivasi

10.1 Pengertian Kepemimpinan	139
10.2 Gaya Kepemimpinan	141
10.2.1 Unsur-Unsur Gaya Kepemimpinan	145
10.3 Motivasi	147
10.3.1 Motivasi Intrinsik	150
10.3.2 Motivasi Ekstrinsik	151

Bab 11 Kinerja Organisasi

11.1 Pengertian Kepemimpinan	153
11.2 Pengertian Kinerja Organisasi	154
11.3 Penilaian Kinerja Organisasi	156
11.4 Tujuan Penilaian Kinerja Organisasi	158
11.5 Manfaat Penilaian Kinerja Organisasi	159
11.6 Peningkatan Kinerja Organisasi	161
11.7 Indikator Kinerja Organisasi	162
11.8 Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Organisasi	165

Bab 12 Pengembangan Organisasi

12.1 Pendahuluan	167
12.2 Pengertian Pengembangan Organisasi	169
12.3 Keberadaan Sumber Daya dalam Pengembangan Organisasi	171
12.4 Tujuan Pengembangan Organisasi	173
Daftar Pustaka	179
Biodata Penulis	191

Daftar Gambar

Gambar 1.1: Fungsi-Fungsi Manajemen	10
Gambar 2.1: Fungsi-Fungsi Manajemen	17
Gambar 2.2: Distribusi Keterampilan Manajemen untuk setiap, Level Manajemen.....	21
Gambar 2.3: Level of Managerial	24
Gambar 2.4: Hubungan antara Jenjang Manajemen dengan Rantai Manajemen	25
Gambar 2.5: Managerial Roles Mintzberg	25
Gambar 3.1: Motivasi dan Kemungkinan Berhasil.....	46
Gambar 6.1: Hirarki Budaya Korporat	91
Gambar 9.1: Kategori Analisis Proses Interaksi.....	135

Daftar Tabel

Tabel 3.1: Benang Penghubung Teori Organisasi	41
Tabel 3.2: Manusia Ekonomi VS Manusia Administratif.....	45
Tabel 3.3 Kronologis Teori Organisasi.....	50
Tabel 3.4 Karakteristik Organisasi Masa Depan.....	52
Tabel 9.1: Struktur Iklim	134
Tabel 9.2: Efektivitas Komunikasi Organisasi	136

Bab 1

Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen

1.1 Pendahuluan

Dalam menjalankan suatu aktivitas, sebenarnya perlu untuk mengetahui dan memahami tentang manajemen. Dengan manajemen dapat membantu individu/lembaga dalam mengelola dan menjalankan suatu aktivitas dengan benar dan tepat sehingga apa yang telah ditargetkan atau direncanakannya dapat dicapai. Tetapi, tidak semua orang termasuk kita memiliki latar belakang pendidikan di bidang manajemen. Kemudian apa yang harus dilakukan?, apakah harus mengambil kuliah program studi manajemen ?. Tentu saja tidak harus selalu begitu. Tapi setidaknya kita bisa mengusahakan diri kita untuk mempelajari hal-hal terkait unsur utama manajemen.

Pada dasarnya manajemen merupakan suatu alat atau cara yang tujuannya untuk mengatur, mengelola suatu aktivitas tertentu secara sistematis sehingga menghasilkan keteraturan yang dapat memberikan kemudahan dalam mencapai tujuan yang diinginkan/direncanakan. Pengimplementasian dan pemanfaatan manajemen biasanya diterapkan dalam suatu organisasi, karena dalam mengelola suatu organisasi diperlukan manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, manajemen diperlukan dalam

suatu organisasi dikarenakan organisasi pasti menginginkan hasil kerjanya terukur serta perlu menetapkan rencana dan tujuan organisasi, maka untuk dapat melaksanakan hal-hal tersebut itu lah manajemen diperlukan oleh organisasi.

Organisasi bukanlah hal baru bagi kita, karena kita pasti sering menjumpainya dalam kehidupan bermasyarakat, seperti misalnya, organisasi kemasyarakatan, organisasi pemerintahan sampai dengan organisasi kepemudaan. Keberadaan manusia tak luput dari keberadaan organisasi, karena organisasi adalah suatu tempat yang mana orang-orang saling berinteraksi satu sama lain dalam rangka meraih tujuan bersama. Hal tersebut menggambarkan bahwa kapan dan di manapun manusia berada, organisasi juga akan ada, karena pada dasarnya organisasi bisa diterjemahkan sebagai kumpulan dari manusia yang memiliki ketertarikan dan kepentingan yang sama. Sehingga dari sanalah manusia dapat membentuk suatu kelompok.

Saat ini organisasi dikatakan sebagai suatu kebutuhan yang nyata bagi kita, karena kita sebagai makhluk sosial tak akan bisa hidup sendiri dalam menjalankan kehidupannya. Organisasi membantu manusia dalam melakukan hal-hal atau aktivitas yang tak bisa dilakukan dengan baik apabila kita sebagai individu. Ketika orang-orang melakukan interaksi dalam mencapai sasaran individualnya maupun sasaran bersama, maka disanalah terdapat organisasi.

Berbicara tentang definisi dari organisasi sebenarnya cukup banyak ahli atau pakar yang memberikan definisi atau pengertian dari organisasi. Secara umum organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau wadah yang di dalamnya terdiri dari individu-individu atau kelompok-kelompok yang saling bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

1.2 Konsep Organisasi

1.2.1 Definisi Organisasi

Dilihat secara etimologis, kata organisasi berasal dari beberapa bahasa yang berbeda di dunia ini. Dalam bahasa Yunani, kata Organon merupakan asal kata dari organisasi yang diartikan sebagai alat (Ambarwati, 2018). Kata Organisasi dari bahasa Latin merupakan asal kata dari organisasi yang artinya paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung,

sedangkan dalam bahasa Inggris berasal dari kata *Organize* kemudian menjadi *Organization* yang artinya membentuk suatu kebulatan dari bagian-bagian yang berkaitan satu sama lainnya. Pada bahasa Latin organisasi asal katanya adalah *Organum* yang artinya alat, bagian, anggota, atau badan (Dimock dan Dimock, 1986).

Menurut beberapa ahli pengertian tentang organisasi adalah sebagai berikut:

1. Organisasi merupakan suatu sistem yang stabil dari mereka yang bekerjasama dalam meraih tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan, dan pembagian tugas (Rogers and Agrawala-Rogers, 1976)
2. Organisasi adalah sarana bagi manajemen dalam mengkoordinasikan sumber materi serta sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang (Bernard, Bonnington dan Needles., 1977)
3. Handoko (2000) menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu proses perencanaan yang mencakup penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur/pola hubungan-hubungan kerja atas orang-orang pada suatu kelompok kerja (dalam Priyono, 2011)
4. Organisasi adalah sebuah sistem yang di dalamnya meliputi
5. sub-sistem atau bagian-bagian yang satu sama lain saling berhubungan dalam melaksanakan kegiatannya (Priyono, 2011)
6. Organisasi merupakan institusi/wadah tempat orang bekerjasama dan berinteraksi sebagai suatu unit terkoordinasi yang setidaknya terdiri dari dua orang atau lebih dan memiliki fungsi untuk mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran (Wijaya dan Rifa'i, 2016)
7. Mooney, menerangkan bahwa organisasi adalah segala bentuk kerjasama dalam mencapai suatu tujuan bersama (Ambarwati, 2018).

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu tempat yang terdapat sekumpulan orang-orang di dalamnya yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama melalui pendayagunaan sumber-sumber yang dimilikinya sehingga bisa memenuhi target yang telah ditetapkan.

1.2.2 Ciri-Ciri Organisasi

Menurut Ambarwati (2018) secara umum organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki keterhubungan antara tata tertib dan format yang harus ditaati.
2. Memiliki pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas.
3. Memiliki kerjasama yang terstruktur.
4. Memiliki tujuan dan sasaran.
5. Memiliki dua unsur yaitu: atasan dan bawahan.

Kemudian Ambarwati (2018) menambahkan bahwa organisasi modern memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya kecenderungan spesialisasi.
2. Memiliki asas-asas organisasi.
3. Semakin cepat dalam mengelola data.
4. Memiliki unsur-unsur organisasi yang sangat lengkap.
5. Intensivitas yang tinggi dalam penggunaan staf.
6. Organisasi dapat terus tumbuh besar

1.2.3 Unsur-Unsur Organisasi

Secara singkat, unsur-unsur suatu organisasi meliputi 3P, yang terdiri dari: People (orang/anggota), Purpose (tujuan), dan Plan (rencana). Tidak dapat disebut dengan organisasi apabila sesuatu tersebut tidak mempunyai purpose, people, dan plan. Menurut Kusdi (2009), dalam unsur rencana (plan) mencakup semua elemen lainnya, seperti: sistem, struktur, desain, strategi, dan proses, yang semuanya didesain untuk mendorong unsur manusia (people) dalam mencapai berbagai tujuan (purpose) yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Wijaya dan Rifa'i (2016) unsur organisasi terdiri dari:

1. Terdiri dari sekelompok orang
2. Adanya tujuan yang jelas
3. Adanya kerjasama
4. Adanya peraturan
5. Adanya tempat/sekretariat

6. Adanya modal (SDM/SDA/dana)

1.2.4 Tujuan Organisasi

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Oleh sebab itu, maka organisasi harus memiliki tujuan yang jelas yang diketahui dan dimengerti oleh semua elemen yang ada di dalam organisasi tersebut.

Menurut Wahono (2014), pada dasarnya tujuan organisasi bisa dibagi menjadi dua macam tujuan, yaitu tujuan secara mikro dan tujuan makro.

1. Tujuan Mikro

- a. Memberdayakan potensi yang ada pada individu sesuai dengan kompetensi dan bakatnya.
- b. Mengoptimalkan fungsi setiap individu pada bidang tertentu.
- c. Menjadikan hubungan peran dan media kerjasama yang perlu dilaksanakan oleh setiap individu.
- d. Memberantas sifat-sifat yang dapat merugikan individu karena motivasi kerja yang harus tumbuh dalam mental setiap individu.
- e. Melatih kemandirian dalam melakukan peran dan fungsi individu.

2. Tujuan Makro

- a. Mampu merumuskan semua kepentingan organisasi supaya aktivitas organisasi bisa dijalankan secara maksimal.
- b. Menciptakan kelancaran mekanisme kerja organisasi untuk mencapai tujuan.
- c. Mendapatkan kesejahteraan yang diinginkan melalui kehadiran organisasi tersebut.
- d. Memenuhi harapan masyarakat pada peran dalam organisasi tersebut.
- e. Memenuhi hasil guna dan daya guna organisasi dimaksud dalam keikutsertaannya memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat.

1.2.5 Asas Organisasi

Menurut Handayani (1984) Asas-Asas atau Prinsip-Prinsip organisasi sebagai berikut (dalam Wijaya and Rifa'i, 2016):

1. **Organisasi Harus Memiliki Tujuan yang Jelas**
Bagi organisasi memiliki tujuan yang jelas sangat penting agar organisasi tersebut mempunyai arah dan tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan apa yang dicita-citakan semua anggota.
2. **Skala Hirarki**
Skala hirarki bisa didefinisikan sebagai suatu perbandingan kewenangan dan kekuasaan yang berjenjang di setiap unit yang ada. Jika dalam suatu organisasi jelas berapa jumlah bawahan dan apa yang menjadi tugas pokoknya masing-masing, maka akan bisa mengukur tingkat kekuasaannya. Maksudnya tentu tak akan sama antara bawahan dengan pimpinan secara hierarki kekuasaannya. Dengan skala hierarki akan jelas, siapa bertanggung jawab kepada siapa dan siapa memerintah bawahan yang mana.
3. **Kesatuan Perintah/Komando**
Dalam organisasi yang bersifat sentralistik, maka manajer dapat memberi perintah kepada seluruh elemen organisasi, namun jika organisasi tersebut desentralistik, maka wakil manajer yang memiliki peran pemerintahan bagian kekuasaannya.
4. **Pelimpahan wewenang**
Terdapat 2 jenis pelimpahan wewenang, yaitu: secara permanen (biasanya melalui Surat Keputusan Tetap atau SK), dan secara sementara yang sifatnya dadakan.
5. **Pertanggungjawaban**
Setiap melaksanakan tugas, setiap bawahan pasti memiliki tanggung jawab melaksanakan tugas dan melaporkan hasil kerjanya. Begitu juga dengan atasan yang memiliki tanggung jawab atas pertumbuhan dan perkembangan organisasi kepada bawahannya.
6. **Pembagian Pekerjaan**
Perlunya pembagian pekerjaan dalam suatu organisasi karena tidak mungkin pimpinan atau setiap orang bisa melaksanakan seluruh

pekerjaan yang ada di organisasi. Sehingga diperlukan spesialisasi pekerjaan berdasarkan keahlian yang dimilikinya masing-masing.

7. Jenjang/Rentang Kendali

Dalam hal ini secara rasional diperlukan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh seorang atasan, sehingga tingkat-tingkat kewenangan yang ada harus dibatasi seminimal mungkin sehingga tidak semua merasa menjadi atas.

8. Fungsional

Dalam sebuah organisasi, diperlukan kejelasan seseorang secara fungsional tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerjanya dan tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

9. Pemisahan

Pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada setiap pegawai pada dasarnya tidak bisa dilimpahkan ke pegawai lainnya, kecuali ada hal tertentu (meninggal, sakit, mengundurkan diri, pensiun).

10. Keseimbangan

Struktur organisasi harus seimbang dengan tujuan organisasi. Begitu juga dengan beban tugas, imbalan, waktu bekerja dan hasil pekerjaan harus seimbang juga.

11. Fleksibilitas

Sebuah organisasi harus selalu dinamis dan fleksibel dalam melaksanakan tugasnya untuk memenuhi tujuan organisasi.

12. Kepemimpinan

Seluruh kegiatan pada dasarnya adalah tanggung jawab pimpinan, namun kemudian didistribusikan wewenang dan tugas tersebut kepada bawahannya. Disamping itu pimpinan juga bertanggung jawab atas maju – mundurnya organisasi. Semua fungsi manajemen akan dikendalikan seluruhnya oleh pemimpin. Maka, kepemimpinan adalah inti dari manajemen.

1.2.6 Organisasi Virtual

Walaupun pada paparan sebelumnya disebutkan bahwa salah satu unsur organisasi adalah adanya tempat, tetapi seiring dengan perkembangan zaman

dan teknologi-informasi, ada beberapa organisasi yang tidak memiliki kantor (resmi) secara fisik, tetapi mereka bekerja di tempat atau kantor virtual (e-office), sehingga organisasi tersebut disebut juga dengan organisasi virtual atau virtual organization. Konsep tentang organisasi virtual ini cukup menarik untuk sedikit disinggung pada pembahasan ini, karena dalam konteks perkembangan teknologi dan globalisasi, maka organisasi virtual merupakan salah satu strategi untuk memperoleh akses terhadap SDM yang unggul dan berkualitas, tetapi sedikit mengurangi beban operasional organisasi.

Organisasi virtual memiliki definisi yang pada dasarnya hampir sama dengan organisasi secara umum, yaitu merupakan kumpulan orang atau sekelompok grup/institusi yang memiliki tujuan yang sama dan berbagi sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhannya. Yang membedakannya adalah pada konsep dunia virtual dimaksud, internet dan gadget lebih dimanfaatkan sebagai media untuk melakukan kegiatan-kegiatan di organisasi itu (Afrian, 2015). *Basecap* merupakan salah satu perusahaan yang termasuk ke dalam bentuk organisasi virtual sukses, yang bergerak di bidang perangkat lunak berlokasi di Amerika Serikat, tepatnya di Chicago. Sebagian besar karyawannya ada di sekitar 26 Kota pada berbagai belahan bumi ini (Afrian, 2015).

1.3 Konsep Manajemen

Sejak dulu kala manusia telah mengenal organisasi, walaupun pada waktu itu belum mengenal dengan jelas dan tegas tentang pengorganisasian dan pembagian tugas. Tetapi penerapan beberapa prinsip dasar organisasi sudah diimplementasikan juga. Sebagai makhluk sosial, organisasi merupakan salah satu kebutuhan manusia setelah berkembangnya institusi sosial masyarakat yang merupakan jenis dari kebudayaan. Organisasi muncul karena adanya manusia dan manusia akan selalu ada dikarenakan manusialah yang membentuk sistem organisasi tersebut.

Sebuah organisasi yang terdiri dari kumpulan individu atau kelompok, pasti memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai dan untuk mencapainya melalui pengelolaan organisasi diperlukan cara-cara atau metode-metode tertentu yang diterapkan dalam mendukung ketercapaian tujuan organisasi tersebut. Dan cara atau metode yang dimaksud adalah manajemen. Manajemen merupakan sebuah proses yang diimplementasikan dalam mendukung pencapaian suatu tujuan dan kehadiran organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan itu, di sisi

lain manajemen merupakan suatu pola kerja yang mengatur agar organisasi bisa berjalan dengan baik dan benar untuk meraih tujuan yang optimal. Sehingga antara organisasi dan manajemen saling berkaitan satu sama lain.

1.3.1 Definisi Manajemen

Istilah manajemen secara etimologis berasal dari kata management (Bahasa Inggris) yang pada mulanya merupakan pengembangan dari kata to manage, didefinisikan sebagai mengelola atau mengatur. Istilah manage tadi dalam Bahasa Italia adalah maneggio, merupakan serapan dari managiare yang dalam Bahasa Latin berawal dari manus yang definisinya adalah tangan (Samsudin, 2006).

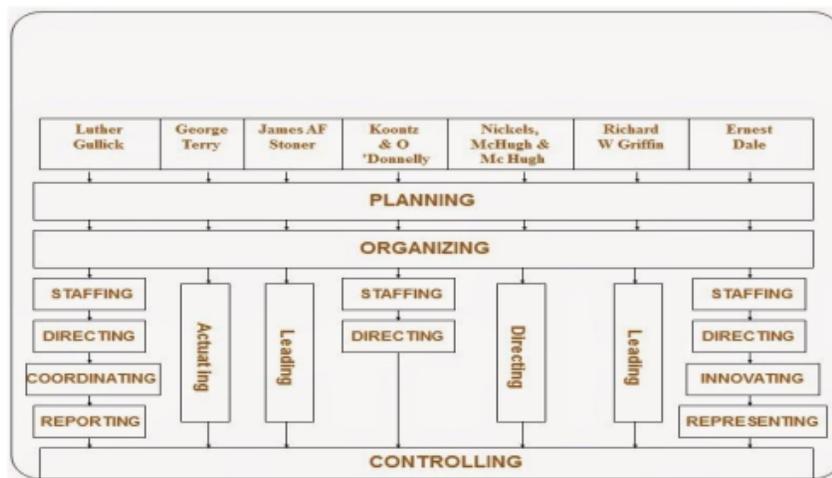
Secara terminologi cukup banyak beberapa ahli yang mendefinisikan istilah manajemen. Beberapa di antaranya adalah:

1. Menurut G.R. Terry, manajemen adalah suatu proses yang khas, yang meliputi aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilaksanakan guna meraih sasaran-sasaran yang sudah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Hasibuan, 2001).
2. Menurut T. Hani Handoko, manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling) (Handoko, 2014).
3. Mondy & Premeaux (1995) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses memperoleh sesuatu yang dilakukan melalui usaha orang lain (Wijaya and Rifa'i, 2016).
4. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Hal tersebut dapat diartikan bahwa manajer mempunyai tugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk meraih tujuan organisasi (Barrett, 2003).

Dari beberapa pengertian di atas bisa disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu cara atau proses melakukan pekerjaan atau aktivitas melalui orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

1.3.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

Dalam menjalankan organisasi untuk mencapai tujuannya, maka fungsi-fungsi manajemen perlu diterapkan.



Gambar 1.1: Fungsi-Fungsi Manajemen (Wibowo, 2017)

Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. G.R. Terry: Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Actuating (pengarahan) dan Controlling (pengendalian) (Hasibuan, 2001).
2. Luther Gullick: Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Staffing (penempatan pegawai), Directing (pengarahan), Coordinating (pengkoordinasian) dan Reporting (pelaporan) (Wijayanti, 2008)
3. James AF Stoner: Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Leading (memimpin) dan Controlling (pengendalian) (Stoner, 1992)
4. Koontz dan O'Donnel: Planning (perencanaan), Organising (pengorganisasian), Staffing (penempatan pegawai), Directing

(pengarahan) dan Controlling (pengendalian) (Koontz, O'Donnell dan Weihrich, 1996)

5. Selain fungsi-fungsi manajemen yang dicetuskan oleh beberapa ahli di atas, masih banyak lagi teori yang menjelaskan tentang fungsi-fungsi manajemen, atau dapat digambarkan sebagai berikut:

Berikut penjelasan tentang beberapa fungsi manajemen sebagaimana tersebut di atas (Wijaya and Rifa'i, 2016):

1. Perencanaan: mengutip pendapat Mondy & Premeaux (1995), menyebutkan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan.
2. Pengorganisasian: merupakan langkah strategis dalam mewujudkan suatu rencana organisasi. Mengutip penjelasan Winadi (1990), bahwa pengorganisasian adalah suatu proses ketika pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang bisa ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Pengarahan: meliputi pemberian petunjuk atau gambaran terkait dengan aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan sehingga para manajer harus memotivasi staf dan personil organisasi agar secara sukarela bisa melaksanakan aktivitas sebagai perwujudan rencana yang ditetapkan.
4. Pengkoordinasian: mengutip pendapat Anderson (1984), adalah suatu proses yang melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindarkan pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin usaha dan sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi.
5. Pengendalian: merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

1.3.3 Unsur-Unsur Manajemen

Di dalam manajemen itu sendiri terdapat beberapa unsur pokok yang membentuknya, yang terdiri dari enam unsur yang biasa dikenal dengan 6 M, yaitu:

1. Man atau ²³⁶ sumber daya manusia atau pegawai yang ada dalam organisasi.
2. Materials atau materi, yang merupakan barang-barang atau bahan baku yang dikelola dalam suatu organisasi.
3. Machines atau mesin, yaitu peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk membantu penyelesaian pekerjaan di suatu organisasi.
4. Method atau metode, yang merupakan cara-cara atau langkah-langkah yang dipedomani dalam melaksanakan suatu kegiatan.
5. Money atau uang, yang merupakan dana yang digunakan untuk membiayai suatu kegiatan.
6. Market atau pasar, yaitu tempat produsen atau perusahaan menjual barangnya atau pun mendapatkan sumber-sumber daya untuk mendukung proses produksi di perusahaan tersebut.

(Tiyanto, 2009) menambahkan M yang lain pada unsur manajemen selain 6M tersebut di atas, yaitu: Manage of time (pengelolaan waktu), Managerial skills (kemampuan manajerial), Management Information System (sistem informasi manajemen) dan Morale (moral)

1.3.4 Prinsip-Prinsip Manajemen

Dalam menjalankan manajemen tersebut, manajer perlu memegang prinsip-prinsip yang terkandung dalam manajemen, di mana menurut Winardi (dalam Wijaya and Rifa'i, 2016) prinsip-prinsip manajemen meliputi: 1) Pembagian kerja, 2) otoritas dan tanggung jawab, 3) disiplin, 4) kesatuan perintah, 5) kesatuan arah, 6) dikalahkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum, 7) penghargaan/balas jasa, 8) sentralisasi, 9) rantai bertangga, 10) keteraturan, 11) keadilan, 12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, 13) inisiatif, dan 14) jiwa korps.

1.3.5 Manajemen dan Manajer

Dalam suatu organisasi/perusahaan, maka perlu ada orang yang melaksanakan atau menjalankan organisasi/perusahaan tersebut serta menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti yang telah disebutkan di atas. Orang tersebut dalam manajemen disebut dengan manajer. Kepentingan para pemilik perusahaan diwakili oleh para manajer. Mereka bertugas atas nama para pemilik dan mendapatkan kekuasaan formal dari para pemilik tersebut. Para manajer bertanggung jawab kepada para pemilik perusahaan (Winardi, 2000)

Tugas manajer adalah membantu karyawan dalam organisasi untuk saling bekerja bersama mencapai kepentingan-kepentingan yang terintegrasi (Priyono, 2011)

Berdasarkan tingkatan dan kewenangannya, manajer dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Top Management atau Manajemen tingkat atas yang harus mempunyai kemampuan manajerial dalam melaksanakan atau merumuskan kebijakan perusahaan seperti: Direksi, Presiden Perusahaan, dan lain-lain.
2. Middle Management atau Manajemen tingkat menengah yang harus menguasai kemampuan manajerial dan kemampuan teknis, termasuk di dalamnya adalah: Kepala-kepala Bagian, Kepala Divisi, Kepala Bidang.
3. Lower Management atau Manajemen tingkat bawah yang harus memiliki kemampuan teknis lebih banyak dibandingkan kemampuan manajerialnya, karena merupakan garda depan bagi para manajer perusahaan. Yang termasuk di dalamnya antara lain: Kepala Mandor, penyelia dan supervisor.

Jika disimpulkan terkait dengan konsep dasar organisasi manajemen, menurut penulis untuk menjelaskan konsep dimaksud dapat diterapkan melalui pertanyaan 5 W + 1 H, yaitu:

1. What: apa yang dikelola ?, yaitu 6 M tadi, man, materials, machines, method, market dan money.

2. Where: di mana unsur-unsur 6 M tadi dikelola/dijalankan, yaitu dalam suatu organisasi.
3. Who: oleh siapa unsur-unsur 6 M tersebut dikelola/dijalankan dalam organisasi ?, yaitu oleh Manajer.
4. Why: mengapa unsur 6 M tadi perlu dikelola oleh manajer ²⁶⁷ dalam sebuah organisasi ?, jawabnya adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau istilah lainnya adalah tujuan organisasi.
5. When: kapan hal tersebut dilaksanakan ?, yaitu mulai dari tahap awal pendirian organisasi.
6. How: bagaimana ²⁰¹ agar tujuan organisasi bisa tercapai ?, yaitu melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen, seperti: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penempatan pegawai, pengkoordinasian, pelaporan dan pengendalian.

Bab 2

Manajer Dalam Manajemen

2.1 Pendahuluan

Dalam bab ini kata manajemen diterjemahkan menjadi manajemen, dan leadership menjadi kepemimpinan/manajer. Berbagai pendapat yang bermacam-macam tentang manajemen dan kepemimpinan diberikan oleh para pakar. Satu penjelasan yang mudah dipahami adalah dari Stephen Covey dalam Sarinah dan Mardalena (2017), seandainya kita akan membuka sebuah hutan untuk eksplorasi hasil hutan tersebut, maka seorang pemimpin/manajer akan mengatakan, “Baik, dari beberapa informasi dan pertimbangan, saya memutuskan bahwa hutan di lereng bukit itu yang harus kita tebang dulu.” Sebagai pemimpin ia menjelaskan bagian mana yang harus dieksplorasi. Setelah pemimpin memberikan penjelasan bagian hutan mana yang harus dibuka, kemudian saatnya peran manajemen berlaku. Manajemen dimaksudkan sebagai ilmu dan seni tentang usaha untuk memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dengan cara efektif dan efisien.

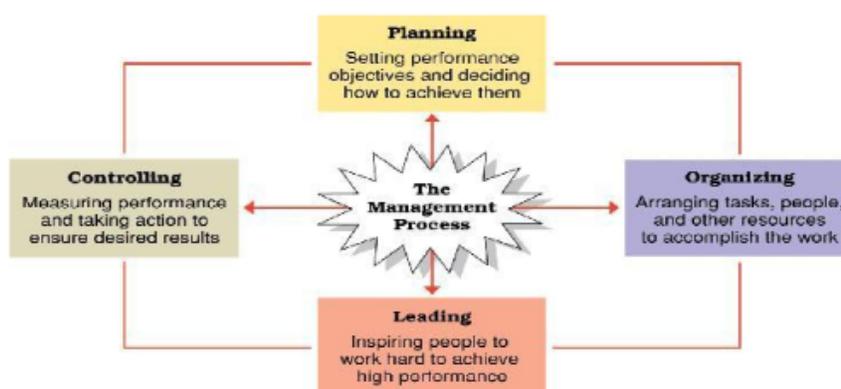
Manajer/pemimpin adalah seorang yang karena pengetahuan, pengalaman, dan keterampilannya diakui oleh organisasi untuk memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur, dan mengembangkan kegiatan organisasi guna tercapainya tujuan. Para manajer akan berpikir bagaimana metoda, alat-alat, cara-cara, yang paling efektif untuk membuka hutan itu. Mungkin mereka

akan memakai gergaji listrik, mungkin memakai gergaji panjang karena medannya sulit, atau bahkan mereka akan melingkar untuk mencari celah agar mudah membuka bagian hutan itu. Kepemimpinan adalah yang menentukan arah, sedangkan manajemen berusaha untuk mewujudkan agar arah tadi dapat tercapai manajemen dan kepemimpinan/manajer.

Seringkali kata manajemen dan kepemimpinan/manajer kita anggap mempunyai arti yang sama. Saat kita melihat perusahaan yang berkembang pesat, kita sering mengatakan, "manajemen di sana baik." Bisa jadi kata manajemen biasa dipakai dalam kehidupan sehari-hari. Ketika anda ingin mengkritik sebuah sekolah yang prestasinya buruk, anda mengatakan "manajemen sekolah tersebut tidak bagus." Ketika anda bicara pengelolaan sebuah rumah sakit yang jelek, anda mengatakan, "manajemen rumah sakit itu payah." Saat ini kita memang hidup penuh dengan bermunculannya istilah yang macam-macam, yang semuanya terkait dengan manajemen. *Balance score card (BSC)*, *benchmarking*, *empowerment*, *business process reengineering*, *intrapreneuring*, dan istilah-istilah aneh-aneh (tapi pasti Inggris) begitu melanda organisasi kita. Celakanya, kita sering begitu "gagah" menggunakan kata-kata asing itu. Daripada bilang pemberdayaan, kita lebih mantap bicara empowerment. Daripada mengatakan hubungan pelanggan yang akrab, kita lebih sering menggunakan kata customer intimacy, atau malah sekadar customer relationship. Tetapi fenomena yang menarik adalah meskipun kita sering mengucapkan berbagai istilah manajemen, kita malah sering tidak tahu arti persis dari kata-kata itu. Terkadang istilah manajemen sering kita dengar dari orang lain, karena merasa gagah, dan kata manajemen kemudian menjadi "kosa kata" kita sehari-hari tanpa kita pernah tahu dari literatur mana sumber istilah manajemen itu.

2.2 Fungsi Manajemen

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya atau dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (managerial functions) yang meliputi fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengimplementasian, dan fungsi pengendalian dan pengawasan.



Gambar 2.1: Fungsi-Fungsi Manajemen (Muizu dan Sule, 2017)

Seluruh fungsi yang terdapat dalam manajemen tersebut akan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, apakah akan dilaksanakan secara sederhana atau dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi, dan bisa juga hanya menggunakan beberapa fungsi saja. Proses manajemen merupakan interaksi dan adanya saling keterkaitan antara beberapa fungsi manajemen yang dipakai. Menurut Almasri, M. N. (2017), dalam melakukan tugas manajerial, seseorang tidak terlepas dari kerjasama dengan orang lain dan dilakukan dengan proses step by step of doing something.

259

Model manajemen yang dijadikan sebagai kegiatan utama manajemen, yaitu: Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengendalian.

1. **Perencanaan**, merupakan penentuan atau pemilihan sasaran organisasi yang selanjutnya dijabarkan ke dalam bentuk pembagian tugas dan kerjasama. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (what), siapa (who), kapan (when), dimana (where), mengapa (why), dan bagaimana (how);
2. **Pengorganisasian**, sebagai wadah atau alat yang dapat digunakan untuk merealisasikan sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama; Pengorganisasian membantu dalam pencapaian dari tujuan organisasi atau kelompok. Menurut Chester barnard dalam Sarinah dan Mardalena. (2017) " pengorganisasian merupakan di saat kekhawatiran mampu mendefinisikan peran dan posisi, pekerjaan terkait, dan koordinasi antara tanggung jawab dan

- otoritas". Oleh sebab itu manajer harus selalu mengatur untuk mendapatkan hasil sesuai tujuan.
3. Pelaksanaan, dilakukan oleh manajer guna bisa mengkoordinasikan, mengarahkan, dan memengaruhi kepada bawahan agar bekerja dengan sadar dan tanpa paksaan untuk mencapai tujuan;
 4. Upaya untuk melancarkan usaha perbaikan dan pengembangan rencana yang strategis (rencana panjang dengan cakupan yang luas).

Manajemen khususnya dalam organisasi, mempunyai peranan dan berhubungan dengan proses bagaimana suatu kegiatan yang sudah dirancang oleh organisasi bisa diimplementasikan secara efektif. Pasti hal ini tidak terlepas dari manajer atau pemimpin. Dalam konteks ini, manajer berperan mengintegrasikan organisasi dan variabel-variabel manusia ke dalam sebuah sistem organisasi yang efektif dan efisien. Manajer adalah orang yang melaksanakan kegiatan manajemen. Dalam setiap organisasi bisnis, para manajer bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional.

Menjadi seorang manajer memang tidak menjadi perkara yang mudah, perlu bertahun-tahun pengalaman dan jam terbang serta bidang keilmuan yang cukup yang dapat menjadikan seseorang pantas disebut dan diangkat menjadi seorang manajer. Seorang manajer harus dapat mengatasi masalah dan mampu meramalkan kejadian yang akan terjadi jika sebuah keputusan sudah diambil. Sekali lagi, hal ini tentunya tidak mudah. Seringkali dalam keseharian organisasi kita menemukan ada manajer yang hanya bisa memerintah dan tidak mau dikoreksi, padahal pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau mendengarkan keluhan dan kritik dari bawahannya.

Dalam suatu organisasi peranan seorang manajer sangat penting sebab keberadaan seorang manajer akan menjadi motivator untuk karyawan-karyawannya dan salah satu ujung tombak dari keberhasilan suatu organisasi. Salah satu peran atau tugas seorang manajer yakni harus dapat mengatasi konflik yang terdapat dalam sebuah organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu bisa diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan.

183

Manajer/pemimpin merupakan seseorang yang bekerja melampaui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai sasaran

suatu organisasi. Posisi manajer menjadi sangat krusial/penting dan diharapkan berperan dalam peningkatan serta menjaga keseimbangan dalam sebuah organisasi.

Seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya menjamin keakuratan, ketersediaan, ketepatan, dan keamanan informasi serta pengaturan organisasi yang baik serta dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah-tengah lingkungannya. Keberhasilan dalam menjalankan tugas ini mensyaratkan manajer mempunyai kemampuan multi disiplin, seperti dalam bidang: manajemen, teknologi, bisnis, dan kepemimpinan.

Menurut Sarinah dan Mardalena (2017), Hal - hal yang harus dilakukan seorang manajer saat melakukan pengorganisasian:

1. Mengidentifikasi kegiatan, seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan dalam perhatian seorang manajer harus diidentifikasi terlebih dahulu. Misalnya, persiapan rekening, pengendalian mutu, melaksanakan penjualan, pengendalian persediaan, pencatatan, penetapan karyawan, dan lain sebagainya. Seluruh langkah ini mesti diklasifikasikan dan dikelompokkan ke dalam unit.
2. Mengelompokkan kegiatan, dalam tahapan ini, manajer mencoba untuk menggabungkan kegiatan-kegiatan yang sama menjadi satu kelompok atau departemen. Pengelompokan ini membagi perhatian ke semua unit independen dan departemen yang disebut departemenisasi.
3. Mengklasifikasikan otoritas, sesuai departemen dibuat, manajer kemudian harus mengklasifikasikan atau membagi kekuatan dan luasnya akses dari departemen yang sudah dibuat. Kegiatan ini memberi peringkat untuk posisi manajerial atau hierarki, dimana ada tingkatan manajemen puncak (level atas) sebagai perumus kebijakan, manajemen menengah (level menengah) melaksanakan pengawasan departemen, manajemen lini pertama (level bawah) melaksanakan pengawasan karyawan atau sering disebut dengan mandor, yang mempunyai tugas monitoring. Hal ini dilaksanakan untuk efisiensi agar tidak terjadi pemborosan waktu dan uang, dalam menghindari duplikasi atau tumpang tindih kegiatan serta akan membantu

lancarnya pekerjaan agar tujuan dari organisasi atau perusahaan terwujud.

Koordinasi antara wewenang dan tanggung jawab, hubungan ditetapkan antara berbagai kelompok guna terciptanya interaksi yang baik, harmonis untuk mewujudkan tujuan organisasi. Setiap individu harus menyadari hak dan kewajiban masing-masing. Mereka harus paham siapa mereka dan melaksanakan posisinya di organisasi, dan mereka juga harus mengetahui dari mana mereka mendapatkan perintah dan dimana mereka memberikan laporan dan bertanggung jawab atas keberhasilan tugas yang telah dilakukan. Adanya struktur organisasi, hierarki yang jelas membantu setiap individu menyadari posisi dan jabatan masing-masing.

2.3 Keahlian Manajerial

Untuk dapat menerapkan suatu kegiatan manajemen yang sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka dibutuhkan beberapa managerial skills (keahlian manajemen) yang dibutuhkan oleh setiap orang yang berhubungan dalam kegiatan organisasi.

Keahlian tersebut meliputi:

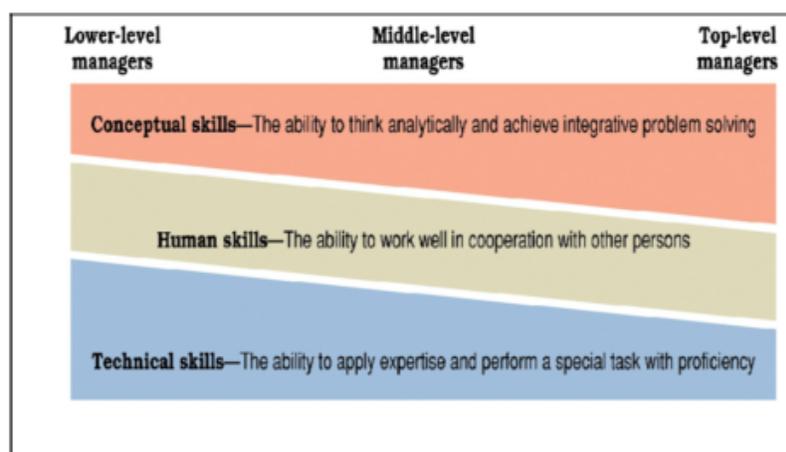
- Keahlian teknis (Technical skills), adalah keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan spesifik tertentu, seperti mendesain bangunan, mengoperasikan komputer, membuat layout perusahaan, dan lain sebagainya.
- Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (Human Relation skills), adalah keahlian dalam memahami dan melaksanakan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat. Contoh dari keahlian ini misalnya adalah keahlian dalam meyakinkan orang lain, bernegosiasi, memotivasi, dan lain sebagainya.
- Keahlian Konseptual (Conceptual skills), yaitu keahlian dalam berpikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya menganalisis dan mendiagnosis bermacam-macam masalah dalam

situasi yang tidak sama, juga keahlian dalam memprediksi di masa yang akan datang.

Seorang manajer selain mempunyai tiga keahlian tersebut, juga dituntut mempunyai keahlian sebagai berikut:

1. Decision Making-Skills (Keahlian dalam Pengambilan Keputusan), yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah dan juga menawarkan beberapa alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi.
2. Time Management Skills (Keahlian dalam Mengelola Waktu), yaitu keahlian dalam menggunakan waktu secara efektif dan efisien.
3. Global Management Skills (Keahlian dalam Manajemen Global), yaitu keahlian manajerial yang bukan hanya terfokus pada satu keadaan di negara tertentu, melainkan juga lintas negara bahkan lintas budaya.
4. Technological Skills (Keahlian dalam hal teknologi), yaitu keahlian manajerial dalam mengikuti dan menguasai berbagai perkembangan teknologi yang terjadi.

Semua keahlian ini tentunya perlu dimiliki oleh setiap manajer jika ingin mewujudkan tujuan organisasinya. Keahlian tunggal saja belum cukup untuk memenangkan persaingan, apalagi jika dikaitkan dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat cepat.



Gambar 2.2: Distribusi Keterampilan Manajemen untuk setiap, Level Manajemen (Muizu dan Sule, 2017)

Bobot yang terbesar bagi manajer lini pertama (level bawah), adalah keterampilan teknis lalu dengan keterampilan manusiawi kemudian keterampilan konseptual. Bobot terbesar semakin ke arah manajer puncak adalah keterampilan konseptual, diikuti keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis.

Sangat jarang pada praktiknya seseorang dapat menguasai sekaligus berbagai keahlian manajemen tersebut. Pada praktiknya bermacam-macam keahlian tersebut dibutuhkan dalam kegiatan bisnis berdasarkan peran dan tugas masing-masing orang dalam sebuah organisasi bisnis. Peran dan tugas dari setiap orang tersebut secara organisasional dibagi menjadi beberapa tingkatan yang dinamakan sebagai tingkatan-tingkatan manajemen atau hierarki manajemen.

Ditinjau dari tingkatan organisasi maka terdapat 3 (tiga) tingkatan manajemen dibagi yaitu:

1. Manajemen Puncak (Top Management). Manajer mempunyai tanggung jawab atas pengaruh yang diakibatkan oleh keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi. Misal: Direktur, wakil direktur, direktur utama. Keahlian yang dipunyai oleh para manajer tingkat puncak adalah konseptual, artinya keahlian untuk membuat dan merumuskan konsep guna dilaksanakan oleh tingkatan manajer di bawahnya.
2. Manajemen Menengah (Middle Management). Manajemen menengah harus memiliki keahlian interpersonal/manusiawi, artinya keahlian untuk berkomunikasi, bekerjasama dan memotivasi orang lain. Manajer mempunyai tanggung jawab melaksanakan rencana dan memastikan terwujudnya suatu tujuan. Misal: manajer wilayah, kepala divisi, direktur produk.
3. Manajemen Bawah/Lini (Low Management). Manajer mempunyai tanggung jawab menyelesaikan rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi. Pada tingkatan ini juga mempunyai keahlian yaitu keahlian teknis, yaitu keahlian yang mencakup prosedur, teknik, pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus. Misal: supervisor/pengawas produksi, mandor.

4. Operatives. Menjalankan kegiatan-kegiatan implementatif sesuai yang ditugaskan oleh top manajemen melalui Middle managers dan First line managers (Para pekerja teknis).

Untuk itu maka seorang manajer perlu mempunyai etika. Etika manajer dikenal sebagai etika manajerial memandu manajer dalam memahami standar perilaku manajer seperti yang diungkapkan oleh Griffin dan J. Ebert dalam Muliana, M. dkk. (2020).

Dalam bukunya business bahwa perilaku tersebut berupa:

1. Perilaku terhadap karyawan. Pada aspek perilaku ini manajer mencakup perilaku dalam melakukan perekrutan, pemecatan, memahami tentang Upah ataupun gaji karyawan serta ruang pribadi dan kehormatan manajer. Standar hukum dalam melakukan perekrutan dan pemecatan dilakukan berdasarkan kemampuan pekerjaan dari karyawan. Perilaku yang tidak diperkenankan dalam model ini adalah dengan mengurangi upah karyawan hanya karena karyawan tidak boleh mengeluh.
2. Perilaku terhadap perusahaan atau organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan sikap manajer terhadap hubungan para pekerja terhadap organisasinya. Masalah yang sering timbul ketika terjadi yaitu masalah kejujuran, konflik dalam kepentingan, dan menjaga kerahasiaan organisasi. Masalah kejujuran ini sering menjadi polemik di dalam organisasi misalnya mark up anggaran korupsi dan lain sebagainya. Konflik kepentingan dapat terjadi ketika karyawan mementingkan dirinya sendiri namun merugikan atasannya contohnya terjadinya penyuapan untuk memperkaya diri sendiri. Etika melanggar kerahasiaan misalnya dengan membacakan rahasia organisasi kepada pihak pesaing.
3. perilaku terhadap agen ekonomi lainnya. Manajer dalam pekerjaannya juga selalu menjaga hubungan baik kepada para agen ekonomi yang mendukung kemajuan organisasinya misalnya pelanggan, pesaing, para pemegang saham, distributor, pemasok

dalam bahan baku dan setengah jadi, serta serikat buruh yang ada di dalam organisasi tersebut.

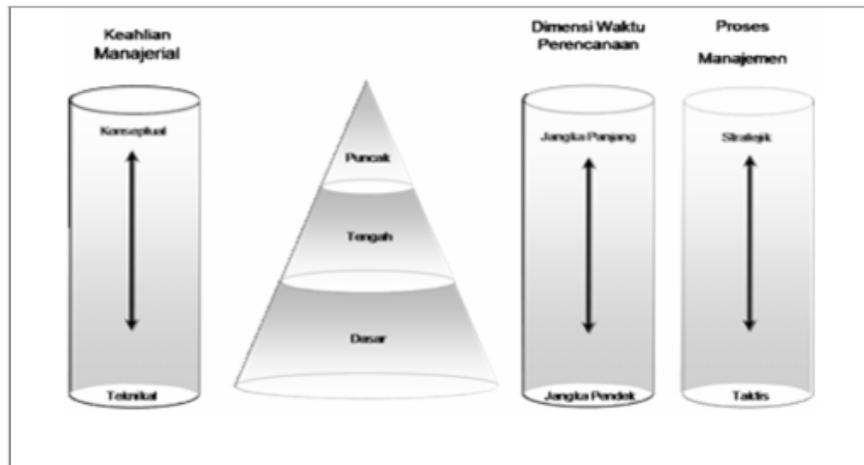
Fungsi manajemen yang dilakukan dipengaruhi oleh perbedaan tingkatan manajemen, di mana ada 2 (dua) fungsi manajemen yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif. Semakin rendah jabatan, maka lebih banyak mengerjakan fungsi manajemen operatif. Semakin tinggi jabatan, lebih banyak menggunakan fungsi administratif.



Gambar 2.3: Level of Managerial (Muizu dan Sule, 2017)

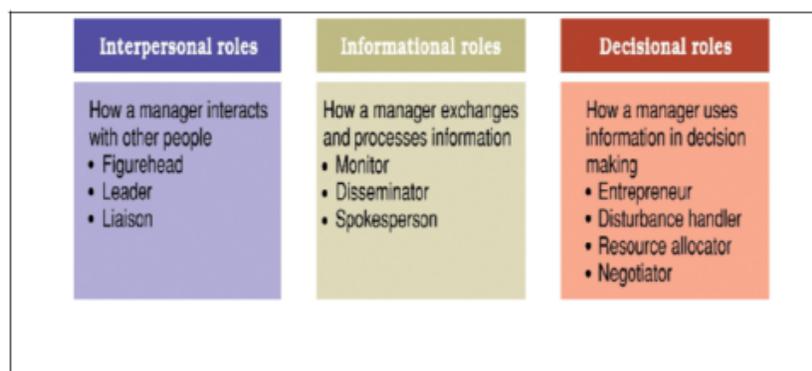
Domain dan karakteristik keahlian manajerial dalam masing-masing rantai manajemen berbeda-beda, juga dibidang dimensi waktu perencanaan serta proses manajemen. Semakin tinggi jenjang manajemen maka semakin strategis proses manajemen dan berdimensi jangka panjang, oleh karena itu membutuhkan keahlian manajerial yang lebih bersifat konseptual. Sebaliknya, jika jenjang manajemen semakin rendah maka proses manajemen semakin taktis dan berdimensi waktu pendek sehingga keahlian manajerial juga semakin fokus kepada domain fungsi operatif manajemen.

Keterkaitan antar jenjang manajemen dihubungkan oleh rantai manajemen yaitu manajer-manajer fungsi. Peran manajemen sebagai proses perencanaan hingga Pengendalian sangat krusial agar semua anggota organisasi bergerak dan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi.



Gambar 2.4: Hubungan antara Jenjang Manajemen dengan Rantai Manajemen (Muizu dan Sule, 2017)

Peran manajerial pada manajer pada berbagai tingkat hirarki berbeda-beda. Menurut hasil penelitian Henry Mintzberg dalam Muizu dan Sule (2017), mengkategorikan peran ini. Dan peran ini dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis utama: decisional, interpersonal, dan informasi.



Gambar 2.5: Managerial Roles Mintzberg (Muizu dan Sule, 2017)

1. Peran Interpersonal, yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi; (i) Figurehead/Pemimpin Simbol: Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan, (ii) Leader/Pemimpin: Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan/bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul, (iii) Liaison/Penghubung: Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.

2. Peran Informasi adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi; (i) Monitor/Pemantau: Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung, (ii) Disseminator/Penyebarnya: Menyebarkan informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi, Spokesperson/Juru Bicara: Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar
3. Peran Pengambil Keputusan merupakan peran dalam menetapkan keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi: (i) Entrepreneur/Kewirausahaan: Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja, (ii) Disturbance Handler/Menyelesaikan Permasalahan: Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul, (iii) Resource Allocator/Mengalokasikan Sumber Daya: Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya, (iv) Negotiator/Negosiator: Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

2.4 Kompetensi Manajemen

Tidaklah mudah untuk dapat melaksanakan semua peran ini, dibutuhkan kompetensi khusus yang bisa membedakan seorang manajer dan bukan manajer. Kompetensi secara harfiah berarti kemampuan atau kecakapan. Sanchez et.al. Dalam Muizu dan Sule (2017) mengemukakan secara umum istilah kompetensi diartikan sebagai “capability to performs”. Kompetensi sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (i) kompetensi yang bersifat visible seperti kompetensi pengetahuan dan kompetensi keahlian; (ii) kompetensi yang bersifat invisible seperti konsep diri, sifat dan motif, yang seluruhnya bisa dikategorikan dalam variabel sikap (attitude).

Robbins dalam Muizu dan Sule (2017) mengemukakan bahwa salah satu bentuk kompetensi sumberdaya manusia yang merupakan biographical characteristic adalah kemampuan (ability) yang terdiri dari intellectual ability

dan physical ability. Secara komprehensif, kompetensi memiliki empat variabel, yaitu (i) knowledge (pengetahuan); (ii) skill (keahlian/keterampilan); (iii) ability (kemampuan) dan; (iv) attitude (sikap). Keempat kompetensi ini bila diintegrasikan dalam sebuah model seringkali disebut dengan Human Resource (HR) Competency Model (Model Kompetensi SDM). Model ini merangkum keempat variabel kompetensi dan menjelaskan bahwa variabel knowledge menjadi variabel basis yang memberikan pengaruh yang bersifat korelasional kepada ketiga variabel lainnya yaitu ability, skill and attitude.

Spencer and Spencer dalam Muizu dan Sule (2017) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan dimensi yang mengakar dari seseorang yang berhubungan dengan kinerja, sehingga membagi karakteristik kompetensi menjadi 5 (lima) karakteristik, dan Kelima karakteristik inilah yang akan membedakan ²²⁹ menentukan antara orang yang mempunyai kinerja yang superior atau rata-rata, atau kinerja yang efektif dengan yang tidak efektif, yaitu:

- ¹³⁰ 1. Motif (Motives), merupakan sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
- ¹⁰⁵ 2. Watak (Traits), merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi ¹⁷⁴ respons terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stress, atau ketabahan.
3. Konsep Diri (Self Concept), merupakan tingkah laku, nilai, atau ¹⁰⁵ image diri pada seorang individu.
4. Pengetahuan (knowledge), yaitu suatu informasi spesifik yang dimiliki seseorang.
5. Keahlian (Skills), yaitu kemampuan seorang individu untuk melakukan aktivitas fisik dan mental.

¹⁷⁵ Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja ⁶⁹ tinggi dalam bidang pekerjaannya. Kompetensi sendiri secara general, bisa dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (skill), atribut personal, dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin dari perilaku kinerja (job behavior) yang bisa diamati, diukur dan dievaluasi.

Kompetensi yang menjadi tuntutan setiap perusahaan terhadap seseorang akan sangat berbeda antara perusahaan dengan perusahaan lainnya. Pemodelan

kompetensi dapat dilakukan secara integratif dalam satu kerangka sistem sumber daya manusia organisasi. Cara ini dapat membantu hubungan vertikal dalam mencapai tujuan organisasi, membangun konsistensi dan harmoni lebih dari aktivitas biasanya dan hal ini dapat memengaruhi kinerja seseorang atau pencapaian kinerja sebuah organisasi. Kompetensi menyediakan dasar penyeleksian dan sistem promosi yang diharapkan dari seorang kandidat mengenai skill yang diharapkan untuk mencapai kesuksesan.

Morgan dalam Muizu dan Sule (2017)³⁸ menyatakan bahwa dalam perspektif yang lebih sederhana terdapat 3 (tiga) macam peran pemimpin yang disebutnya dengan “3A”, yakni *alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya), *aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama), serta *allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

Para manajer seringkali terpaku pada kesibukan untuk mendorong dan memotivasi staf-stafnya untuk memenuhi target kerja mereka. Untuk menyiapkan bawahan guna mengenal dan mencoba tugas-tugas seorang manajer, tidak terpikir oleh para manajer. Unit SDM (sumber daya manusia) pun kadang tidak memandang perlu adanya pembekalan sebelum seseorang berpindah jabatan dari tingkatan staf menjadi manajer. Pembekalan lebih sering dilaksanakan saat seseorang telah menempati posisi manajer.

Berdasarkan pengalaman para manajer dalam menjalankan organisasi maupun kenyataan yang bisa didapat di lapangan, manajemen dapat dipahami sebagai sebuah pengetahuan sekaligus juga pengalaman. Oleh karena itu, bagi mereka yang ingin menjadi seorang manajer, maka kedua aspek dari manajemen, yaitu pengetahuan dan pengalaman perlu untuk dikuasai secara bersamaan, oleh karena itu disebutkan bahwa seorang pemimpin adalah elemen yang sangat vital untuk menentukan maju mundurnya suatu organisasi, karena sebesar apapun sebuah organisasi jika tidak dipimpin oleh seorang pemimpin yang mempunyai otoritas, legalitas dan kredibilitas yang bagus akan mengalami perkembangan yang mandul (statis).

Adapun hal lainnya yang sangat mendukung perkembangan sebuah organisasi adalah manajemen, yakni bagaimana seorang pemimpin dapat memahami dan memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan dan semua unsur-unsur dalam sebuah organisasi.

Dengan demikian dapatlah dikemukakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manajer merupakan inti dari manajemen. Dengan manajemen semua kegiatan diarahkan dan dikoordinir untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen ada pada setiap tingkat organisasi. Seorang manajer yang mampu mengetahui semua harapan dan impian dari para bawahannya di kantor, merupakan salah satu rahasia kesuksesan dari manajer tersebut. Kemudian, manajer tersebut dengan sikap bijak dan profesional membangun jalan terang untuk setiap karyawan di kantor, supaya mereka dapat mewujudkan harapan dan dari mimpi karir kerjanya secara cemerlang.

Hal ini hanya mungkin dilakukan jika kita memiliki semua kompetensi yang sudah dijelaskan di atas. Seorang manajer yang baik harus memiliki kompetensi yang mencakup unsur ilmu pengetahuan (knowledge), kemampuan (skill) dan sikap (attitude). Ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Manajer dalam organisasi merupakan individu yang paling menentukan keberhasilan/kegagalan proyek. Karena dalam hal ini manajer adalah orang yang memegang peranan penting dalam mengintegrasikan, mengkoordinasikan semua sumber daya yang dimiliki dan bertanggung jawab sepenuhnya atas keberhasilan dalam pencapaian sasaran organisasi.

Bab 3

Teori Organisasi

3.1 Pendahuluan

Tidak ada satu orang yang dapat bertahan hidup sendirian dalam jangka waktu yang lama tanpa dukungan orang lain dan organisasi yang menyediakan segala hal mulai dari makanan, pakaian hingga air, tempat tinggal, perawatan kesehatan dan sebagainya. Karena manusia adalah makhluk yang senang untuk bersosial, berkumpul melakukan berbagai kegiatan. Banyak kebutuhan yang tidak dapat kita lakukan sendiri dan membutuhkan orang lain untuk memenuhinya. Manusia memiliki saling ketergantungan dengan anggota lain untuk dapat bertahan hidup. Diperlukan koordinasi, kerja sama, dan upaya satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagian besar dari kita menghabiskan banyak waktu untuk beraktivitas dan bekerja dalam organisasi. Sadarkah kita bahwa kita dilahirkan di sebuah rumah sakit, mencatat dan mendaftarkan kelahiran di lembaga pemerintah, mendidik anak di sekolah, memakan makanan yang diproduksi oleh perusahaan pertanian, jika sakit, dirawat oleh dokter yang melakukan praktek bersama, membeli rumah yang dibangun oleh perusahaan konstruksi, meminjam uang di bank, melaporkan tindak kejahatan ke kantor polisi?

Ya, manusia adalah makhluk yang senang untuk bersosial, berkumpul melakukan berbagai kegiatan. Banyak kebutuhan yang tidak dapat kita lakukan sendiri dan membutuhkan orang lain untuk memenuhinya. Manusia

memiliki saling ketergantungan dengan anggota lain untuk dapat bertahan hidup. Diperlukan koordinasi, kerja sama, dan upaya satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. Rupanya sebagian besar dari kita menghabiskan banyak waktu kita untuk beraktivitas dan bekerja dalam organisasi dengan satu jenis atau lainnya

Itulah yang menyebabkan sebuah organisasi penting karena organisasi memengaruhi begitu banyak aspek kehidupan kita. Itu juga yang menyebabkan bahwa teori organisasi itu penting dalam dua hal utama. Pertama, teori organisasi membantu merefleksikan dan memahami siapa kita dan mengapa kita menjadi diri kita sendiri. Kedua, teori organisasi adalah tentang kita dan bagaimana berinteraksi dengan orang lain dalam berbagai pertemuan dan konteks sosial yang berbeda (Champoux, 2011).

Selama satu abad terakhir, teori organisasi telah berkembang menjadi disiplin ilmu sosial yang penting dan beragam namun kompleks dalam hal perspektif yang digunakan oleh para ahli teori organisasi untuk melihat fenomena sosial yang memengaruhi banyak aspek kehidupan manusia.

Sebuah organisasi sulit dilihat. Biasanya digambarkan sebagai gedung tinggi, stasiun kerja komputer, atau karyawan yang ramah, tetapi keseluruhan organisasi tidak jelas dan abstrak, yang pasti, organisasi itu ada. Organisasi adalah entitas sosial diarahkan pada tujuan yang dirancang sebagai sistem aktivitas yang terstruktur, terkoordinasi, dan terkait dengan lingkungan luar. Esensi pentingnya dari sebuah organisasi bukanlah bangunan atau sekumpulan kebijakan dan prosedur; organisasi terdiri dari orang-orang dan hubungan mereka satu sama lain. Sebuah organisasi ada ketika orang berinteraksi satu sama lain untuk melakukan fungsi penting yang membantu mencapai tujuan (Daft, 2010).

Untuk membedakan organisasi secara konseptual dari bentuk institusi sosial lainnya seperti institusi keluarga, teori tradisional memusatkan definisi teori organisasi pada "tujuan", seperti yang diungkapkan Talcott Parsons dalam Daft (2010) seorang ilmuwan sosial yang sangat berpengaruh, menyatakan bahwa sebagai titik acuan analisis formal, keutamaan orientasi pada pencapaian tujuan atau tujuan tertentu digunakan sebagai ciri khas organisasi yang membedakannya dari jenis sistem sosial lainnya. Lebih lanjut lagi, Schein mengatakan dalam (Dinitzen & Jensen (2010) bahwa sebuah organisasi adalah koordinasi rasional dari kegiatan sejumlah orang untuk pencapaian beberapa tujuan atau sasaran eksplisit umum, melalui pembagian kerja dan melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Definisi lain menjelaskan bahwa teori

organisasi adalah tentang konseptualisasi, menjelaskan yang pada akhirnya memandu tindakan mengenai berbagai cara di mana orang bertindak bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama yang khusus dan diinginkan atau 'tujuan organisasi umum (Hatch & Cunliffe, 2013).

43 Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa teori organisasi harus bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Artinya, teori organisasi dapat dan harus berkontribusi agar organisasi berhasil mencapai tujuan dengan penggunaan sumber daya sesedikit mungkin melalui tindakan efisiensi. Selain itu, teori organisasi juga harus memungkinkan orang dapat menangani masalah untuk mencegah atau menghalangi pencapaian tujuan yang disengaja. Jika dihubungkan dengan manusia sebagai kumpulan masyarakat, maka teori organisasi adalah tentang aspek penting dari kehidupan manusia dan berpotensi memiliki konsekuensi praktis yang penting bagi kita untuk menjalani hidup..

Teori organisasi adalah sebuah instrumen untuk melakukan pengamatan bagaimana perusahaan bisa mati dan atau muncul dalam semalam sebagai raksasa dalam industri. Ini memungkinkan kita untuk memahami bagaimana sebuah kelompok musik Rolling Stones, yang beroperasi seperti organisasi bisnis global yang sangat canggih, dapat menikmati kesuksesan fenomenal selama hampir setengah abad, sementara beberapa grup musik dengan bakat yang setara tidak bertahan 151 ewati beberapa lagu hit. Teori organisasi membantu kita menjelaskan apa yang terjadi di masa lalu, serta apa yang mungkin terjadi di masa depan, sehingga kita dapat mengelola organisasi dengan lebih efektif (Champoux 2011).

Organisasi ada di sekitar kita dan membentuk hidup dalam banyak hal. Organisasi beradaptasi dan memengaruhi lingkungan yang berubah dengan cepat. Melalui semua aktivitas ini, organisasi menciptakan nilai bagi pemilik, pelanggan, dan karyawannya. Organisasi harus menghadapi dan mengakomodasi tantangan keragaman tenaga kerja saat ini dan mengatasi kekhawatiran yang berkembang atas etika dan tanggung jawab sosial, serta menemukan cara efektif untuk memotivasi karyawan agar bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Mengapa organisasi itu penting?

Ada tujuh alasan mengapa sebuah organisasi itu penting. 1). Organisasi mengumpulkan sumber daya untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. 2). Menghasilkan barang dan jasa secara efisien. 3). Memfasilitasi inovasi. 4). Menjalankan manufaktur modern dan teknologi informasi. 5).

Beradaptasi, dan memengaruhi lingkungan yang berubah. 6). Menciptakan nilai bagi pemilik, pelanggan, dan karyawan. 7). Mengakomodasi tantangan keberagaman, etika, dan motivasi serta koordinasi karyawan (Laegaard & Bindsley 2006).

3.2 Teori Organisasi dalam Perspektif Sejarah

Penting untuk diingat bahwa teori organisasi tidak berkaitan dengan fakta. Teori hanyalah menganalisis tentang pola dan sistem dalam suatu organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang sebuah organisasi.

3.2.1 Perspektif Klasik

Dalam perspektif klasik, titik awal membangun sebuah organisasi difokuskan kepada efisiensi dan penggunaan elemen seperti bangunan dan hierarki. Hierarki sebagai elemen sentral dari sebuah struktur. Manajemen yang efisien akan memberi ruang bagi organisasi untuk bertumbuh. Lingkungan eksternal memengaruhi kestabilan organisasi dan manajemen penting untuk memastikan organisasi stabil. Seiring dengan waktu, fokus bergeser dari organisasi dengan elemen, ke organisasi di mana tuntutan dan harapan karyawan berubah. Situasi ini menggambarkan evolusi dari organisasi perspektif sumber daya manusia ke organisasi yang berorientasi pada fleksibilitas, berbasis pengetahuan, dan berbagi pengetahuan. Organisasi juga telah berubah dari yang berorientasi lokal kepada yang berorientasi nasional, dan global.

Perspektif klasik digambarkan dengan jelas oleh Laegaard & Bindsley (2006) di bawah ini.

1. Organisasi sebagai Ilmu

Teori yang menyatakan bahwa organisasi adalah sebuah ilmu dijelaskan oleh Frederic Taylos dalam Laegaard & Bindsley (2006) dalam teorinya tentang manajemen ilmiah. Teorinya adalah agar organisasi dan pekerjaan di standardisasi; karyawan dipilih dengan keterampilan khusus, dilatih untuk melakukan tugas dengan cepat dan akurat. Imbalan untuk pekerjaan disesuaikan dengan baik. Teori

ini mengedepankan bahwa manajemen organisasi dapat dikelola dan diprediksi dengan tepat bagaimana dan kapan tugas harus selesai, dengan cara itu, organisasi dirancang untuk bekerja sebagai mesin dan karyawan sebagai roda penggerak mesin

2. Hirarki dan birokrasi

Henry Fayol adalah pelopor dari teori hirarki dan birokrasi yang menekankan prinsip administrasi. Bagaimana membangun sistem dengan alur kerja dan manajemen yang didasarkan pada prinsip rasional, jelas, dan logis baik untuk manajemen maupun karyawan. Misalnya, prinsip seorang karyawan yang hanya boleh memiliki satu atasan langsung dengan tugas yang serupa dan dikelompokkan bersama. Dengan cara itu Fayol ingin membangun sebuah organisasi di mana pembagian tanggung jawab dan otoritas jelas dan tidak ambigu; peraturan dijelaskan dengan jelas dan adil untuk semua orang. Oleh karena itu, organisasi Fayol tidak bersifat individu dan rasional. Semua memiliki hak dan kewajiban yang sama dan tidak ada karyawan yang ragu tentang di mana mereka berada dalam organisasi. Prinsip hierarki dan birokrasi Fayol digunakan di. Militer dan di beberapa organisasi lainnya.

3. Orang

Untuk organisasi klasik, sistem dan proses menjadi fokus utama. Penelitian Hawthorne di Chicago menganalisis bagaimana pekerja dipembangkit listrik dipengaruhi oleh tingkat cahaya di ruangan tempat mereka bekerja. Para peneliti menyalakan dan mematikan lampu di dalam ruangan, dan mengukur dampak dari setiap perubahan pada karyawan. Yang menarik dalam penelitian ini bukanlah bahwa mereka dipengaruhi secara positif, sehingga motivasi dan produktivitas mereka meningkat, tetapi pengaruh positif itu tidak tergantung pada pengaruh apakah lampu dinyalakan atau dimatikan. Produktivitas meningkat, meskipun karyawan diminta bekerja dalam kondisi hampir gelap. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa bukan lingkungan kerja sebagai faktor penentu produktivitas dan motivasi karyawan tetapi fokus karyawan terhadap

pekerjaan yang mereka lakukan. Saat seorang karyawan dianggap penting dalam sebuah organisasi maka mereka bekerja dengan positif, termotivasi, dan produktif. Teori Hawthorne dikemudian hari sangat penting untuk mengembangkan teori motivasi, kepemimpinan, dan sumber daya manusia.

4. Persaingan dan ketidakstabilan

Prinsip klasik ini sekitar tahun 1970-an, berfokus pada efisiensi melalui hierarki dan standardisasi, ketika gelombang persaingan global mengubah dunia tempat organisasi beroperasi. Perusahaan harus lebih fokus pada pelanggan dan prinsip organisasi, seperti budaya organisasi, fleksibilitas, dan kualitas, yang semuanya berasal dari periode ini. Sejak saat itu internet menjadi penting bagi organisasi dan saat ini konsep agilitas, desain jaringan, dan e-bisnis adalah elemen kunci dalam desain organisasi.

3.2.2 Perspektif Modern

Organisasi modern masih tetap mengacu pada perspektif organisasi klasik. Meskipun telah menjalankan standardisasi hierarki administrasi dan manajemen adalah bagian penting dari desain organisasi, tetap perlu juga fokus pada birokrasi dan efisiensi mengingat tuntutan pasar, pelanggan dan karyawan yang harus diprioritaskan. Perspektif modern dari sebuah organisasi adalah jaringan.

Organisasi modern juga adalah organisme kompleks yang harus mampu beradaptasi dan berfungsi dengan baik. Saat ini kita melihat semakin banyak organisasi dengan struktur datar dan terdesentralisasi, di mana kolaborasi lintas fungsi, berbagi informasi, dan kemampuan beradaptasi sangat penting untuk sukses. Manajer mencoba merancang organisasi pembelajaran, dengan fokus pada komunikasi dan koordinasi, dan di mana karyawan, yang berada di seberang lokasi dan posisi, bekerja untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah. Strukturnya didasarkan pada kesetaraan, berbagi informasi terbuka, hierarki yang sangat sedikit, dan budaya yang berorientasi pada adaptasi dengan penekanan pada partisipasi elemen yang berfungsi sebagai dasar dari kemampuan yang lebih baik untuk inovasi. Dengan cara ini, kriteria keberhasilan dalam organisasi modern telah bergeser dari keefektifan sekolah klasik ke prinsip modern dalam pembelajaran dan pemecahan masalah.

Perspektif modern digambarkan seperti keterangan dibawah ini (Laegaard & Bindsley, 2006; Hatch & Cunliffe (2013).

Globalisasi

Globalisasi telah merubah model bisnis di seluruh dunia dengan pesatnya. Kombinasi ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi global mengakibatkan percepatan terbentuknya organisasi global melintasi batas antar negara. Organisasi global artinya sebuah organisasi di mana pelanggan dan pemasok berada di mana saja di dunia. Lingkungan global organisasi perlu memiliki fokus internasional yang tidak diperlukan sebelumnya. Organisasi harus mulai berpikir di luar lingkungan domestik organisasi. Bagi beberapa organisasi, berpikir internasional berarti menemukan pasar baru di luar negara asalnya; bagi yang lain, ini berarti organisasi multinasional yang beroperasi di banyak negara; dan, bagi yang lainnya, itu berarti organisasi transnasional yang keputusannya tidak dibatasi oleh batas negara. Organisasi modern harus memikirkan seluruh planet sebagai sumber tenaga kerja dan abad kedua puluh satu sangat saling terkait sehingga bahan, tempat produksi, dan pasar bergeser positif atau negatif. Perekonomian dunia dari perekonomian utama dapat bergema di seluruh dunia (Sherly, 2020).

Perlu adanya perkembangan teknologi dan komunikasi untuk dapat menjalankan organisasi global. Komunikasi dalam organisasi akan mempersatukan setiap individu dalam organisasi untuk menjaga dan membina hubungan kerja antar lini dalam struktur organisasi agar motivasi, produktivitas, keterikatan efektif. Kombinasi antara perubahan teknologi dan pasar menghadirkan peluang besar. Perusahaan dapat memanfaatkan keuntungan geografis dengan menempatkan bagian-bagian bisnis di tempat yang “paling sesuai” dan dengan demikian harus dapat menangani tugas mereka tanpa batasan geografis. Para karyawan ini masih bagian dari organisasi, mereka memiliki hak yang sama atas lingkungan kerja dan penghargaan yang telah disesuaikan dengan perbedaan budaya nasional dan mereka harus memiliki pemahaman yang sama tentang kualitas dan layanan (Ferinia, 2020).

Berpikir secara global menimbulkan banyak masalah bagi organisasi. Kesulitan yang jelas adalah perbedaan bahasa antar negara. Kata-kata memiliki banyak arti dalam budaya dan konteks yang berbeda. Budaya antar negara juga dapat mengakibatkan sumber masalah yang lain. Memahami perbedaan-perbedaan ini bisa sulit, karena orang luar seringkali bahkan tidak

menyadarinya. Organisasi modern perlu mengembangkan pola pikir global yaitu kecenderungan dan kemampuan untuk memahami perbedaan budaya dan mensintesiskan perbedaan tersebut lintas budaya.

Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Pada perspektif modern, organisasi tidak hanya menjual produk tetapi citra dan sikap mereka. Cita dan sikap memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penilaian pelanggan terhadap organisasi. Di posisi ini, pelanggan berharap bahwa perusahaan memiliki kendali atas proses mereka terlepas dari geografi dan lokasi rantai pasokan. Selain itu, sub kontraktor yang tidak memenuhi persyaratan dan peraturan perusahaan masih bagian dari tanggung jawab perusahaan. Sebagian besar perusahaan sekarang memiliki kebijakan aturan sosial dan etika yang berlaku secara internal, dan untuk mitra rantai pasokan. Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) sekarang adalah bagian sentral dari sebagian besar nilai inti organisasi.

E-bisnis dan Internet

Organisasi di era modern ini sangat terikat dengan jaringan internet. Jumlah aktivitas melalui internet semakin meningkat. Proses digital menggantikan proses manual. Sebagai contoh di organisasi perbankan. Beberapa tahun yang lalu, penarikan uang dilakukan melalui proses manual; Anda pergi ke bank, dilayani oleh pegawainya, dan menerima sejumlah uang yang diminta. Saat ini, proses transaksi telah diproses digital dengan menggunakan perbankan daring untuk mentransfer uang antar akun yang berbeda dan membayar melalui kartu kredit. Salah satu konsekuensi digitalisasi adalah disintermediasi, di mana 'perantara' dipindahkan. Ada sedikit kebutuhan akan perantara dalam transaksi di mana pelanggan dapat berhubungan langsung dengan produsen. Sebaliknya, organisasi mengandalkan pengelolaan jaringan mitra yang kompleks, yang bekerja sama untuk melayani.

Teknologi Baru dan Sumber Daya

Dalam organisasi tradisional, perubahan di dunia luar sangat sedikit dan sangat lambat, sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk menyusun rencana formal tentang bagaimana dan kapan sesuatu harus berubah, tetapi saat ini, sebuah organisasi perlu untuk bereaksi dengan cepat. Informasi adalah sumber daya organisasi yang paling berharga. Salah atau lambat memberikan informasi akan memberikan dampak merugikan bagi organisasi. Volume produk, permintaan pelanggan, dan persaingan yang ketat pada akhirnya harus mengandalkan sumber daya manusia dengan pengetahuan yang mumpuni agar

dapat menanggapi perubahan dengan cepat dan kompeten. Informasi tersebut harus disertai dengan teknologi yang tepat.

Teknologi berhubungan erat dengan digitalisasi, organisasi digital adalah organisasi yang erat dengan internet, disrupsi, big data, dan kecerdasan buatan. Ada tiga bentuk bisnis digital yaitu distribusi digital yaitu mendistribusikan produk secara digital kepada konsumen melalui internet. Pasar digital yang berhubungan erat dengan harga. Dengan menjalankan pasar digital harga dapat dijaga keseimbangannya. Konten Digital yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen digital (Sari, 2020).

Karyawan dan Peluang Pertumbuhan

Organisasi penting untuk menawarkan pekerjaan yang menarik dan memotivasi berbagai jenis karyawan. Seorang ibu dengan dua orang anak di mana suaminya telah meninggal, seorang lelaki tua yang hidup sendiri, seorang wanita tanpa pendidikan memadai tetapi memiliki pengalaman bertahun-tahun, pria dengan latar belakang etnis yang berbeda yang memiliki kualifikasi formal, karyawan penyandang cacat dengan pekerjaan fleksibel. Para karyawan ini harus bekerja di bawah budaya organisasi yang sama, sistem penghargaan, rencana karir, dan jam kerja yang fleksibel.

Keragaman Tenaga Kerja

Keragaman tenaga kerja mengacu pada variasi komposisi tenaga kerja berdasarkan faktor individu dan latar belakang karyawan atau calon karyawan. Dimensi keberagaman angkatan kerja meliputi usia, jenis kelamin, etnis, kemampuan fisik dan mental, orientasi seksual, agama, dan kepercayaan budaya. Dimensi lainnya adalah status keluarga, seperti orang tua tunggal, hubungan karir ganda, atau orang dengan tanggung jawab untuk orang tua yang menua.

Dengan adanya keberagaman maka kebutuhan dan harapan yang berbeda muncul dan menghadirkan tantangan terhadap kebijakan sumber daya manusia organisasi. Misalnya, orang tua yang bekerja membutuhkan penyesuaian dalam jadwal kerja atau penitipan anak di tempat kerja. Orang tua tunggal mungkin perlu waktu istirahat untuk membawa anak yang sakit ke dokter. Seorang penyandang disabilitas mungkin memerlukan akses khusus ke gedung dan area kerja yang dirancang khusus. Pekerja paruh waktu mungkin perlu mengatur pembagian pekerjaan sehingga organisasi angkatan kerja tetap.

Organisasi diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang memanfaatkan potensi dari keragaman sumber daya manusia dan segala perbedaannya. Mengelola keberagaman tidak mengharuskan orang untuk melepaskan individualitas mereka dan mengambil nilai-nilai mayoritas. Tetap menghormati perbedaan di antara orang-orang, tetapi juga meminta semua orang untuk menerima nilai-nilai inti organisasi. Idealnya, nilai-nilai inti tersebut harus terkait dengan misi organisasi. Organisasi sangatlah relevan untuk dihubungkan dengan masyarakat dan pengaruhnya pada dan dari organisasi lain serta dihubungkan antar tim dan individu organisasi. Artinya, organisasi dapat dilihat dari berbagai sudut. Berikut ini ada 3 tingkatan analisis.

3.2.3 Tingkatan dan Perspektif dalam Teori Organisasi

Organisasi sangatlah relevan untuk dihubungkan dengan masyarakat dan pengaruhnya pada dan dari organisasi lain serta dihubungkan antartim dan individu organisasi. Artinya, organisasi dapat dilihat dari berbagai sudut. Berikut ini ada 3 tingkatan analisis (Parsons, 1960; Laegaard & Bindsley, 2006; Dinitzen & Jensen, 2010) yaitu:

1. Tingkat sosial-psikologis; fokus pada hubungan individu dan hubungan interpersonal.
2. Tingkat struktural; fokus pada organisasi secara umum dan sub-divisinya dijadikan entitas organisasi yang terdiri dari departemen, tim, dan lain-lain.
3. Tingkat organisasi; fokus pada organisasi sebagai pemain dalam hubungannya dengan organisasi dan masyarakat lain.

Tiga tingkatan organisasi dipadukan dengan tiga area fokus utama (tabel 3.1) yaitu:

1. Fokus pada kinerja tugas
2. Fokus pada Motivasi
3. Fokus pada penyesuaian dengan lingkungan sekitar.

Tabel 3.1: Benang Penghubung Teori Organisasi (Laegaard & Bindsley, 2006)

	Fokus pada Kinerja	Fokus pada Motivasi	Penyesuaian dengan Lingkungan
Tingkat sosial-psikologis	Frederick Winslow Taylor <i>Manajemen Ilmiah</i>	Victor H. Vroom <i>Teori Harapan</i>	
	Henri Fayol <i>Teori Administrasi</i>	Teori Efikasi Diri	
		Manajemen berdasarkan Sasaran – Peter Drucker	
		Teori Kebutuhan	
		Teori Motivasi	
		Teori Kualifikasi dan Kepribadian	
		<i>2 Factor Theory</i> – Frederick Herzberg	
		Teori Penghargaan/Penghargaan B.F. Skinner	
		Teori Pathfinder	
		Teori Budaya Schein, Martin	

		and Albert & Whetten	
Tingkat struktural	Max Weber <i>Konsep Birokrasi</i>	Desain Pekerjaan	Struktur Organisasi Gandingan Ketat vs Longgar Karl Weick
	Henri Fayol <i>Teori Administrasi</i>	Karakteristik Pekerjaan – J. Richard Hackman & Greg R. Oldham	Faktor Lingkungan Eksternal dan Struktur Organisasi Henry Mintzberg
Tingkat Organisasi			Organisasi Pembelajaran Organisasi James G. March & Johan P Olsen
			Organisasi Pembelajar – Chris Argyris & Peter Senge

3.2.4 Fokus pada Kinerja

Ada empat kontribusi teoritis sehubungan dengan fokus pada kinerja yang merupakan pusat pemahaman organisasi yang berfokus pada kinerja dan struktur tugas (Laegaard & Bindsley, 2006; Daft, 2010; Parsons, 1960).

1. Manajemen Ilmiah- Frederick Winslow Taylor

Manajemen Ilmiah didasarkan pada gagasan sistematisasi di mana upaya dilakukan untuk meningkatkan efisiensi prosedur agar menghasilkan efek terbaik melalui analisis dan eksperimen ilmiah. Taylor percaya bahwa adalah mungkin untuk menentukan proses

yang menghasilkan keluaran maksimum dengan masukan energi dan sumber daya yang minimum. Jadi, titik awal Taylor adalah proses kerja individu, yang memiliki konsekuensi besar di seluruh sistem. Struktur harus disesuaikan dengan fokus yang diberikan pada proses kerja, dan dalam melakukannya; manajer kehilangan peran pengaturnya karena dia adalah sasaran solusi yang dihitung secara ilmiah. Oleh karena itu, perlu dibentuk staf spesialis yang mampu menentukan proses kerja yang optimal. Karena karyawan dan penanganan proses kerjanya adalah titik awal, pendekatan Taylor dikategorikan sebagai pendekatan bottom up.

2. Teori Administrasi – Henry Fayol

Sekitar waktu yang sama dengan Taylor, Henry Fayol mengembangkan pendekatan lain dalam perspektif rasional, yang membalikkan fokus manajemen ilmiah. Proses administrasi lebih dirasionalkan daripada proses teknis. Prinsip-prinsip administrasi dalam bentuk struktur piramida hierarki kepengurusan berfungsi sebagai dasar dari bagian organisasi yang melibatkan kegiatan, yaitu pendekatan top down. Ada dua prinsip administrasi yang ditekankan oleh Fayol yaitu koordinasi dan spesialisasi.

Koordinasi: Piramida Hirarki

- Semua karyawan bertanggung jawab kepada satu atasan saja
- Seorang atasan (supervisor) hanya dapat memiliki sejumlah bawahan yang dapat dikelola
- Pekerjaan rutin dilakukan oleh bawahan sehingga atasan (supervisor) dapat menangani tugas khusus

Spesialisasi: aktivitas dalam kelompok kerja

Pembentukan kelompok homogen menurut:

- Tujuan (Departemen pemasaran atau pengembangan)
- Proses (Mengetik, membuka tutup botol minuman)
- Pelanggan (pelanggan besar, menengah, dan kecil)
- Geografi (layanan berbeda tergantung negara atau wilayah)

Dengan demikian, koordinasi didasarkan pada struktur piramida hierarkis di mana anggota organisasi saling terkait satu sama lain, dan

harus ada kejelasan dalam struktur administrasi. Spesialisasi, di sisi lain, berkaitan dengan cara pengelompokan aktivitas organisasi paling efektif dalam entitas atau departemen yang terpisah. Ini disebut sebagai prinsip departementalisasi di mana aktivitas homogen atau terkait dikelompokkan dalam satu entitas. Seperti yang terlihat baik dari koordinasi dan spesialisasi, keduanya mengungkap.

3. Konsep Birokrasi – Max Weber

Max Weber digambarkan sebagai bapak sosiologi dan dia telah berusaha keras untuk menjelaskan kondisi peradaban Barat. Dia mengembangkan pemahaman tentang birokrasi. Birokrasi itu fundamental karena merepresentasikan pola dasar yang ada dalam banyak varian. Pemahaman organisasi dan strukturnya dapat ditemukan dalam konteks historis, dan dia mengembangkan ideal normatif untuk birokrasi, yang tercermin dalam pandangannya. Birokrasi harus terdiri dari pegawai publik profesional yang netral sehingga hierarki organisasi dapat berfungsi dengan lancar dan seefektif mungkin. Weber menetapkan sejumlah kriteria birokrasi yaitu:

- Distribusi kerja yang mapan antara anggota organisasi
- Hierarki administratif
- Sistem berorientasi aturan, yang menggambarkan kinerja pekerjaan
- Pemisahan milik pribadi dan hak untuk kantor
- Pemilihan staf sesuai dengan kualifikasi teknis
- Pekerjaan melibatkan karir

Bila kriteria tersebut telah terpenuhi maka organisasi dapat dikatakan sebagai tipe ideal birokrasi.

4. Perilaku Administratif - Simon

Herbert Simon menjelaskan karakteristik dari perspektif rasional yaitu kekhususan tujuan dan formalisasi dan menjelaskan hubungannya dengan perilaku rasional. Dia bergerak dalam tingkat psikologis individu di mana dia mengkritik pemahaman individu misalnya teori Taylor, ini adalah masalah studi organisasi dari tingkat

makro. Hal ini sesuai dengan perkembangan historis dalam penggunaan tingkat analisis di mana tingkat sosial-psikologis adalah yang paling sering digunakan dalam penelitian organisasi awal. Kritik Simon terhadap teori Taylor yaitu 'Manusia Ekonomi' dengan Manusia Administrasi yang dibuat oleh Simon masih lebih manusiawi dengan menyatakan bahwa meskipun individu mencari kepentingannya sendiri, dia tidak selalu menyadari kepentingan dasarnya (tabel 3.2). Pola perilaku yang menjadi ciri khas Simon adalah model perilaku yang ia rancang dan istilahnya "Manusia Ekonomi" berbeda dengan "Manusia Administrasi".

Tabel 3.2: Manusia Ekonomi VS Manusia Administratif (Laegaard & Bindsley, 2006)

Manusia Ekonomi (<i>Homo Economicus</i>)	○ Tujuan yang konstan dan jelas	Tindakan Rasional
	○ Pengetahuan/informasi yang lengkap	
	○ Optimalisasi nilai utilitas	
Manusia Administratif (<i>Homo Organisans</i>)	○ Sasaran lebih tidak jelas dan individu tidak memiliki kemampuan untuk membuat prioritas	Tindakan rasional terbatas
	○ Pengetahuan terbatas	
	○ Tidak optimal tetapi memuaskan	
	○	

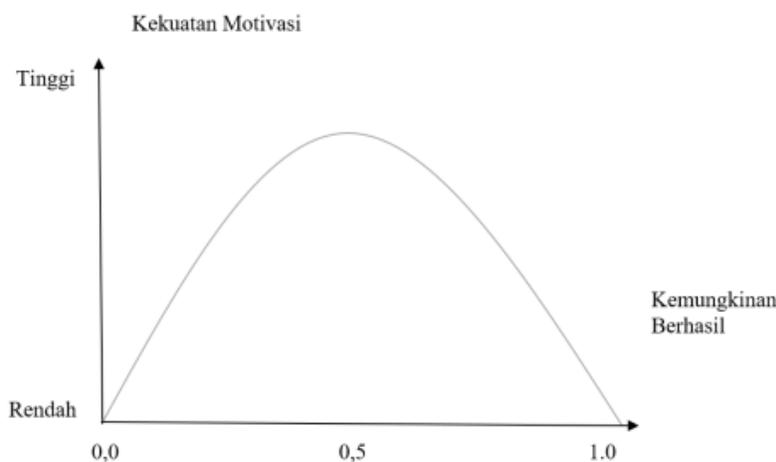
Simon menekankan bahwa mudah untuk mengkritik model rasional karena kurangnya realisme. Masalahnya bukan untuk menemukan poin yang dijadikan objek keberatan dalam model, tetapi untuk melanjutkan pemahaman

tentang apa yang terjadi di dalam organisasi ketika keputusan dibuat. Simon menunjukkan bahwa teori organisasi akan runtuh jika gagasan rasionalitas tertentu tidak dipertahankan.

3.2.4 Fokus pada Motivasi

Pelajaran motivasi adalah studi tentang memahami sifat manusia. Elemen manusia memainkan peran penting dalam organisasi yang tujuannya adalah untuk memahami perilaku manusia di masa lampau dan untuk memprediksi, mengubah, dan memengaruhi perilaku masa depan dalam organisasi.

Banyak peneliti telah berkontribusi pada peningkatan pemahaman tentang motivasi dan perilaku manusia dalam organisasi. Dalam penelitiannya, David C. McClelland dan John W. Atkinson menunjukkan hubungan antara motivasi karyawan dan kinerjanya. Gambar di bawah ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi berada pada titik tertinggi ketika probabilitas keberhasilan sekitar 50%, yaitu peluang sukses dan kegagalan lima puluh lima puluh persen. Garis berbentuk lonceng juga menandakan bahwa kekuatan motivasi menurun bila probabilitas keberhasilan melebihi 50% (gambar 3.1). Ini juga merupakan kasus ketika probabilitas keberhasilan meningkat. Kesimpulan para peneliti adalah bahwa karyawan tidak termotivasi ketika tujuan sulit atau hampir tidak realistis untuk dicapai, atau ketika tujuan tersebut relatif mudah untuk dicapai. Hubungan ini memberikan penjelasan tentang motivasi.



Gambar 3.1: Motivasi dan Kemungkinan Berhasil (Laegaard & Bindsley, 2006)

Motivasi adalah energi yang diekspresikan seseorang sehubungan dengan pekerjaan. Penting untuk menghubungkan motivasi dengan tiga proses psikologis yang umum sehingga ada tiga elemen dalam proses motivasi:

1. Inisiasi yaitu perilaku termotivasi biasanya dimulai oleh kebutuhan atau keinginan untuk mencapai hal atau kondisi tertentu
2. Arah yaitu tujuan individu biasanya diarahkan untuk perilaku motivasi
3. Intensitas yaitu perilaku termotivasi biasanya ditujukan pada tujuan yang paling disukai daripada tujuan yang kurang disukai

Hasil dari proses motivasi ini adalah perilaku termotivasi khusus, yang biasanya dicirikan oleh empat faktor yaitu:

1. Fokus yaitu motivasi menciptakan fokus pada tugas, orang, subjek tertentu, dan lain-lain.
2. Upaya yaitu motivasi menciptakan energi dan usaha
3. Ketekunan yaitu semakin besar motivasi, semakin besar ketekunan
4. Rencana tugas: Motivasi biasanya menyebabkan kita terlibat dalam membuat rencana cara agar berhasil saat menyelesaikan tugas yang diberikan.

3.2.5 Penyesuaian dengan lingkungan

Penyesuaian dengan lingkungan adalah gabungan dari fokus pada kinerja dan fokus pada motivasi Teori gabungan ini menekankan pada penyesuaian terhadap lingkungan eksternal mewakili teori organisasi terbaru dan oleh karena itu sangat relevan dengan pemahaman organisasi saat ini dan di masa depan. Fokus teori yang digunakan dikutip dari McAuley, Duberlve & Johnson (2007); Schein (1970); Laegaard & Bindsley, (2006); Dinitzen & Jensen, (2010):

1. Model Organisasi – Weick

Teori ini menjelaskan bahwa manajemen harus menyadari bahwa lingkungan eksternal adalah lingkungan yang ambigu dan ada berdasarkan sudut pandang pengamat. Karyawan harus percaya diri dan merefleksikan perilaku dan tindakannya sendiri. Dengan demikian, kesadaran untuk menciptakan lingkungan eksternal sendiri

lebih penting daripada upaya untuk memahami dan menentukan lingkungan eksternal yang tidak akan pernah sepenuhnya dipahami oleh manajer dan karyawan. Dengan cara ini, pertimbangan tentang akal sehat menjadi signifikan bahkan lebih signifikan daripada apa yang benar atau salah. Dalam organisasi masa depan yang ditandai dengan perkembangan teknologi yang pesat, tidak mungkin untuk sepenuhnya memahami dan mengikuti perkembangan teknologi. Jadi, organisasi itu sendiri harus merancang pemahamannya tentang dunia, lalu membentuk dan bertindak sesuai dengan itu.

2. Model Pembelajaran Organisasi – March dan Olsen

Sejalan dengan Weick, March dan Olsen adalah pendukung organisasi longgar dan mendasarkan rekomendasi mereka pada sudut pandang pembelajaran organisasi. Dalam buku *Ambiguitas dan Pilihan dalam Organisasi*, mereka secara kritis mempertanyakan prasyarat siklus pembelajaran lengkap antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Mereka percaya bahwa lingkungan disusun sedemikian rupa sehingga sulit untuk membandingkan pengalaman kemarin dengan situasi yang kita hadapi saat ini dan di masa depan. Proses pengambilan keputusan dikatakan lebih bergantung pada konteks dan bergantung pada siapa yang terlibat. Saat ini, pembelajaran tidak lagi dikaitkan dengan hasil melainkan dimasukkan dalam proses dan rutinitas organisasi, yang dibuat oleh karyawan organisasi dan interpretasinya. March dan Olsen mementingkan peran individu dalam pemahamannya tentang proses pembelajaran. Organisasi dianggap sebagai anarki kolektif di mana perilaku rasional individu bertabrakan dan bercampur dalam proses organisasi

3. Model Organisasi Pembelajaran – Argyris dan Olsen

Budaya adalah konsep kunci untuk mengatur sebuah organisasi yang efisien dan bermakna. Ada dua pandangan dasar budaya organisasi Schein (1970):

- Budaya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pemikiran ini bermula dari Edgar Schein dan didasarkan pada pendekatan

normatif manajerial di mana budaya dipersepsikan sebagai salah satu parameter manajer dalam organisasi perusahaan.

- Organisasi adalah budaya. Pemikiran ini bermula dari Joanne Martin yang mendasarkan pemikirannya pada pemikiran yang terfragmentasi tanpa konsensus tentang satu budaya, dan karenanya, manajemen tidak dapat mengontrol budaya tersebut.

Suatu budaya dalam organisasi adalah perwakilan karakter individu agar beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Jika karyawan bekerja tanpa mengerti dan memahami budaya organisasi yang melingkupi maka dia akan mengalami masalah di organisasi di mana dia bekerja (Mahawati dkk, 2020).

4. Teori Budaya – Schein, Marin, Albert, dan Whetten

Schein memandang budaya secara keseluruhan yang membuat organisasi tetap bersama. Budaya adalah bagian integral dari organisasi yang disetujui oleh semua karyawan, dan didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bahwa kelompok tertentu telah dibuat, ditemukan atau dikembangkan selama proses pembelajaran karena masalah dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Artinya organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya agar dapat bertahan dan berkembang lebih jauh, sekaligus mampu mengintegrasikan metode dan pola kerja yang diterapkan secara internal dalam organisasi.

3.3 Kronologis Teori Organisasi

Penting untuk menyusun sejarah teori organisasi berdasarkan kejadian agar lebih mudah memahaminya dan mempelajarinya. Berikut ini adalah garis besar kronologis yang berisi kontribusi signifikan terhadap teori organisasi selama 100 tahun terakhir. Lihat tabel 3.3

Tabel 3.3 Kronologis Teori Organisasi (Laegaard & Bindsley, 2006; Schein, 1970)

Tahun	Teori	Tahun	Teori
1911	Frederick Winslow Taylor <i>Manajemen Ilmiah</i>	1969	Pau Hersey & Ken Blanchard <i>Teori Kepemimpinan Situasional</i>
1922	Max Weber <i>Konsep Birokrasi</i>	1972	Clayton P. Alderfer <i>Teori ERG</i>
1925	Henri Fayol <i>Teori Administrasi</i>	1974	Robert J House & Terence R. Mitchell <i>Model Kepemimpinan Jalur Tujuan</i>
1933	Elton Mayo <i>Efek Hawthorne</i>	1976	Victor H. Vroom <i>Teori Harapan</i>
1954	Abraham Maslow <i>Hierarki Kebutuhan</i>	1980	J.R. Hackman & G.R. Oldham <i>Model Karakteristik Pekerjaan</i>
1957	Douglas McGregor <i>Teori X- Teori Y</i>	1981	Henry Mintzberg Desain Organisasi
1957	Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt <i>Teori Kepemimpinan Perilaku</i>	1985	Edgar Schein <i>Budaya Organisasi</i>

1958	Herbert Simon & James G. March <i>Teori Organisasi</i>	1990	Peter M Senge <i>Organisasi Pembelajaran</i>
1961	Tom Burns & G.M. Stalker <i>Manajemen Inovasi</i>	1991	Toyota <i>Lean Management</i>
1964	Robert R. Blake & Jane S. Mouton <i>Kisi-kisi Manajerial</i>	1992	Joanne Martin <i>Budaya dalam Organisasi</i>
1965	Joan Woodward <i>Teori Organisasi Industrial</i>	1995	Karl E. Weick <i>Teori Enactment</i>
1965	David McClelland <i>Teori Prestasi</i>	1995	Whetter & Cameron <i>Empowerment Theory</i>
1966	Frederick Herzberg <i>Teori Dua Faktor</i>	1997	John P. Kotter <i>Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan</i>
1967	Rensis Likert <i>Sistem Manajemen Likert</i>	1998	Mathew R. Fairholm <i>Kepemimpinan Berbasis Nilai</i>
1967	Fiedler <i>Teori Kontingensi Kepemimpinan</i>	1998	W. Richard Scott <i>Sistem Rasional, Alami dan Terbuka</i>
1968	David E. Olsson – Manajemen Berdasarkan Sasaran	2001	Lars Kolind <i>Knowledge Society</i>

3.4 Persyaratan Organisasi Masa Depan

Organisasi masa depan harus mampu berubah relatif terhadap dunia yang dapat berubah dengan cepat. Organisasi masa depan dicirikan oleh tabel 3.4

Tabel 3.4 Karakteristik Organisasi Masa Depan (Laegaard & Bindsley, 2006; Schein, 1970)

No	Karakteristik	Persyaratan
1	Persepsi kebutuhan akan perubahan	Membutuhkan sistem informasi untuk dikomunikasikan hasil sebagai umpan bali. Kebutuhan akan perubahan diperoleh dari umpan balik. Umpan balik dapat dilakukan melalui kuesioner, kolom masukan dan keluhan (kepuasan konsumen), atau wawancara. Proses umpan balik diharapkan terbuka dan jujur tentang hasil dan metode kerja.
2	Diawali kerjasama dari tim manajemen	Penting bagi tim manajemen untuk mengawali kerja sama sebagai dasar agar proses perubahan kuat. Prinsipnya, tidak ada seorangpun terlepas dari bakatnya dapat mengelola sendiri perubahan yang diperlukan. Dibutuhkan tindakan dari pimpinan.
3	Baik kepemimpinan maupun manajemen	Penting untuk memadukan manajer yang telah merencanakan, menganggarkan, mengatur, mengontrol, dan memecahkan masalah dengan manajer yang dapat membuat visi.

4	Bekerja proaktif untuk menjadi pemenang di masa depan	Agar manajemen duduk bersama bekerja dengan proaktif membangun organisasi
5	Kemampuan untuk menerapkan perubahan	Pengembangan kompetensi berbasis luas dalam kelompok karyawan yang berkontribusi pada implementasi perubahan yang menyeluruh.
6	Hasil jangka pendek yang luar biasa	Penting untuk membentuk delegasi manajemen yaitu delegasi manajemen yang memberikan hasil jangka pendek yang menunjukkan bahwa visi berada di jalur yang benar.
7	Struktur memfasilitasi perubahan	Organisasi ini disusun tanpa adanya saling ketergantungan yang tidak perlu sehingga menciptakan struktur dan konsentrasi daya yang fleksibel, yang menerapkan perubahan.

Bab 4

Struktur Organisasi

4.1 Pendahuluan

Pada prinsipnya, struktur organisasi merupakan garis hierarki yang terdiri dari komponen-komponen yang menyusun suatu organisasi. Struktur ini akan menjelaskan tugas dan fungsi setiap jenis dan posisi pekerjaan secara jelas berikut hak dan kewajiban masing-masing. Struktur ini bertujuan supaya setiap elemen organisasi berjalan secara optimal sehingga aktivitas operasional organisasi berjalan dengan efektif dan efisien. Namun sebaliknya, apabila tidak ada struktur, sebuah organisasi akan mengalami kendala dan hambatan dalam pembagian tugas. Penyusunan struktur organisasi yang sesuai dalam manajemen dapat mendorong peningkatan efektivitas kegiatan usaha. Dengan adanya struktur organisasi, maka stabilitas dan kontinuitas organisasi tetap berjalan. Fungsi struktur organisasi adalah sebagai alat untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam optimalisasi seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam meraih tujuan organisasi.

Struktur organisasi adalah struktur yang menggambarkan alur perintah, hubungan pekerjaan, tanggung jawab, rentang kendali dan pimpinan organisasi berfungsi sebagai kerangka dan tugas pekerjaan yang dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur tersebut menunjukkan alur perintah yang menjelaskan pekerjaan yang harus dipertanggungjawabkan oleh setiap karyawan. Selain itu, struktur organisasi menggambarkan kerangka dan

susunan hubungan di antara fungsi, bagian atau posisi, juga menunjukkan hirarki organisasi dan struktur sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggung jawab dan pelaporan terhadap atasan dan pada akhirnya memberikan stabilitas dan keberlanjutan yang memungkinkan organisasi tetap berjalan walaupun terjadi perubahan struktur dan jumlah karyawan. (Robbins; Coulter, 2018)

4.2 Elemen-Elemen Desain Organisasi

Pengorganisasian merupakan suatu cara dan proses mengatur dan menyusun pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini merupakan aspek dan proses penting, di mana manajer mempunyai peranan penting untuk merancang atau mendesain struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan pengaturan pekerjaan secara formal dalam suatu organisasi. Struktur ini juga dapat ditampilkan secara visual dalam bentuk bagan organisasi. Proses pembuatan dan perubahan struktur atau desain organisasi akan selalu melibatkan peran dari manajer. Proses tersebut merupakan sebuah proses yang melibatkan enam elemen kunci: spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi.

Hal ini akan dibahas satu persatu dalam pembahasan selanjutnya.

1. Spesialisasi Pekerjaan

Spesialisasi pekerjaan menggunakan beragam keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh pekerja atau karyawan secara efisien. Di sebagian besar organisasi, beberapa tugas membutuhkan keterampilan yang sangat tinggi, sementara di beberapa organisasi pekerjaan tersebut dapat dilakukan oleh karyawan dengan tingkat keterampilan yang lebih rendah. Dalam suatu organisasi, terdapat berbagai macam jenis pekerjaan yang membutuhkan tingkat keterampilan dan keahlian yang berbeda-beda. Di setiap organisasi terdapat dua fungsi yang dilakukan, yaitu fungsi utama (core function) dan fungsi pendukung (supporting function). Setiap bagian dari fungsi pekerjaan tersebut memiliki spesifikasi keterampilan atau keahlian yang berbeda-beda. Dalam suatu jenis pekerjaan, bisa jadi

kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut tidak terlalu tinggi. Namun, di sisi yang lain, terdapat pekerjaan yang membutuhkan keterampilan atau keahlian yang tinggi. Dalam hal ini, spesifikasi pekerjaan menjadi sangat penting untuk menentukan kualifikasi yang benar-benar diperlukan untuk mengisi pekerjaan tersebut. Jangan sampai terjadi pekerja yang *under qualified* maupun yang *over qualified*. Hal ini merupakan aspek yang harus diperhatikan manajer karena akan berpengaruh baik bagi pekerja atau karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut maupun bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal yang mungkin terjadi seperti kelelahan, stres, rendahnya produktivitas rendah, bukan merupakan hal yang mustahil jika pekerjaan tidak dilakukan oleh pekerja atau karyawan dengan kualifikasi yang tepat. (Coppin, 2017).

2. Departementalisasi

Departementalisasi merupakan suatu pengelompokan pekerjaan berdasarkan jenis dan karakteristik pekerjaan di departemen tersebut. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa bagaimana pekerjaan dikelompokkan bersama disebut departementalisasi. Lima bentuk umum dari departemen yang sering digunakan, yaitu departemen berdasarkan fungsinya, departemen berdasarkan wilayah, departemen berdasarkan jenis produk, departemen berdasarkan proses, dan departemen berdasarkan pelanggan atau konsumen. Masing-masing bentuk departementalisasi ini mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

Departementalisasi berdasarkan fungsi mempunyai kelebihan yaitu efisiensi dari mengorganisasikan orang-orang dengan keterampilan dan spesialisasi yang sama, pengetahuan, dan orientasi yang sama, koordinasi dalam area fungsional, spesialisasi yang mendalam. Namun kelemahan dari departemen ini adalah komunikasi yang buruk di seluruh area fungsional dan pandangan terbatas dari tujuan organisasi. Departementalisasi yang kedua yaitu berdasarkan wilayah mempunyai keunggulan yaitu lebih efektif dan efisien dalam penanganan daerah tertentu atas masalah yang muncul dan mampu

melayani kebutuhan pasar geografis yang unik dengan lebih baik. Namun kerugiannya adalah terjadi duplikasi fungsi dan dapat karyawan dapat merasa terisolasi dari area organisasi lain.

Departementalisasi berdasarkan jenis produk mempunyai keuntungan yaitu memungkinkan spesialisasi produk dan layanan secara khusus, manajer bisa menjadi ahli di industrinya, dan lebih dekat dengan pelanggan. Namun kerugiannya adalah terjadi duplikasi fungsi dan pandangan terbatas dari tujuan organisasi. Departementalisasi berdasarkan proses mempunyai keunggulan yaitu Lebih efektif dan efisien dalam mengatur arus aktivitas kerja. Namun kelemahannya adalah hanya dapat digunakan dengan jenis produk tertentu. Departementalisasi berdasarkan pelanggan mempunyai kelebihan yaitu kebutuhan pelanggan dan masalah bisa diatasi oleh orang yang ahli. Namun kekurangannya adalah terjadi duplikasi fungsi.

Salah satu tren departementalisasi yang terkenal adalah meningkatnya penggunaan departementalisasi pelanggan. Oleh karena mendapatkan dan mempertahankan pelanggan itu penting, maka pendekatan ini menekankan pemantauan dan menanggapi perubahan dalam kebutuhan pelanggan. Tren populer lainnya adalah penggunaan tim kerja karena pekerjaan menjadi lebih kompleks dan beragam keterampilan dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dalam beberapa hal, dapat dibentuk pula tim khusus yang digunakan lebih banyak organisasi adalah tim lintas fungsi, tim kerja yang terdiri dari individu-individu dari berbagai spesialisasi fungsional. Tim ini bekerja untuk memastikan bahwa segala sesuatu dilihat dari berbagai perspektif, sehingga pemahaman terhadap suatu masalah yang akan diselesaikan menjadi lebih komprehensif. (Mezulic, 2008).

3. Rantai Komando

Rantai komando adalah garis kewenangan organisasi yang membentang dari tingkat atas ke tingkat bawah sehingga dapat menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Seorang manajer harus mempertimbangkan hal ini dengan baik pada saat mengelola pekerjaannya perlu mempertimbangkannya saat mengatur pekerjaan.

Dalam memahami rantai komando, terdapat tiga konsep penting yaitu: wewenang, tanggung jawab, dan kesatuan perintah. Wewenang mengacu pada hak yang melekat dalam setiap posisi manajerial untuk menginformasikan apa yang harus dilakukan dan apa yang diharapkan dari melakukan pekerjaan tersebut. Ilmu manajemen pada awalnya membedakan antara dua bentuk wewenang: wewenang lini dan wewenang staf. Wewenang lini memberikan hak kepada manajer untuk mengarahkan pekerjaan seorang karyawan di mana hubungan wewenang manajer-karyawan yang membentang dari level teratas sampai level terendah sesuai dengan rantai komando. Seorang manajer dengan wewenang lini memiliki hak untuk mengarahkan pekerjaan karyawan tanpa berkonsultasi dengan siapa pun.

Namun, ketika organisasi menjadi lebih besar dan lebih kompleks, manajer lini menyadari bahwa mereka tidak memiliki waktu, keahlian, atau sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif. Sebagai solusinya manajer membentuk fungsi wewenang staf untuk mendukung dan membantu mengurangi beberapa beban pekerjaan mereka. Ketika manajer menggunakan wewenangnya untuk menugaskan pekerjaan kepada karyawan, maka karyawan tersebut berkewajiban untuk melakukan tugas yang diberikan. Pendelegasian wewenang tanpa tanggung jawab dapat berpotensi penyalahgunaan. Demikian pula halnya, tidak seorang pun harus dimintai pertanggungjawaban atas pekerjaan di mana dia tidak mempunyai wewenangnya. Terakhir, prinsip kesatuan komando menyatakan bahwa seseorang harus melapor hanya kepada satu manajer.

4. Rentang Kendali

Rentang kendali sering juga disebut dengan rentang manajemen, yaitu berpedoman pada jumlah orang yang dikelola seorang manajer secara langsung. Semakin luas rentang manajemen, maka seorang manajer akan mempunyai staf yang bertanggung jawab kepadanya dalam jumlah yang banyak. Sebaliknya semakin sempit rentang

manajemen, maka seorang manajer akan memiliki staf yang bertanggung jawab kepadanya dalam jumlah yang sedikit.

Dalam struktur organisasi klasik, efektivitas dan efisiensi operasional organisasi ditentukan oleh jumlah orang di bawah pengawasan langsung manajer. Aktivitas operasional organisasi yang efektif membutuhkan jumlah staf yang optimal supaya manajer bisa melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja dengan baik. Jika seorang manajer memiliki hubungan informal yang baik dengan stafnya, maka lebih banyak staf yang dapat ditugaskan dan lebih sedikit waktu manajerial yang diperlukan untuk berurusan dengan staf.

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi menunjukkan sampai sejauh mana pengambilan keputusan terjadi di level atas organisasi. Jika manajer puncak membuat keputusan dengan masukan yang sedikit dari level bawah, maka sifat organisasi lebih terpusat. Sebaliknya, jika semakin banyak pegawai di tingkat yang lebih rendah yang memberikan masukan, maka organisasi tersebut bersifat desentralisasi. Hal yang harus dipertimbangkan adalah sentralisasi dan desentralisasi ini bukan merupakan suatu hal yang benar maupun salah.

Pembuatan keputusan merupakan suatu hal yang relatif dan tidak mutlak di mana dalam hal ini organisasi tidak sepenuhnya bersifat sentralisasi atau desentralisasi. Sentralisasi dan desentralisasi dalam sebuah organisasi sangat tergantung pada situasi di mana hal ini akan berpengaruh terhadap penggunaan sumber daya manusia yang optimal dan efisien. Organisasi yang tradisional disusun dalam sebuah piramida di mana kewenangan berada di level puncak organisasi. Dalam struktur ini, keputusan terpusat merupakan isu sentral, namun saat ini organisasi dituntut lebih responsif terhadap perubahan yang dinamis. Dengan demikian, keputusan perlu dibuat oleh seseorang yang terdekat dengan akar permasalahan, terlepas di level dan posisi mana dia berada dalam organisasi. (Strikwerda, 2013).

6. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada standar pekerjaan organisasi dan sejauh mana perilaku karyawan dibantu oleh peraturan dan prosedur. Dalam organisasi yang formal, ada uraian tugas yang eksplisit, banyak aturan organisasi, dan prosedur yang didefinisikan dengan jelas yang mencakup proses kerja. Karyawan memiliki sedikit keleluasaan atas apa yang sudah selesai, kapan selesai, dan bagaimana caranya. Namun, jika terdapat lebih sedikit formalisasi, karyawan memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam melakukan pekerjaan mereka. Meskipun beberapa formalisasi diperlukan untuk konsistensi dan kontrol, banyak organisasi saat ini kurang bergantung pada aturan dan standarisasi yang ketat untuk memandu dan mengatur perilaku karyawan.

4.3 Mekanisme dan Struktur Organisasi

Organisasi mekanistik atau birokrasi merupakan hasil dari penggabungan beberapa elemen struktur. Hal ini mengikuti prinsip rantai komando memastikan adanya hirarki wewenang formal, di mana setiap orang diawasi oleh satu atasan. Prinsip ini menjaga rentang kendali tetap kecil pada level yang semakin tinggi dalam organisasi. Oleh karena manajer puncak tidak bisa mengontrol aktivitas tingkat yang lebih rendah melalui pengamatan langsung dan memastikan penggunaan praktik sesuai standar, maka mereka memberlakukan peraturan. Spesialisasi pekerjaan akan menciptakan pekerjaan yang sederhana, rutin, dan terstandarisasi. Spesialisasi melalui penggunaan departementalisasi meningkatkan kebutuhan berbagai level manajemen untuk mengkoordinasikan pekerjaan antar departemen (Hemachitra, 2012).

Organisasi yang organik adalah bentuk yang sangat adaptif yang longgar dan fleksibel, sementara organisasi mekanis atau birokrasi lebih kaku dan stabil. Daripada melakukan pekerjaan dan peraturan standar, struktur organisasi organik yang lebih longgar memungkinkan organisasi tersebut untuk berubah dengan cepat. Dalam struktur organisasi tersebut terdapat pembagian kerja, namun pekerjaan yang dilakukan tidak terstandarisasi. Staf akan bekerja secara profesional yang mahir dan terlatih secara teknis untuk menangani berbagai

macam permasalahan. Mereka memerlukan aturan formal dan pengawasan langsung yang lebih sedikit karena pelatihan yang mereka dapatkan telah menanamkan standar perilaku profesional dalam diri mereka.

4.4 Faktor yang Memengaruhi Pilihan Struktur Organisasi

1. Strategi dan Struktur

Struktur organisasi seharusnya mampu memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sangat krusial karena tujuan organisasi adalah bagian penting dari strategi, sehingga masuk akal bahwa strategi dan struktur erat kaitannya. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa desain struktur organisasi tertentu cocok dengan strategi organisasi yang berbeda-beda. Sebagai contoh, fleksibilitas struktur organisasi akan bekerja dengan baik ketika organisasi berusaha untuk mencari inovasi yang berarti. Sementara itu, organisasi mekanistik dengan efisiensi, stabilitas, dan pengendalian yang ketat akan bekerja dengan baik untuk perusahaan yang melakukan pengendalian biaya dengan ketat.

2. Ukuran dan Struktur

Pada umumnya, organisasi yang besar merupakan organisasi yang mempunyai lebih dari 2.500 karyawan dan cenderung untuk memiliki lebih banyak spesialisasi, departementalisasi, sentralisasi, serta peraturan daripada organisasi yang berskala kecil. Namun, Ketika sebuah organisasi berkembang dan melampaui ukuran tertentu, maka pengaruhnya akan semakin mengecil terhadap struktur. Sebagai contoh, perusahaan dengan 2500 karyawan sudah cukup mekanis dan menambah 500 karyawan lagi tidak akan terlalu memengaruhi struktur. Namun, disisi lain, menambah 500 karyawan ke perusahaan dengan hanya 250 karyawan cenderung membuatnya lebih mekanis.

3. Teknologi dan Struktur

Penelitian awal tentang pengaruh teknologi pada struktur dapat ditelusuri ke Joan Woodward, yang mempelajari perusahaan manufaktur kecil di Inggris selatan untuk menentukan sejauh mana elemen desain struktural terkait dengan keberhasilan organisasi. Dia tidak menemukan pola yang konsisten sampai dengan membagi perusahaan menjadi tiga kategori yang menggunakan teknologi berbeda dan memiliki tingkat kompleksitas yang meningkat. Kategori pertama, produksi unit, yaitu perusahaan yang menghasilkan produksi barang dalam unit atau kelompok kecil. Kategori kedua, produksi massal, yaitu perusahaan yang menghasilkan produk manufaktur dalam kelompok besar. Kategori terakhir yaitu produksi proses, yaitu perusahaan yang menghasilkan produksi melalui proses yang berkelanjutan. Studi lain juga menunjukkan bahwa organisasi itu menyesuaikan struktur dengan teknologinya tergantung dari seberapa sering teknologinya mampu mengubah input menjadi output. Pada umumnya, semakin sering, maka akan semakin mekanistik strukturnya. Demikian pula sebaliknya, organisasi dengan lebih banyak teknologi tidak terlalu sering, maka akan lebih cenderung memiliki struktur yang organik.

4. Ketidakpastian Lingkungan dan Struktur

Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang stabil dengan sedikit ketidakpastian sementara yang lainnya menghadapi lingkungan yang dinamis dan kompleks dengan ketidakpastian. Seorang manajer akan mencoba meminimalkan ketidakpastian lingkungan tersebut dengan menyesuaikan struktur organisasi. Struktur mekanistik akan lebih selektif dalam lingkungan yang stabil, sementara di lingkungan yang dinamis dan kompleks organisasi membutuhkan fleksibilitas dengan struktur organik.

5. Pilihan Desain Organisasi

Dalam mendesain struktur, seorang manajer dapat memilih salah satu dari desain tradisional. Berikut ini merupakan beberapa pilihan

desain struktur organisasi berikut: struktur sederhana, struktur fungsional dan struktur divisi (Robbins; Coulter, 2018).

6. Struktur Sederhana

Sebagian besar perusahaan memulai usahanya dengan menggunakan struktur sederhana. Struktur ini memiliki desain organisasi dengan sedikit departementalisasi, rentang kendali yang luas, wewenang terpusat pada satu orang, dan sedikit formalitas. Namun, ketika jumlah karyawan semakin bertambah, strukturnya cenderung lebih terspesialisasi dan diformalkan. Begitu pula dengan penerapan peraturan yang mulai dilakukan, pekerjaan menjadi terspesialisasi, penambahan departemen dibuat, penambahan level manajemen. Dengan demikian organisasi menjadi semakin birokratis. Pada poin ini, manajer dapat memilih struktur fungsional atau struktur divisi.

7. Struktur Fungsional

Struktur fungsional merupakan struktur dengan desain organisasi yang mengelompokkan spesialisasi pekerjaan yang serupa atau berkaitan. Dengan kata lain, struktur ini sebagai fungsi-fungsi organisasi yang dibagi dalam beberapa departemen yang diterapkan ke seluruh organisasi.

8. Struktur Divisi

Struktur divisi merupakan struktur organisasi yang terdiri dari unit atau divisi bisnis yang terpisah. Dalam struktur ini, setiap divisi memiliki otonomi terbatas, dengan seorang manajer divisi yang memiliki wewenang atas divisinya dan bertanggung jawab atas kinerjanya. Dalam struktur ini pula, perusahaan induk biasanya bertindak sebagai pengawas eksternal untuk mengkoordinasikan dan mengontrol berbagai macam divisi dan memberikan layanan pendukung seperti keuangan dan hukum.

4.5 Fleksibilitas dalam Organisasi di Era Industry 4.0

Akhir-akhir ini, semakin banyak organisasi menemukan bahwa desain organisasi tradisional sering kurang cocok untuk lingkungan yang semakin dinamis dan kompleks. Sebaliknya, organisasi harus lebih ramping, fleksibel, dan inovatif. Hal ini mengandung makna bahwa organisasi harus lebih organik. Dengan demikian, seorang manajer akan menemukan metode yang kreatif untuk mengelola pekerjaan.

1. Struktur Tim

Struktur tim merupakan struktur di mana seluruh organisasi terdiri dari tim kerja yang melakukan tugas organisasi. Dalam struktur ini, optimalisasi karyawan menjadi hal yang sangat penting karena tidak ada garis wewenang manajerial dari level atas ke level bawah. Sebaliknya, tim akan melakukan pekerjaan dengan cara yang terbaik, namun tim juga bertanggung jawab atas semua hasil kinerja di bidangnya masing-masing. Google menemukan bahwa tim terbaiknya memiliki lima karakteristik: keamanan psikologis, ketergantungan, struktur dan kejelasan, bermakna keanggotaan, dan tujuan. Dalam organisasi besar, struktur tim melengkapi apa yang biasanya merupakan struktur fungsional atau divisi dan memungkinkan organisasi untuk memiliki efisiensi birokrasi dan fleksibilitas yang diberikan tim (Duhigg, 2016).

2. Struktur Matriks dan Proyek

Desain atau struktur kontemporer lainnya adalah struktur matriks dan proyek. Struktur ini akan menugaskan spesialis dari berbagai departemen fungsional yang berbeda untuk mengerjakan proyek yang dipimpin oleh seorang manajer proyek. Satu hal yang menarik dari struktur ini adalah dapat menciptakan dua rantai komando karena karyawan memiliki dua manajer, manajer area fungsional dan manajer proyek mereka di mana kedua manajer tersebut berbagi wewenang. Manajer proyek memiliki wewenang atas karyawan yang merupakan bagian dari tim di bidang yang terkait dengan tujuan

proyeknya. Namun, keputusan tentang pengembangan karir karyawan tersebut seperti promosi, kenaikan gaji, dan evaluasi tahunan tetap menjadi tanggung jawab manajer fungsional. Desain matriks atau proyek ini “melanggar” prinsip kesatuan komando, yang menyatakan bahwa setiap karyawan hanya bertanggung jawab kepada satu pimpinan. Namun, kondisi ini dapat berjalan dengan efektif apabila kedua manajer mengkomunikasikan dengan baik, mengkoordinasikan pekerjaan karyawan, dan menyelesaikan permasalahan bersama-sama.

Banyak organisasi menggunakan struktur proyek, di mana karyawan akan mengerjakan proyek secara berkelanjutan. Hal ini berbeda dengan struktur proyek yang tidak memiliki departemen formal sebagai homebase karyawan pada saat proyek telah selesai. Sebagai kompensasinya, karyawan akan menggunakan keterampilan, kemampuan, dan pengalaman khusus mereka untuk proyek lain. Struktur proyek mempunyai kecenderungan menjadi desain organisasi yang lebih fleksibel, tanpa hirarki organisasi secara kaku yang dapat memperlambat pengambilan keputusan. Dalam struktur ini, manajer berperan sebagai fasilitator, mentor, ataupun coach. Seorang manajer akan berusaha meminimalkan hambatan dan memastikan timnya memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

3. Organisasi Tanpa Batas (Boundariless Organisation)

Pengaturan struktural untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah berkembang di sekitar tumbukan masif adalah contoh desain organisasi kontemporer lain yang disebut organisasi tanpa batas, sebuah organisasi yang desainnya tidak ditentukan oleh, atau terbatas pada, batas horizontal, vertikal, atau eksternal yang diberlakukan oleh struktur yang telah ditentukan sebelumnya. Mantan CEO General Electric (GE), Jack Welch, menciptakan istilah “boundaryless organization” karena dia ingin menghilangkan batas vertikal dan horizontal di dalam GE dan meruntuhkan hambatan eksternal antara perusahaan, pelanggan, dan pemasoknya. Meskipun ide untuk menghilangkan batasan ini mungkin aneh, namun banyak dari

perusahaan yang sukses saat ini mendapatkan bahwa mereka dapat beroperasi dengan efektif, tetap fleksibel, dan tidak terstruktur. Struktur yang ideal bagi mereka adalah yang tidak memiliki struktur yang kaku, terbatas, dan telah ditentukan sebelumnya (Ashkenas, 2015).

4. Organisasi Virtual

Organisasi virtual menjadi sangat populer, terutama perusahaan dengan skala bisnis kecil dan menengah, dan bisnis online. Jenis pekerjaan virtual biasanya melibatkan penelitian, penjualan, pemasaran, dan pengembangan media sosial di mana tugas yang dapat dilakukan di mana saja dengan komputer dan akses online. Beberapa organisasi memiliki struktur yang memungkinkan sebagian besar karyawan menjadi karyawan virtual. Organisasi virtual biasanya terdiri dari sejumlah kecil karyawan penuh waktu dan ahli eksternal yang bekerja paruh waktu sesuai kebutuhan untuk mengerjakan proyek. Sebagai ilustrasinya adalah ketika Second Life, sebuah perusahaan yang menciptakan dunia virtual membangun perangkat lunaknya. Pendirinya, Philip Rosedale mempekerjakan programmer dari seluruh dunia dan membagi pekerjaan menjadi sekitar 1.600 tugas individu, mulai dari menyiapkan database hingga memperbaiki bug. Prosesnya bekerja dengan sangat baik, perusahaan menggunakannya untuk berbagai jenis pekerjaan (Tutton, 2009).

5. Satuan Tugas

Pilihan organisasi struktural lain yang dapat digunakan adalah gugus tugas (komite ad hoc) yang merupakan suatu komite sementara atau tim yang dibentuk untuk menangani masalah jangka pendek tertentu yang melibatkan beberapa departemen. Sifatnya yang sementara inilah yang membedakannya dari tim lintas fungsi. Anggota gugus tugas ini biasanya melakukan tugas mereka saat bertugas di gugus tugas; namun, anggota gugus tugas juga harus bekerja sama untuk menyelesaikan masalah yang ditugaskan kepada mereka. Ketika sudah menyelesaikan suatu masalah, gugus tugas tidak lagi diperlukan dan mereka kembali ke tugas utamanya. Banyak

organisasi, dari lembaga pemerintah hingga universitas hingga unit bisnis yang menggunakan gugus tugas ini. Saat ini, banyak perusahaan yang menerapkan inovasi secara terbuka yang membuka pencarian ide baru di luar batas organisasi, sehingga memungkinkan inovasi dengan mudah ditransfer ke dalam dan ke luar (Hughes, 2012).

6. Telecommuting

Teknologi informasi telah memungkinkan system telecommuting untuk berjalan, dan perubahan lingkungan eksternal memiliki peranan yang penting bagi banyak organisasi. Telecommuting merupakan system pengaturan kerja di mana karyawan bekerja dari rumah dan mereka terhubung oleh computer dengan akses internet. Tidak setiap pekerjaan cocok dilakukan telecommuting, walaupun banyak juga yang sesuai dengan sistem telecommuting. Saat ini, banyak perusahaan yang melihat telecommuting sebagai suatu kebutuhan bisnis yang tidak dapat dihindarkan. Terlebih lagi dalam sejak dunia berada dalam situasi pandemik Covid-19 bulan Maret 2020 yang lalu sampai dengan saat ini (Februari 2021-red) di mana hampir semua pekerjaan dilakukan secara online.

Tantangan penting dari telecommuting adalah memastikan bahwa informasi perusahaan disimpan dengan aman dan terjamin saat karyawan bekerja dari rumah. Ada berbagai macam pendapat terkait dengan telecommuting, baik yang pro maupun yang kontra. Beberapa karyawan ada yang merasa tidak benar-benar bekerja karena mereka tidak berada di kantor, namun ada juga yang tidak bermasalah dan merasa nyaman dengan metode ini. Di Accenture yang memiliki karyawan tersebar di seluruh dunia, manajer personalia yang menyatakan bahwa tidak mudah untuk mempertahankan esprit de corps perusahaan tersebut dengan keberadaan karyawan di berbagai belahan dunia. Namun, perusahaan telah mengimplementasikan sejumlah program untuk menciptakan semangat kebersamaan tersebut. Salah satu bentuknya termasuk web conferencing dan menugaskan setiap karyawan ke penasehat karier, dan mengadakan acara komunitas triwulanan di kantornya (Warnke and Dugan, 2020).

Selain itu, karyawan telecommuting mungkin mengalami kondisi di mana batas antara pekerjaan dan rumah menjadi lebih kabur, yang dapat berujung pada stres. Manajer dan organisasi harus mengatasi masalah yang penting ini ketika mereka secara keseluruhan beralih ke pekerja telecommuting.

Bab 5

Perilaku Organisasi

5.1 Pendahuluan

Persaingan bisnis di era globalisasi sekarang ini mendorong perusahaan perlu meningkatkan kinerja organisasinya. Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan sangat ditentukan oleh perilaku individu maupun kelompok yang ada di dalamnya. Perilaku organisasi merupakan sebuah disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seseorang berperilaku, bertindak, berinteraksi dalam sebuah organisasi. Perilaku organisasi juga disebut sebagai studi yang mempelajari organisasi dengan menggunakan metode dari sosiologi, ekonomi, politik, psikologi, dan antropologi. Teori perilaku organisasi dikembangkan berdasarkan pada tingkah laku manusia dan dinamika kelompok yang ada dalam organisasi. Studi organisasi melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dalam organisasi dengan mengidentifikasi penyebab dan efek dari setiap perilaku manusia yang ada dalam organisasi (Sobirin, 2018).

Tujuan studi perilaku organisasi adalah untuk mengetahui pengembangan konseptualisasi kehidupan organisasi yang baik. Studi ini sangat penting karena untuk memahami, memprediksi, dan mengendalikan perilaku manusia yang ada dalam organisasi agar bekerja sesuai dengan aturan organisasi sehingga menjadi efektif dan efisien. Perilaku organisasi dipelajari dengan baik akan meningkatkan efektivitas organisasi. Manfaat mempelajari perilaku

organisasi adalah untuk menentukan kebijakan dalam organisasi, membuat aturan, dan kemampuan memecahkan masalah (Purba et al., 2020).

Perilaku organisasi merupakan alat yang sangat penting untuk mengelola tim dan membantu untuk memahami perilaku manusia dalam suatu organisasi baik perilaku interaksi antara individu dengan individu, antara individu dengan kelompok dan antara kelompok dengan kelompok. Dengan memahami terbentuknya perilaku organisasi dapat mengalokasikan sumber daya untuk mencapai keputusan yang sejalan tujuan organisasi. Organisasi yang telah mapan dengan pengalaman yang panjang diyakini telah memiliki budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara individu, tim maupun berkelompok (Saragih and Siagian, 2020).

5.2 Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi berasal dari dua sumber yaitu individu dan kelompok. Menurut Supartha dan Sintaasih bahwa perilaku organisasi didasarkan pada karakteristik biografis, kemampuan individu, kepribadiannya dan kemampuan pembelajaran. Karakteristik biografis dapat berupa jenis kelamin, usia, status perkawinan, dan lainnya (Sobirin, 2014). Miftah Thoha dalam (Purnamasari, 2016) menjelaskan bahwa untuk memahami sifat manusia maka perlu memahami tentang perilaku manusia, kebutuhan, pilihan dalam bertindak, pengalaman, reaksi senang dan tidak senang serta sikap dan perilaku seseorang.

Perilaku organisasi merupakan perilaku individu yang terdapat dalam organisasi di mana aspek yang dikaji mengenai dimensi internal dan eksternal dalam sebuah organisasi. Komponen-komponen internal yang dikaji dalam perilaku organisasi mencakup pada aspek motivasi, kinerja, kepemimpinan, karir, sistem imbalan, pengambilan keputusan, kepuasan, konflik, dan stress. Sementara aspek eksternal adalah faktor ekonomi, sosial, politik, perkembangan teknologi, dan lainnya.

Beberapa pengertian perilaku organisasi berdasarkan pendapat para ahli adalah sebagai berikut (Sobirin, 2018):

1. Menurut Sobirin perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki pengaruh antara individu, antar kelompok dalam struktur

organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja (Sobirin, 2018).

2. Menurut Nurlaila perilaku organisasi merupakan studi yang mempelajari aspek-aspek tingkah laku manusia dalam sebuah kelompok maupun dalam sebuah organisasi. Di mana aspek tersebut adalah hubungan antara manusia dengan organisasi dan hubungan antara organisasi terhadap manusia yang bekerja di dalamnya (Nurlaila, 2012).
3. Menurut Supartha dan Sintaasih perilaku organisasi adalah bidang studi yang mempelajari tentang hubungan dan dampak dari perilaku individu, tim, dan kelompok dalam menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi (Supartha and Sintaasih, 2017).
4. Perilaku organisasi adalah perilaku orang dalam organisasi yang memengaruhi kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan (Purba et al., 2020).
5. Perilaku organisasi juga sebagai cara setiap orang dan kelompok dalam bertindak dalam sebuah organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap tujuan organisasi (Purnamasari, 2016).
6. Perilaku organisasi merupakan teori, metode, dan prinsip yang digunakan untuk mempelajari persepsi, nilai, dan tindakan-tindakan saat bekerja (Ahdiyana, 2011).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan: (a) cara berpikir, (b) studi yang menggunakan prinsip, model, teori, dan metode, (c) Merupakan orientasi kemanusiaan dalam perilaku organisasi, (d) Berorientasi pada kinerja, (e) Dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal, (f) Perilaku organisasi sangat tergantung pada disiplin lain (Nurlaila, 2012).

Perilaku organisasi dianggap penting didasarkan pada alasan-alasan berikut ini:

1. Practical Applications, merupakan perilaku organisasi yang bertujuan sebagai pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi kepemimpinan, seleksi calon karyawan, pengembangan karir, peningkatan kinerja, dan lainnya.

2. *Personal Growth*, merupakan perilaku organisasi yang bertujuan untuk memahami individu dan kelompok dalam organisasi. Dengan pemahaman individu dan kelompok akan memberikan pengetahuan dan wawasan dalam pengelolaan sumber daya manusia.
3. *Increased Knowledge*, merupakan perilaku organisasi yang bertujuan untuk menggabungkan pengetahuan tentang individu dalam pekerjaan.

5.3 Kontribusi Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang relatif baru yang bersifat multidisipliner di mana beberapa bidang yang terkait dengan perilaku organisasi seperti yang dijelaskan oleh McShane dan Glinow dalam (Purba et al., 2020) adalah:

1. Bidang Ilmu Psikologi, di mana ilmu Psikologi memberikan pengetahuan tentang individu maupun kelompok. Bidang psikologi berusaha untuk memahami, meramalkan dan berusaha untuk mengendalikan perilaku individu dalam kelompok maupun dalam organisasi. Contohnya memahami tentang persepsi individu, emosional, kepribadiannya, dan stress yang dihadapi dalam organisasi.
2. Bidang Ilmu Sosiologi, di mana ilmu Sosiologi memberikan penjelasan tentang hubungan dan interaksi manusia dalam sistem sosial. Terutama perilaku kelompok dalam organisasi. Contohnya bagaimana melakukan desain tim, menciptakan budaya organisasi, komunikasi dan sebagainya.
3. Bidang Ilmu Antropologi, di mana ilmu Antropologi memberikan penjelasan tentang bagaimana hubungan interaksi antara manusia dengan lingkungan sekitarnya. Manusia memiliki nilai, kepercayaan dan adat istiadat yang dianut dalam kehidupan sehari-hari. Contohnya

manajer memahami perilaku individu berdasarkan pendekatan nilai-nilai yang dipegang oleh individu.

4. Bidang Ilmu Politik, di mana bidang ini memberikan kontribusi dalam memengaruhi, pengalokasian wewenang dan penyelesaian konflik. Contohnya seperti strukturisasi konflik, kepentingan individu, alokasi kekuasaan, dan memanipulasi kekuasaan.

5.4 Karakteristik Perilaku Organisasi

Dalam mempelajari perilaku organisasi terdapat tiga karakteristik perilaku organisasi yaitu perilaku, struktur, dan proses. Ketiga karakteristik tersebut dijelaskan sebagai berikut ini (Nurlaila, 2012):

1. Perilaku

Karakteristik pertama dalam mempelajari organisasi adalah perilaku. Untuk memahami perilaku individu dalam organisasi maka organisasi harus mampu memahami perilaku setiap individu yang terdapat dalam organisasi tersebut.

2. Struktur

Karakteristik kedua dalam mempelajari perilaku organisasi adalah struktur. Struktur organisasi berhubungan dengan bagaimana pekerjaan dirancang, pekerjaan diatur dalam bagan organisasi dan bagaimana individu dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Struktur organisasi akan berpengaruh terhadap perilaku setiap individu dalam bekerja.

3. Proses.

Karakteristik ketiga dalam mempelajari organisasi adalah proses. Proses dalam organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi dalam organisasi baik interaksi antar individu, antar kelompok. Interaksi juga terjadi dalam komunikasi, kepemimpinan dan kegiatan dalam mengambil keputusan. Faktor penting dalam perancangan struktur organisasi adalah bagaimana kegiatan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

5.5 Manfaat Perilaku Organisasi

Pentingnya pemahaman tentang perilaku organisasi menurut Rahmawati dan Herachwati dalam (Purba et al., 2020) adalah agar manajemen mampu mengelola individu maupun kelompok agar menghasilkan kinerja yang lebih baik. Disamping itu mengetahui perilaku organisasi memberikan pertimbangan bagi para manajer dalam memperbaiki, mendorong, mengubah perilaku, individu maupun kelompok.

Beberapa manfaat yang diperoleh ketika mempelajari perilaku organisasi adalah sebagai berikut ini

1. Merupakan peta jalan dalam memahami tindakan dan perilaku anggota dalam organisasi.
2. Sebagai dasar dalam memahami dan memprediksi kehidupan organisasi.
3. Membantu organisasi dalam memahami perilaku anggota dan meningkatkan hubungan antar individu dan antar kelompok.
4. Sebagai dasar analisis dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam organisasi.
5. Memberikan motivasi kepada bawahan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan.
6. Bertujuan untuk menjaga hubungan industrial antara pihak manajemen dan karyawan.
7. Merupakan prinsip-prinsip manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga mampu bekerja secara efektif dan efisien.

5.6 Tujuan Perilaku Organisasi

Tujuan mempelajari perilaku organisasi adalah untuk membantu manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi tercapai. Tujuan mempelajari perilaku organisasi sebagai prediksi, eksplanasi atau penyelarasan dari berbagai peristiwa, dan pengendalian (Nurlaila, 2012). Ketiga tujuan ini sangat berkaitan erat satu dengan yang lainnya. Ketiga hal tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Prediksi

Tujuan pertama mempelajari perilaku organisasi untuk memahami perilaku yang terjadi dalam organisasi, Tujuan mempelajari perilaku organisasi adalah untuk melakukan produksi atas perilaku setiap individu dalam organisasi pada masa yang akan datang. Contoh peristiwa apa yang akan terjadi di masa yang akan datang?

2. Eksplanasi

Eksplanasi berbagai kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi, merupakan berbagai penjelasan atas berbagai peristiwa yang terjadi. Contoh mengapa kinerja karyawan berkurang? Mengapa karyawan kurang puas terhadap organisasi?

3. Pengendalian

Mengendalikan perilaku individu, perilaku kelompok dalam organisasi, semakin banyak kejadian dan perilaku yang dapat dijelaskan dan dipelajari maka akan semakin mudah untuk melakukan pengendalian dan kontrol setiap individu yang ada dalam organisasi.

Menurut McShane dan Slinow dalam Purba bahwa tujuan dari mempelajari perilaku organisasi adalah sebagai berikut: (a) Memahami dan menjelaskan kejadian yang terjadi dalam organisasi, (b) Mempelajari perilaku untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian yang terjadi dalam organisasi, dan (c) Melakukan pengendalian terhadap perilaku yang tidak diinginkan dalam organisasi (Purba et al., 2020). Hal yang sama juga dijelaskan oleh Sobirin bahwa tujuan mempelajari perilaku organisasi adalah agar mampu mendeskripsikan, menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia yang ada dalam organisasi sehingga bisa dikendalikan untuk mencapai tujuan organisasi (Sobirin, 2018).

Beberapa tujuan perilaku organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan Perilaku Manusia.

Tujuan mempelajari perilaku manusia adalah agar pihak manajemen mampu mengetahui, mengenali, mendiagnosis, dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi yang berhubungan

dengan individu. Dari kegiatan tersebut para manajer akan mampu melakukan tindakan perbaikan dalam organisasi.

2. Memprediksi Perilaku Manusia.

Tujuannya adalah untuk menjelaskan apa yang terjadi dalam organisasi dan bagaimana mengatasi akibat yang ditimbulkan baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Hal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor penyebab dan bagaimana mengantisipasi jika terjadi persoalan di masa yang akan datang.

3. Mengendalikan Perilaku Man²¹⁵

Setiap individu yang bekerja dalam organisasi memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Tidak jarang beberapa individu tidak memiliki tujuan yang sama dengan organisasi. Latar belakang, pendidikan, pengalaman, dan karakter yang berbeda-beda juga dapat memengaruhi kinerja karyawan dan mengakibatkan terganggunya tujuan organisasi.

5.7 Dimensi Perilaku Organisasi

Dalam mempelajari perilaku organisasi ada beberapa elemen yang memengaruhi perilaku organisasi baik dari internal maupun eksternal yaitu konsep, manusia, struktur, sistem, dan teknologi

1. Konsep

Merupakan ilmu pengetahuan baik berupa ilmu sosiologi, ilmu antropologi budaya, dan elemen sosial yang saling berkaitan.

2. ²⁴⁵usia.

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting bagi organisasi. Sumber daya yang terdapat dalam organisasi terdiri dari individu yang bekerja sendiri atau berkelompok. Individu maupun kelompok ini biasanya bersifat dinamis sehingga perlu adanya manajemen perilaku. Sehingga manusia dapat bekerja sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

3. Sistem
Merupakan proses manajemen yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja individu sehingga semua kegiatan berjalan secara efektif dan efisien.
4. Struktur.
Struktur organisasi merupakan hubungan antar individu dalam sebuah organisasi. Setiap orang yang berada dalam organisasi diberikan pekerjaan dan kedudukan sesuai dengan kapabilitasnya. Struktur ini akan mengarah pada pembagian kerja sesuai dengan skill dan pengalamannya. Semua pekerjaan akan saling terkait dan terkoordinir
5. Teknologi ⁸⁵
Teknologi memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi saat ini. Teknologi memiliki manfaat dan memengaruhi pekerjaan dalam organisasi. Dengan majunya teknologi dapat meningkatkan efektivitas tetapi dapat juga mengurangi jumlah tenaga kerja.
6. Sistem Sosial
Sistem sosial merupakan sistem yang memengaruhi sikap orang atau manusia, kondisi kerja yang penting mampu memberikan persaingan untuk sumber data manusia dan kekuasaan.

5.8 Tingkatan Analisis Dalam Perilaku Organisasi

⁴⁸ Perilaku organisasi merupakan studi tentang perilaku individu yang berkaitan ²²¹ dalam organisasi, di mana perilaku organisasi dapat dipelajari dengan tiga tingkatan analisis yaitu tingkat Individu, kelompok, dan organisasi (Sobirin, 2018).

1. Level Individu
Merupakan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi yang dianalisis dalam hubungan perilaku individu dengan kepribadiannya. Setiap individu dianggap memiliki perilaku yang berbeda antara satu

dengan yang lainnya. Studi ini mempelajari tentang perilaku individu berupa sikap, niat, persepsi, motivasi, dan kepuasan kerja atau juga dijelaskan sebagai karakteristik bawaan individu.

2. Level Kelompok

Studi yang mempelajari tentang hubungan antar kelompok atau dinamika antar kelompok dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Kumpulan perilaku individu tidak menggambarkan perilaku kelompok. Setiap kelompok memiliki norma perilaku tersendiri yang dibangun secara bersama dan dapat diterima oleh seluruh tim. Perilaku kelompok merupakan identitas yang dipertahankan sebagai eksistensi kelompok itu sendiri. Dan sering kali berbeda dengan kelompok yang lain

3. Level Organisasi

Kumpulan individu yang memiliki perilaku individu maupun kelompok bukan cerminan dari perilaku organisasi. Dimensi yang terbentuk dalam level organisasi seperti struktur, kultur, design sebagai determinan yang memengaruhi perilaku individu maupun perilaku kelompok.

4. Lingkungan Eksternal Organisasi

Kejadian yang terjadi dalam organisasi tidak terlepas dari faktor lingkungan eksternal. Sehingga Lingkungan eksternal merupakan variabel yang penting dalam memengaruhi perilaku organisasi. Organisasi mempelajari faktor-faktor yang memengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi dengan interaksi sosial di lingkungan organisasi.

5.9 Peluang dan Tantangan

Peluang dan tantangan yang dihadapi oleh manajemen organisasi dalam aplikasi perilaku organisasi adalah sebagai berikut (Supartha and Sintaasih, 2017; Saragih and Siagian, 2018):

1. Responding to Economic Pressures, yaitu untuk menghadapi tekanan ekonomi.

2. Responding to Globalization, yaitu merupakan perkembangan globalisasi industri yang tidak dibatasi oleh ruang dan waktu.
3. Managing Workforce Diversity, yaitu adanya kenyataan sumber daya manusia yang beragam baik dari suku, ras, agama, pendidikan, latar belakang, dan lainnya.
4. Improving Customer Services, yaitu adanya peningkatan kualitas layanan akibat tingginya tuntutan konsumen.
5. Improving People Skills, yaitu pentingnya peningkatan keterampilan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Stimulating Innovation and Change, yaitu meningkatkan inovasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan bisnis.
7. Coping with Temporariness, yaitu peningkatan kapasitas dan penggunaan teknologi.
8. Working in Networked Organization, yaitu pentingnya meningkatkan kerja sama berbasis jaringan.
9. Helping Employees Work Life Conflicts, yaitu mengurangi konflik yang terjadi antar individu, kelompok.
10. Creating a Positive Work Environment, yaitu meningkatkan lingkungan kerja yang positif sehingga meningkatkan kinerja karyawan.
11. Improving Ethical Behavior yaitu meningkatkan etika dalam berperilaku baik dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Tantangan yang dihadapi dalam aplikasi perilaku organisasi adalah (Pitaloka, 2013);

1. Peningkatan produktivitas tenaga kerja sehingga perlu meningkatkan keunggulan bersaing dan peningkatan produktivitas karyawan salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perubahan perilaku organisasi. Organisasi dikatakan produktif jika tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien.
2. Peningkatan keahlian tenaga kerja yaitu keahlian konseptual, keahlian teknik, dan keahlian teknologi yang dibutuhkan organisasi.

3. Menurunnya kesetiaan karyawan yang disebabkan oleh konflik dan stress kerja.
4. Respon terhadap era globalisasi terutama bisnis dan organisasi di mana tidak adanya batasan waktu dan ruang dalam berbisnis.
5. Beragamnya budaya tenaga kerja atau toleransi atas keberagaman (budaya, agama, kebangsaan)
6. Munculnya pesaing yang meniru produk sehingga perlu dilakukan berbagai inovasi
7. Peningkatan kualitas pelayanan, produk dan pelayanan purna jual.
8. Etika dalam berbisnis.

Faktor-Faktor yang memengaruhi perilaku organisasi adalah sebagai berikut (Rajagukguk, 2017):

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja sehingga sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Absensi Kerja yaitu hubungan antara jumlah jam kerja dengan jam kerja yang seharusnya. Tingkat absensi kerja yang tinggi dapat mengurangi kinerja individu dan akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Tingkat kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap perilaku organisasi.
4. Tingkat turnover, perputaran tenaga kerja yaitu perbandingan antara karyawan yang masuk dengan karyawan yang keluar dalam organisasi. Tingginya tum over di organisasi akan mengganggu kinerja organisasi.

Bab 6

Budaya Organisasi

6.1 Pendahuluan

Dalam mendirikan suatu organisasi tentu karena ada tujuan yang ingin dicapai. Maka dari itu untuk menilai keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kemampuan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berada di luar organisasi namun berpengaruh terhadap organisasi dan budayanya. Termasuk faktor eksternal antara lain, pertumbuhan demografis, sosial dan ekonomi, bahkan termasuk kecenderungan global yang semakin kompetitif adalah termasuk faktor eksternal yang dapat memengaruhi budaya organisasi. Sedangkan faktor internalnya, antara lain meliputi sumber daya internal yang dimiliki dan diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi.

Budaya organisasi bisa tumbuh dan berkembang melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Budaya organisasi akan tumbuh melalui proses evolusi dari gagasan yang dimunculkan oleh pendiri organisasi yang diajarkan dan ditanamkan kepada para pengikutnya. Pengembangan budaya organisasi harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Sedangkan perkembangan organisasi harus disesuaikan agar searah dengan

terciptanya suatu bentuk budaya yang mendorong dan menghargai kinerja seseorang.

6.2 Budaya Organisasi

6.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya didefinisikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok dengan mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah dipraktikkan dan dipertimbangkan dengan baik dan layak kemudian diajarkan kepada anggota baru untuk dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein, 1997). Menurut Jeff Cartwright (1999), budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka. Sehingga Cartwright berpandangan, bahwa budaya merupakan sebuah kumpulan orang yang terorganisasi untuk berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan pengaruhnya dapat diukur dalam bentuk motivasi.

Dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok terhadap lingkungannya. Sedangkan budaya organisasi didefinisikan sebagai filosofi dasar atas kebijakan organisasi, aturan dalam pergaulan, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Robert P. Vecchio, 1995).

Menurut Stephen P. Robbins (2003), budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan atas bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, bukan tentang apakah seperti mereka atau tidak. Sementara Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003) menyatakan budaya organisasi merupakan kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima oleh semua anggota organisasi. Akar dari budaya organisasi adalah rangkaian karakteristik inti yang dihargai bersama oleh anggota organisasi.

Adapun Michael Zwell (2000) menyatakan budaya korporasi merupakan cara hidup suatu organisasi yang ditularkan melalui generasi penerus pekerja. Budaya yang dimaksud adalah termasuk siapa kita, apa yang kita yakini, apa yang kita lakukan, dan bagaimana melakukannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang cara bersikap dan beraktivitas dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi dasar bagi seluruh sumber daya manusia organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

6.2.2 Fungsi dan Peranan Budaya Organisasi

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas, menunjukkan pentingnya fungsi budaya organisasi di dalam kehidupan organisasi, di antaranya bahwa fungsi budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan aktivitas dan kegiatan para anggotanya, yang terbentuk atas sekumpulan individu dengan latar belakang budaya yang khas. Kolb, Rubin dan Osland (1991) mengutip pendapat Pascale menegaskan bahwa budaya organisasi pada dasarnya berfungsi untuk mengajarkan kepada para anggotanya, bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah.

Ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Menentukan peran yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Menimbulkan dan merangsang atas peran dalam mengikuti dan memiliki identitas bagi para pekerjanya;
3. Mengutamakan tercapainya tujuan bersama dibandingkan kepentingan individu;
4. Menjaga stabilitas sosial dalam organisasi.

Kaitannya dengan fungsi budaya organisasi, Soetopo (2010) mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi dipengaruhi oleh fungsi eksternal dan fungsi internal. Fungsi eksternal budaya organisasi adalah bagaimana melakukan penyesuaian terhadap lingkungan di luar organisasi, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalam organisasi

4 termasuk sumber daya manusia. Sehingga secara eksternal budaya organisasi akan terus melakukan penyesuaian terhadap budaya-budaya yang ada di luar organisasi. Jadi makin kuat budaya organisasi kan menjadikannya tidak mudah terpengaruh oleh budaya yang berkembang di lingkungannya. Sedangkan kekuatan fungsi integrasi internal akan dirasakan semakin kuat jika di dalam organisasi terus berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat istiadat organisasi yang terus menerus dikembangkan para anggotanya agar semakin kuat.

Sedangkan Sutrisno (2010) mengutip pendapat Robbins menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi:

1. Budaya berperan sebagai pembeda. Artinya bahwa budaya kerja akan menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi menjadi suatu identitas bagi anggotanya.
3. Budaya organisasi dapat memudahkan tumbuhnya komitmen yang lebih luas.
4. Budaya organisasi dapat meningkatkan keamanan sistem sosial.

Sementara Basuki (1997) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki manfaat yang banyak, secara garis besar manfaat tersebut adalah:

- Pertama, manfaat terhadap organisasi. Budaya organisasi hakikatnya merupakan pengikat bagi para pegawai pada suatu organisasi untuk tetap tinggal dan berprestasi di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi juga dapat meningkatkan loyalitas dan dedikasi pegawai pada organisasi, karena dengan budaya organisasi yang kuat akan dapat memberikan citra positif serta keamanan suatu organisasi yang akan membedakan dengan organisasi lain.
- Kedua, adalah manfaat terhadap pengembangan organisasi. Artinya dengan adanya budaya organisasi diharapkan secara kuantitatif dan kualitatif organisasi akan dapat dikembangkan. Indikatornya bukan hanya besarnya struktur dan banyaknya jumlah pegawai, akan tetapi semakin tingginya kapabilitas organisasi dalam mengantisipasi situasi dan kondisi lingkungan yang indikatornya semakin peka terhadap perubahan dan tuntutan.

- Ketiga, manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia. Manusia adalah faktor yang utama dan pertama dalam organisasi. Oleh karena itu ia tidak hanya dituntut patuh dan taat terhadap nilai-nilai dan norma yang berlaku, akan tetapi dengan landasan nilai-nilai tersebut manusia akan lebih mudah berkembang dan dikembangkan. Sebagaimana penelitian yang dihasilkan oleh para pakar, menemukan bahwa di dalam organisasi yang budaya organisasinya berjalan dengan baik akan meningkatkan kinerja (performance), motivasi dan tingkat kepuasan pegawai (Kotter dan Heskett, 1992). Dari segi lain Kolb, et.al. (1991) mengutip pendapat Pascale mengemukakan bahwa budaya organisasi akan mengembangkan kemampuan komunikasi antar pegawai.
- Keempat, manfaat terhadap pengembangan usaha. Gordon (1991) menyatakan bahwa ada hubungan yang cukup berarti antara budaya organisasi dengan tingkat kinerja (performance) organisasi. Sebagaimana pendapat Senge (1994) bahwa salah satu orientasi nilai budaya yang sangat inti adalah belajar untuk mengikuti dan mempelopori perubahan.
- Kelima, manfaat terhadap pelanggan. Pelanggan atau masyarakat pada dasarnya merupakan mitra usaha paling utama dan penting sebagai aset organisasi yang tidak kalah dengan aset-aset lainnya. Untuk itu, organisasi harus secara terus-menerus membina komunikasi organisasi, meningkatkan hubungan baik dan citra baik organisasi dalam diri pelanggan. Dalam hubungan ini, budaya organisasi memiliki manfaat yang sangat tinggi, karena dengan menghargai pelanggan, merupakan suatu indikasi bahwa budaya organisasi telah berjalan baik.

6.2.3 Tahap Pengembangan Budaya Organisasi

Di dalam bukunya, Chatab (2019) mengemukakan bahwa budaya organisasi berproses melalui beberapa tahapan berikut:

1. **Pembentukan/Menciptakan Budaya**
Budaya akan terbentuk karena adanya pendiri yang mempunyai pengaruh dominan dan kharismatik kemudian memperagakan tata cara bekerja dalam organisasi untuk melaksanakan misi-misi organisasi guna meraih visi yang telah ditetapkan. Selanjutnya akan dipilih orang-orang yang mempunyai kapasitas pengetahuan, keterampilan kepemimpinan dan keteladanan untuk bisa meneruskan aktivitas kegiatan organisasi sesuai dengan nilai-nilai, kaidah dan norma dan para pendirinya.
2. **Pemeliharaan/Mempertahankan Budaya**
Budaya organisasi tentunya akan membawa dampak positif bagi organisasi dalam hal keefektifan atau untuk peningkatan kinerja. Namun demikian tetap diperlukan keteladanan pimpinan puncak, praktik seleksi anggota organisasi serta metode sosialisasi yang paling tepat untuk diterapkan. Metode ini diperlukan untuk penyebarluasan kepada para anggota organisasi dan menambah keyakinan bagi individu di dalam organisasi.
3. **Pengembangan Budaya Organisasi**
Menurut Luthans (2006) dan model hirarki sistem organisasional oleh Tenner & DeToro (1992), strategi perubahan dalam pengembangan budaya dapat dilakukan melalui pilihan structural change, process, system change atau Human Resource change.
4. **Adaptasi Proses Budaya**
Untuk dalam beradaptasi dengan tantangan perubahan lingkungan, terdapat beberapa pilihan sikap antara lain: [a] Mempertahankan budaya yang ada (akomodasi); [b] Budaya yang ada dipertahankan, dan ada dimensi baru (akulturasi); dan [c] Membentuk budaya yang baru (asimilasi).

Sedangkan ³¹ proses pembentukan budaya organisasi menurut Tika (2008) adalah sebagai berikut:

1. Interaksi antar pimpinan ³¹ atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi.
2. Dari interaksi akan memunculkan ide yang merupakan akar dari artefak, nilai, dan asumsi.
3. Implementasi dari artefak, nilai, dan asumsi akan menghasilkan budaya organisasi.
4. Untuk mempertahankan budaya organisasi bisa dilakukan dengan pembelajaran (learning) bagi anggota baru organisasi.

6.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Soetopo (2010) mengutip pendapat O'Reily dan Jhon ⁴ mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik utama, yaitu:

1. Innovation and risk taking, yakni derajat sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko;
2. Attention to detail, yakni derajat sejauh mana par pekerja didorong menunjukkan prestasi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail;
3. Outcome orientation, yakni sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil bukan pada teknis dari proses yang dipakai untuk menjadi hasil;
4. People orientation, yakni sejauh mana keputusan manajemen mem⁴erhatikan efek hasil-hasil pada orang dalam model perilaku di atas menjadi inti dari suatu ⁶ budaya organisasi.
5. Team orientation, yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif buka ⁶ santai-santai; dan.
6. Aggressiveness, yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan ⁴ kompetitif bukan santai-santai; dan.
7. Stability, yakni sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo, sebagai kontras dari pertumbuhan.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (2003) mengemukakan terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi:

1. Inisiatif individual
Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau kemandirian setiap individu dalam menyampaikan pendapat.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko
Artinya organisasi dapat memberikan toleransi kepada anggotanya untuk bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi, dan organisasi berani mengambil resiko atas perihal tersebut.
3. Pengarahan
Maksudnya adalah sejauh mana suatu organisasi mampu menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang ingin dicapai.
4. Integrasi
Yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi yang ada untuk bekerja sama dan berkoordinasi.
5. Dukungan manajemen
Maksudnya adalah sejauh mana para pimpinan organisasi dapat mengkomunikasikan atau memberikan arahan, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
6. Kontrol
Alat kontrol yang menjadi standar organisasi adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
7. Identitas
Maksudnya adalah sejauh mana para anggota organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu bagian dalam organisasi tersebut.
8. Sistem imbalan
Yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan secara objektif atas prestasi kerja pegawai bukan karena faktor lainnya.

31

9. Toleransi terhadap konflik

Artinya sejauh mana para pegawai didorong untuk mengelola konflik dan menyampaikan kritik secara terbuka.

10. Pola komunikasi.

Yaitu sejauh mana komunikasi diatur dan dibatasi oleh hierarki kewenangan yang secara formal.

Sedangkan menurut Chatab (2007), budaya organisasi dapat dipandang berdasarkan hirarki berikut:

1. Basic Assumptions

Kepedulian budaya tingkat paling dalam ini adalah anggapan dan kepedulian atas keadaan yang ada serta bagaimana persoalan keorganisasian seharusnya diselesaikan.

2. Values

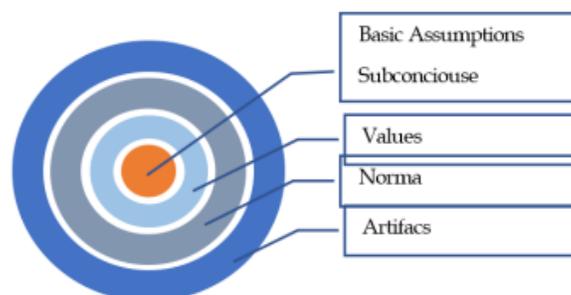
Values menjadi dasar informasi bagi para anggota organisasi tentang apa yang penting dan berharga, serta apa yang mereka butuhkan sebagai bentuk perhatian/imbalan.

3. Norms

Norma akan menuntun para anggota organisasi bagaimana seharusnya bersikap di dalam situasi tertentu dalam organisasi.

4. Artifacts

Merupakan wujud nyata dari sistem, prosedur, sistem kerja, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi. Istilah sistem kerja menunjukkan bagaimana pekerjaan dari suatu organisasi dilaksanakan.



Gambar 6.1: Hirarki Budaya Korporat (Chatab, 2007)

6.2.5 Klasifikasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Tika (2008) dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Proses Informasi
2. Berdasarkan Tujuannya

Pembagian budaya organisasi berdasarkan proses informasi, Tika (2008) mengutip Robert E. Quinn meliputi:

1. Budaya Rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individu diasumsikan sebagai sarana tujuan kinerja yang harus ditunjukkan (dengan ukuran: efisiensi, produktivitas, dan keuntungan serta dampak).

2. Budaya Ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (pengetahuan, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kapitalisasi.

3. Budaya Konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (bersumber dari: diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).

4. Budaya Hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (meliputi: dokumen, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

Sedangkan pembagian budaya berdasarkan tujuan menurut Talizuduhu Ndraha (Tika, 2008) yaitu terdiri dari:

1. Budaya organisasi
2. Budaya organisasi publik
3. Budaya organisasi sosial

6.2.6 Faktor-faktor Penguat Budaya Organisasi

Faktor-faktor penguat budaya organisasi yang dimaksudkan di sini adalah suatu budaya yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dijadikan

panutan secara bersama dan memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan semua anggota organisasi sehingga menjadikannya kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

Luthans (2006) menyebutkan faktor-faktor utama yang menjadi penguat budaya organisasi:

1. Kebersamaan
2. Intensitas

Sedangkan Soetopo (2010) mengutip pendapat Shete mengungkapkan bahwa kekuatan budaya suatu organisasi dapat diidentifikasi melalui tiga ciri berikut:

1. Kekentalan budaya (thickness of culture), diukur melalui jumlah asumsi bersama. Budaya kental mempunyai banyak asumsi, sedangkan budaya encer hanya sedikit memiliki asumsi;
2. Tingkat kebersamaan (extent of sharing), lapisan demi lapisan keyakinan dianut bersama;
3. Kejelasan peraturan (clarity of ordering). Peraturan yang jelas dan nyata yang diberlakukan dalam organisasi.

Deal dan Kennedy (2000) mengemukakan pentingnya pengaruh budaya organisasi yang kuat dan positif terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, disebabkan oleh hal-hal berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, terisolasi, menginternalisasi, menjiwai para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
2. Perilaku-perilaku pegawai terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Anggota organisasi bersikap komit dan loyal kepada organisasinya;
4. Musyawarah dan kebersamaan/kesertaan merupakan sesuatu yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap pegawai;
5. Semua kegiatan berorientasi pada misi atau tujuan organisasi;
6. Pegawai merasa senang, karena diakui dan dihargai peran dan kontribusinya;

7. Senantiasa ada koordinasi, integrasi, dan konsistensi guna menstabilkan aktivitas kegiatan organisasi;
8. Penguatan pengaruh organisasi dalam tiga aspek: pengarahannya perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada anggota organisasi, dan kekuatan. Yaitu perlunya penekanan kepada para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi;
9. Budaya mempunyai pengaruh terhadap perilaku individu dan kelompok.

43)apun aktivitas kegiatan yang bisa dilakukan dan mampu memperkuat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi.
2. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi.
3. Memberikan contoh atau teladan.
4. Membuat acara kegiatan secara rutin.
5. Memberikan penilaian dan penghargaan.
6. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal.
7. Koordinasi dan kontrol.

Bab 7

Konflik dalam Organisasi

7.1 Pendahuluan

Dalam dunia bisnis, aspek komunikasi sangat penting untuk menjalankan bisnis dengan cara yang efektif dan efisien. Setiap bisnis melibatkan dua jenis komunikasi, yakni: komunikasi eksternal yang diarahkan terhadap aktor dalam lingkungan bisnis, dan komunikasi internal atau komunikasi organisasi yang diarahkan terhadap para pekerja. Namun demikian, tidak mungkin membayangkan suatu komunikasi organisasi tanpa adanya konflik. Dewasa ini, konflik sering dianggap normal dalam setiap organisasi, dikarenakan setiap orang memiliki pendapat yang berbeda, maka tidak setiap orang dapat menerima perbedaan pendapat tersebut. Namun bagaimanapun organisasi yang terlalu memiliki banyak konflik tetap berbahaya, begitu juga bagi organisasi yang tidak memiliki konflik sama sekali. Oleh karena itu dalam konteks ini, kita akan fokus pada pembahasan manajemen konflik dan tentang bagaimana para manajer dan peran mereka dalam pengelolaan konflik dalam organisasi. Dalam interaksi sosial dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah. Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya.

Organisasi dalam segala macam bentuk dan jenisnya dalam mewujudkan tujuan bersama dengan seluruh elemen yang ada pasti pernah mengalami situasi yang tidak bisa memuaskan keinginan semua orang yang terlibat dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Hal ini sangat wajar karena di dalam organisasi terdiri dari berbagai macam latar belakang suku, agama, etnis, budaya, sosial, ekonomi, politik, dan bahkan negara yang berbeda-beda. Organisasi yang pada umumnya memiliki tingkat heterogenitas tinggi, sangat potensial terhadap munculnya konflik baik konflik individu maupun konflik organisasi. Dalam interaksi sosial antar individu atau antar kelompok atau kombinasi keduanya, sebenarnya konflik merupakan hal yang alamiah.

Konflik yang ditimbulkan oleh masalah-masalah hubungan pribadi dengan sikap yang kecil kadang-kadang memiliki dampak luas dalam suatu organisasi. Ketidaksesuaian tujuan dan nilai-nilai pribadi seseorang dalam jabatan tertentu yang diembannya seringkali sangat resisten terhadap konflik. Sebaliknya konflik juga bisa timbul karena adanya stimulus yang besar seperti perebutan sumber daya antar departemen/bagian mungkin tidak berakibat luas karena dalam menangani dan mengelolanya tepat, sehingga dampak yang diakibatkan bisa di minimalisir. Secara umum konflik tidak bisa dihilangkan sama sekali, tetapi hanya bisa ditekan atau dikurangi kualitas, kuantitas, dan intensitasnya.

194

Konflik yang muncul dalam suatu organisasi akan mengganggu kelancaran hubungan antar individu anggota organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja dan suasana psikologis tertekan. Orang-orang yang bekerja di bawah tekanan psikologis dapat mengakibatkan menurunnya tingkat motivasi kerja. Akibat dari semua itu prestasi kerja berkurang sehingga secara luas hal tersebut akan mengakibatkan produktivitas kerja pribadi dan organisasi/perusahaan menurun. Konflik pada dasarnya berkaitan erat dengan perasaan (emosi) manusia, seperti perasaan diabaikan, disepelekan, dan tidak dihargai oleh kawan seprofesi, atasan, maupun terhadap orang-orang yang menjadi bawahan. Perasaan tidak dihargai dan disepelekan seringkali muncul. Ketika distribusi informasi organisasi tidak terkomunikasikan dengan baik sesuai standar operasional prosedur yang telah disepakati bersama. Keadaan seperti ini dapat mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaan yang terlalu sering berbuat salah (Sunarta, 2015).

7.2 Pengertian Konflik

Terdapat banyak definisi/pengertian mengenai konflik yang bisa jadi disebabkan oleh perbedaan pandangan dan setting di mana konflik terjadi. Konflik merupakan suatu bentuk interaksi diantara beberapa pihak yang berbeda dalam kepentingan, persepsi dan tujuan. Konflik adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka, atau aktivitas kerja dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, penelitian, atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub-unit yang sedang berselisih akan berusaha agar kepentingan atau pandangan mereka mengungguli yang lainnya. Menurut Kamus Bahasa Indonesia Konflik diartikan sebagai Pertentangan, Perselisihan; ketegangan antara dua pihak, pertentangan antara dua kekuatan.

Konflik berasal dari bahasa Latin: *Confligo*, terdiri dari dua kata yaitu “con” berarti bersama-sama dan “fligo” yang berarti pemogokan, penghancuran atau peremukuan. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, Poerwadarminta, (1976:519) kata konflik berarti pertentangan atau percekocokan. Menurut Webster, (1974:213) dalam Daniel Carolus Kambey dikatakan bahwa kata konflik diserap dari bahasa Inggris, Conflict yang berarti: pertarungan (a fight), perbuatan kekerasan (struggle), persengketaan (a controversy), perlawanan yang aktif (active opposition hostility). Dalam Concise English dictionary, (1989), konflik didefinisikan sebagai: *a fight, a collision, a struggle, a contest, opposition of interest, opinions or purposes, mental strife, and agony* (Sunarta, 2015).

Berbagai referensi ilmiah, khususnya ilmu politik, antropologi, sosiologi, dan psikologi, banyak membahas aspek konflik sebagai materi kajian tentang konflik. Menurut Santosa (2001), jika ditelaah dari isi dan substansi berbagai definisi tentang konflik, ada dua yang harus dimengerti, yakni apa dan bagaimana pandangan tentang konflik dari para ahli teori. Konflik oleh para ahli organisasi lainnya juga didefinisikan menurut berbagai sudut pandang dan spektrum yang berbeda-beda antara lain sebagai berikut (Drs. Edi Santosa and Dr. Lilin Budiati, S.H., 1980):

1. Devito, 1995; Interaksi yang disebut komunikasi antara individu yang satu dengan yang lainnya, tak dapat disangkal akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda-beda.

1. Folger & Poole, 1984; Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi.
3. Gibson, 1997; Hubungan yang selain dapat menciptakan kerjasama, tetapi dapat juga melahirkan konflik.
4. Robbin, 1996; Konflik organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi, maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka hal tersebut telah menjadi kenyataan.
5. Muchlas, 1999; Merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stress.
6. Minnery, 1985; Merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.
7. Robbin, 1993; Konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris dengan pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut, atau satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif.
8. Myers, 1982; Konflik berpusat pada beberapa penyebab utama, yaitu tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber-sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat.
9. Pace & Faules, 1994; Merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan.
10. Taquiri dalam Newstorm dan Davis, 1977; Merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat munculnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan antara dua pihak atau lebih secara terus menerus.
11. Konflik merupakan sebuah hal yang dinamis. Maksudnya, aktivitas individu, keluarga, pemerintahan, bisnis, dan proses industrialisasi senantiasa berinteraksi dalam proses kontak sosial sebagai satu kesatuan sistem. Konflik bisa diperluas jika dapat dipandang sebagai media dan energi potensial untuk proses aktualisasi agar terbentuk

perilaku kooperatif (konsensus), baik dalam tingkat personal maupun institusional. Hal ini mengingat konflik dalam semua situasi selalu mengandung unsur positif dan negatif sebagaimana pendapat Lewis Coser (1956). Unsur negatif itu adalah konflik tidak dapat mencapai komitmen antara pihak untuk sebuah konsensus atau kesepakatan. Intinya, konflik hanya untuk konflik yang merupakan suatu hal kontraproduktif karena itu negatif. Sementara itu, sifat positif konflik adalah antara pihak terjadi komitmen atau kesepakatan untuk sebuah resolusi dan solusi yang bisa berwujud pernyataan bersama (declaration) dalam kesepahaman (understanding) tentang suatu hal yang menjadi sumber konflik.

12. Konflik adalah pertentangan antara banyak kepentingan, nilai, tindakan atau arah, serta bagian yang menyatu sejak kehidupan ada (Johnson dan Duinker, 1993). Konflik merupakan sesuatu yang tak terelakkan dan dapat bersifat positif maupun negatif. Aspek positif konflik muncul ketika konflik membantu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan dan sumber daya yang tidak bekerja secara efektif, mempertajam gagasan atau informasi yang tidak jelas, dan menjelaskan kesalahpahaman.
13. Konflik juga akan bermanfaat pada saat mempertanyakan status quo sehingga sebuah pendekatan yang kreatif muncul. Sebaliknya, konflik dapat bersifat negatif jika diabaikan. Konflik yang tidak terselesaikan merupakan sumber kesalahpahaman, ketidakpercayaan, serta bias. Konflik menjadi buruk apabila menyebabkan semakin luasnya batas-batas untuk saling bekerja sama antar berbagai pihak (Johnson dan Duinker, 1993). (Drs. Edi Santosa and Dr. Lilin Budiati, S.H., 1980).
14. Konflik dapat berupa perselisihan (disagreement), ketegangan (the presence of tension), atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih. Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak sehingga pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing. Substantive

conflicts merupakan perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi kebijaksanaan dan prosedur, serta pembagian jabatan pekerjaan. Emotional conflicts terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya, tidak simpatik, takut dan penolakan, serta adanya pertentangan antar pribadi (personality clashes).

13

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan²⁶⁸ bahwa konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonis¹ antara dua atau lebih pihak, Sukanto, (1996). Dengan kata lain konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok¹ dengan kelompok lain pada level yang berbeda-beda karena beberapa alasan/penyebab utama, yaitu tujuan yang ingin dicapai, dan alokasi sumber-sumber yang dibagikan. Disamping itu, sikap antagonis dan kontroversi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam situasi dan peristiwa tertentu juga menjadi pemicu munculnya konflik dalam suatu organisasi.

7.3 Jenis Konflik

Banyak faktor yang mencegah para pekerja untuk berkomunikasi langsung dan terbuka, sehingga akibatnya terjebak oleh situasi konflik dengan risiko tinggi. Jika para manajer mampu menerapkan komunikasi langsung dengan timing yang tepat, maka suatu konflik dapat dihindari, dan dampaknya dapat diminimalkan. Konflik terjadi hampir setiap hari dan mengelola konflik dengan baik adalah elemen kunci keberhasilan organisasi. Konflik adalah fakta kehidupan dan jika para manajer mampu memahami sejauh mana dampaknya terhadap efektivitas kerja, maka mereka dapat membuat konflik menjadi bermanfaat dan mampu menggunakannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Sejauh ini konflik dipandang sebagai suatu proses di mana seorang pekerja sengaja membuat upaya untuk mencegah upaya pekerja lain dengan tindakan yang berlawanan, agar pekerja tersebut menjadi frustrasi sehingga ia dapat mencapai tujuannya atau memenuhi kepentingannya. Konflik organisasi dapat terjadi, jika seorang aktor melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan para pekerja atau rekan kerja lain, baik dalam jaringan mereka sendiri, maupun dengan anggota organisasi lainnya. Konflik juga dapat dikonseptualisasikan sebagai suatu proses interaktif yang diwujudkan dalam bentuk ketidakcocokan,

perselisihan, atau disonansi di dalam atau di antara entitas sosial, baik individu, kelompok, organisasi dan lain sebagainya.

Terdapat beberapa jenis konflik organisasi, yakni (Endang Pitaloka, SE., 2013):

1. Konflik Vertikal, dan hal ini terjadi karena atasan selalu memberi perintah dan pengawasan searah pada para pekerja apa yang harus dilakukan, sementara inisiatif dan partisipasi para pekerja kurang dihargai. Jenis konflik vertikal juga dapat terjadi dikarenakan struktur organisasi terlalu memiliki jenjang formalitas yang tinggi;
2. Konflik Horisontal, dan hal ini terjadi diantara sesama para pekerja pada departemen yang sama dan pada tingkat hirarki yang sama. Konflik ini bisa muncul karena berbagai alasan, seperti adanya ide dan kepentingan yang berbeda yang berhubungan dengan alokasi dan/atau relokasi sumber daya;
3. Konflik Jalur Staf, dan hal ini terjadi antara staf pendukung dan para pekerja dalam suatu departemen atau organisasi; dan
4. Konflik Peran, dan hal ini muncul berawal dari pemahaman tidak lengkap atau keliru dari tugas yang diberikan kepada para pekerja pada saat tertentu.

Dalam kaitan diatas, ada dua jenis kasus konflik, yakni konflik pribadi dan konflik organisasi. Konflik pribadi berasal dari karakter pribadi ketika para pekerja berinteraksi. Penyebab konflik pribadi dapat diringkas dalam empat kategori berikut ini, yakni (Endang Pitaloka, SE., 2013):

1. Sikap apriori terhadap orang lain. Konflik jenis ini sering terjadi karena adanya persepsi yang buruk terhadap pihak lain. Pada gilirannya sikap mereka menjadi tidak objektif dalam memahami perilaku pihak lain, apalagi jika mereka sendiri telah memendam motif ingin menyakiti dan adanya kepentingan tersembunyi lainnya;
2. Kesalahan dalam komunikasi. Kesalahan ini berasal dari ketidakmampuan para pekerja untuk saling mendengarkan satu dengan lainnya. Disamping itu, kesalahan berasal dari informasi yang tidak utuh atau bahkan hilang dalam komunikasi ke atas dan ke

bawah. Disamping karena adanya pemahaman yang tidak memadai, juga karena adanya kondisi emosional dari para pekerja pada saat mereka berkomunikasi;

3. Ketidakpercayaan diantara para pekerja dalam organisasi. Kepercayaan adalah dasar dari hubungan interpersonal yang baik, terutama untuk mengembangkan dan mengkonsolidasikan sistem nilai dan keyakinan antara satu pihak dengan yang lainnya. Lima dimensi yang penting untuk membangun kepercayaan dalam sebuah organisasi adalah: integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Sebaliknya ketidakpercayaan dan kecurigaan menciptakan dasar yang baik untuk potensi konflik; dan
4. Karakteristik pribadi. Beberapa pekerja memulai konflik, karena adanya saling tidak menyukai terhadap masing-masing pribadi diantara mereka. Ketika para pekerja dengan kepribadian yang berbeda harus saling bekerja sama, maka terjadinya konflik tidak dapat dihindari.

7.4 Penyebab Konflik dalam Organisasi

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (antecedent conditions). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: Komunikasi, Struktur, dan Variabel Pribadi.

1. Komunikasi; Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.
2. Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang

74 diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

3. Variabel Pribadi; Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (idiosyncrasies) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial. Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari akan hal tersebut, maka muncullah persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (perceived conflict). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (felt conflict). Selanjutnya, konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya itu akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.

Penyebab timbulnya konflik dalam suatu organisasi menurut Agus Hardjana, (1994) antara lain (Sunarta, 2015):

1. Salah pengertian, informasi/berita yang tidak dikomunikasikan secara lengkap/utuh dapat menimbulkan konflik. Informasi yang lengkap dan jelas tetapi tidak disampaikan tepat waktu juga dapat

menimbulkan konflik. Dari sisi penerima informasi/pesan, semua pesan telah diterima secara komplit/utuh, jelas, tepat waktu, tetapi salah dalam memahami dan menerjemahkan informasi yang diterima tersebut. Pengumuman tentang akan adanya pemadaman listrik di suatu organisasi tidak sampai pada operator genset/diesel penggerak listrik pengganti akan menyebabkan terganggunya operasi mesin presensi on line atau bagian olah data di departemen penelitian dan pengembangan.

2. Perbedaan tujuan kerja karena perbedaan nilai hidup yang dianut. Orang yang bekerja karena ingin mendapatkan upah/gaji demi menghidupi ekonomi keluarga akan sangat berbeda motivasi/semangat dan cara kerjanya jika dibandingkan dengan orang yang bekerja hanya karena ingin mengabdikan dirinya sebagai panggilan hidup. Orang-orang yang secara materi sudah berkecukupan, bekerja kadangkala hanya digunakan untuk memperoleh status sosial saja, sehingga kondisi semacam ini memunculkan disorientasi kerja antara orang satu dengan lainnya.
3. Perebutan dan persaingan dalam hal fasilitas kerja dan suatu jabatan yang terbatas. Konflik dapat muncul dalam situasi di mana orang-orang yang berkeinginan untuk menduduki jabatan supervisor, manajer, direktur, sampai presiden direktur sangat banyak sementara pospos jabatan yang ingin dituju sangatlah terbatas. Perebutan/persaingan posisi jabatan seperti di atas sangat potensial menimbulkan gesekan kepentingan. Keterbatasan fasilitas kendaraan dinas, alat kerja seperti komputer, mesin ketik, kalkulator, dan tempat parkir juga bisa menjadi perebutan dan saling menguasai satu sama lain.
4. Masalah wewenang dan tanggung jawab. Jenis pekerjaan yang bermacam-macam dan saling memiliki keterkaitan satu sama lain memungkinkan terjadinya lempar tanggung jawab atas pekerjaan tertentu. Dalam organisasi yang besar dengan kompleksitas pekerjaan dan masalah yang besar, batas-batas wewenang dan tanggungjawab antar lini atau bagian/departemen walaupun sudah jelas dan terstandar tetapi seringkali masih menyisakan persoalan-persoalan

yang di luar kebiasaan. Contoh nyata adalah bagian persuratan, bagian distribusi, dan bagian pengemudi. Ketiga unit kerja dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing pada situasi tertentu bisa saling melempar pekerjaan dalam hal pengiriman surat. Jika sudah terjadi demikian, maka sebenarnya konflik sudah terjadi walaupun eksalasinya masih sangat sempit dan sederhana. Akan tetapi bila kejadian ini terus berulang dan pimpinan tidak ada upaya mengatasinya, maka bukan tidak mungkin konflik akan meluas yang menyebabkan terganggunya pencapaian kinerja organisasi secara luas.

5. Penafsiran yang berbeda atas suatu hal, perkara, dan peristiwa yang sama. Organisasi yang beranggotakan orang-orang dengan berbagai latar belakang suku, agama, pendidikan, jenis kelamin, dan usia memiliki tingkat heterogenitas yang sangat tinggi. Karena anggota organisasi yang berbeda latar belakang, sudah barang tentu keinginan, harapan, sudut pandang, ide, gagasan, dan tujuan setiap orang juga berbeda-beda pula. Perbedaan sudut pandang terhadap suatu peristiwa antar individu memungkinkan munculnya pertentangan pendapat yang bisa menimbulkan konflik. Organisasi yang identik dengan birokrasi, aturan, dan tata tertib memaksa tiap individu mematuhi dan menaati aturan-aturan tersebut. Dalam menjalankan aturan dan tata tertib seorang pegawai/karyawan ada yang tidak sama antar pegawai yang satu dengan yang lain, hal ini diakibatkan oleh perbedaan penafsiran, sudut pandang, dan interpretasi atas peraturan yang ada.
6. Kurangnya kerja sama antar pegawai, antara pegawai dengan pimpinan, dan antara pimpinan dengan pimpinan dapat menyebabkan hasil kerja tidak optimal. Penyebab hasil kerja yang tidak optimal tersebut seringkali dijadikan kambing hitam (*scape goat*), saling menyalahkan, saling mencari pembenaran sendiri, bahkan saling mencaci yang akhirnya menimbulkan konflik dalam organisasi.
7. Tidak menaati tata tertib yang berlaku bagi semua anggota organisasi. Jika pada kasus nomor 5 di atas orang melanggar tata

tertib (tidak sengaja) karena perbedaan penafsiran, dalam kasus pegawai yang tidak menaati tata tertib lebih disebabkan karena sikap pegawai yang tidak disiplin. Sikap tidak disiplin yang ditunjukkan oleh seorang pegawai karena adanya kecenderungan penyimpangan perilaku yang dapat menimbulkan kecemburuan/kekecewaan terhadap pegawai-pegawai yang taat dan tertib dengan peraturan. Kecemburuan/kekecewaan inilah yang bisa menjadi penyulut timbulnya konflik dalam organisasi.

8. Ada usaha untuk menguasai dan merugikan. Pada dasarnya setiap orang tidak ada yang mau dikuasai, dijajah, disepelkan, dan ditindas harga diri dan eksistensinya dalam pergaulan di level manapun. Organisasi yang di dalamnya terdapat kelompok-kelompok orang seringkali ingin mencari pengaruh dan menunjukkan superioritasnya diantara kelompok-kelompok minoritas yang lain. Usaha kelompok tertentu dalam organisasi untuk menguasai kelompok lain dengan tujuan mencari keuntungan di satu sisi dan merugikan di sisi yang lain dapat memunculkan situasi/gejolak terutama kelompok yang merasa dirugikan. Gejolak yang muncul inilah yang dapat menimbulkan konflik organisasi yang harus diredam dan dicarikan penyelesaiannya oleh para manajer/pimpinan.
9. Pelecehan pribadi dan kedudukan. Orang yang pribadi dan kedudukannya dilecehkan merasa harga dirinya diinjak dan dan direndahkan. Apalagi orang yang melecehkan tersebut secara hirarki tidak setara kedudukannya dibandingkan dengan orang yang dilecehkan. Seorang yang pribadi dan kedudukannya diremehkan dan dihina orang lain biasanya melakukan perlawanan. Kadangkala perlawanan melibatkan bawahan masing yang berkonflik, sehingga cakupan konfliknya menjadi meluas.
10. Perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja. Pada dasarnya orang yang sudah berada pada posisi nyaman (comfort zone) memiliki kecenderungan untuk mempertahankan status quo alias tetap. Bagi orang yang berada dalam wilayah nyaman, perubahan dianggap sebagai ancaman yang harus dilawan. Perubahan hanya akan

merugikan dirinya, baik dari sisi karir, kedudukan, kewenangan, prestise, pengaruh maupun secara ekonomi.

Menurut Afif (2013) Konflik organisasi adalah juga konsekuensi dari karakteristik desain organisasi, sumber daya yang terbatas dan karakteristik sistem organisasi, seperti : kompensasi, pengambilan keputusan, perencanaan dan penganggaran.

Beberapa aspek sebagai penyebab konflik organisasi adalah (Endang Pitaloka, SE., 2013):

1. Ketergantungan dalam aktivitas kerja. Ketika anggota organisasi tidak dapat memulai pekerjaannya, karena bergantung pada anggota tim kerja lain yang belum menyelesaikan pekerjaannya, atau karena juga terdapat saling pengaruh antara satu pekerjaan dengan lainnya, maka hal ini dapat menyebabkan konflik;
2. Diferensiasi unit organisasi yang tidak cocok dengan tujuan operasional. Spesialisasi unit organisasi, manufaktur, pembelian, keuangan, pemasaran, dan lain sebagainya, termanifestasi dalam pekerjaan sehari-hari sebagai adanya perbedaan dalam perilaku, tujuan dan budaya kerja. Perbedaan-perbedaan ini, serta perbedaan dalam tujuan operasional dapat menciptakan potensi munculnya konflik horisontal;
3. Alokasi dan/atau relokasi sumber daya yang relatif terbatas. Sumber daya dalam suatu organisasi berhubungan dengan kekuasaan dan pengaruh, sehingga masing-masing departemen berusaha untuk mendapatkan bagian yang lebih besar. Sumber daya ini tidak hanya keuangan, akan tetapi juga terkait dengan teknologi informasi, Sumber Daya Manusia (SDM), promosi dan rotasi para pekerja, dan lain sebagainya, sehingga kekurangan sumber daya ini juga dapat menjadi dasar bagi potensi konflik.
4. Sistem Kompensasi. Sistem kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku, kepuasan dan rasa keadilan dan kesetaraan pada para pekerja. Dalam situasi ini, konflik dapat muncul karena kurangnya konsistensi, misalnya karena para pekerja di departemen lain mungkin dihargai dengan menggunakan kriteria yang berbeda.

- Upah pekerja akan selalu menjadi penyebab klasik ketidakpuasan individual para pekerja, akibat sulitnya untuk bersikap objektif dan mengukur semua prestasi dan kontribusi para pekerja di tempat kerja mereka. Namun demikian, hal itu tetap diperlukan untuk membakukan kriteria pemberian kompensasi, untuk membuat perbedaan yang rasional yang dapat diterima oleh semua pihak; dan
5. Buruknya iklim organisasi dan adanya penelantaran. Organisasi yang melakukan pendelegasian wewenang yang tidak jelas dapat menyebabkan konflik. Jika wewenang, tanggung jawab dan kewajiban para pekerja tidak ditentukan dengan jelas, maka terjadinya suatu konflik tidak dapat dihindari lagi. Rendahnya tingkat formalisasi dapat merangsang konflik, terutama dalam organisasi berskala kecil dan menengah, di mana tidak ada spesialisasi kerja, atau pendelegasian wewenang di antara para manajer.

Pada hakikatnya konflik terdiri atas lima, yaitu 1) konflik dalam diri individu, 2) konflik antar individu, 3) konflik antar anggota dalam satu kelompok, 4) konflik antar kelompok, 5) konflik antar bagian dalam organisasi dan 6) konflik antar organisasi.

1. **Konflik dalam diri individu**; Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang (intrapersonal conflict). Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, lalu bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Handoko (1995: 349) mengemukakan bahwa konflik dalam diri individu terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan, apabila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau apabila diharapkan untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari kemampuannya.
2. **Konflik antar individu**; Konflik antar individu (interpersonal conflict) bersifat substantif, emosional, atau keduanya. Konflik ini terjadi ketika ada perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan. Dalam konflik ini, hasil bersama sangat menentukan.
3. **Konflik antar anggota dalam satu kelompok**; Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi

karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda dan ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sementara itu, konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

4. Konflik antar kelompok; Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan terhadap keahlian.
5. Konflik antar bagian dalam organisasi' Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang. Akan tetapi, dalam hal ini, orang tersebut "mewakili" unit kerja tertentu.
6. Konflik antar organisasi; Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya, konflik yang terjadi antara perguruan tinggi dengan salah satu organisasi masyarakat.

7.5 Dampak Konflik dalam Organisasi

Konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut.

Akibat Negative

- a. Menghambat komunikasi;
- b. Mengganggu kohesi (keeratan hubungan);
- c. Mengganggu kerjasama atau "team work";
- d. Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi;
- e. Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan;
- f. Individu atau personil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme.

10

Akibat Positif dari Konflik

- a. Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis;
- b. Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan;
- c. Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi;
- d. Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif;
- e. Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

Menurut Afif (2013) dampak konflik bagi organisasi adalah:

1. Dampak Positifnya adalah dapat dimulainya perubahan sosial yang diperlukan, mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif, merepresentasikan persoalan penting dan krusial, membuat keputusan dan memecahkan urutan prioritas, dapat dimulainya re-engineering, mengembangkan solidaritas dan kohesi tim kerja; dan
2. Dampak Negatif adalah sama dengan kerjasama yang buruk, di mana para pekerja banyak membuang waktu yang sebenarnya dapat dimanfaatkan bekerja dengan lebih produktif.

7.5.1 Tahap Konflik dalam Organisasi

Konflik adalah suatu proses dinamis yang tidak muncul dengan tiba-tiba, dan pembentukan konflik memerlukan beberapa waktu untuk berkembang dan melewati beberapa tahap. Ada beberapa pendekatan untuk menjelaskan tahapan konflik, namun dalam kaitan ini kita akan menjelaskan lima tahapan penting, yakni (Afif, 2013):

1. Tahap konflik laten. Dalam tahap ini, konflik masih tersembunyi, dan tentu saja terdapat beberapa kondisi yang menumbuhkan tahapan konflik laten ini, diantaranya adalah persaingan terhadap sumber daya yang memadai, dan adanya perbedaan akan tujuan dan orientasi menuju kemandirian organisasi;
2. Tahap persepsi Konflik. Pada tahap ini, semua pihak sebetulnya menyadari adanya konflik laten. Kadang-kadang konflik dapat

dirasakan namun manifestasinya tidak terlihat, misalnya hubungan antara satu pekerja dengan pekerja lainnya tiba-tiba menjadi canggung dan kurang akrab, tanpa tahu penyebabnya dan para aktor yang terlibat tidak mengenalinya. Karena begitu banyak konflik, maka biasanya para manajer lebih berfokus pada konflik yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat dan dengan metode yang relatif mudah, dan kurang sensitif dengan adanya “api dalam sekam”;

3. Tahap konflik pribadi. Dalam tahap ini suatu 'personalisasi' atau internalisasi konflik mulai terjadi. Para pekerja dalam konflik mulai merasakan adanya ketegangan, kecemasan dan perasaan tidak nyaman lainnya secara lebih eksplisit;
4. Tahap manifestasi konflik. Dalam tahap ini, adanya konflik diantara aktor-aktor yang bertikai termanifestasi. Perilaku konflik direpresentasikan dalam beberapa cara, mulai dari sikap apatis, protes, dan agresi terbuka, yang sering dimanifestasikan dengan melanggar aturan main organisasi; dan
5. Tahap konsekuensi. Dalam tahap ini, kita memiliki profil konflik yang jelas. Proses konflik terjadi melalui tahap frustrasi, tahap konseptualisasi, tahap perilaku, tahap reaksi dari pihak lawan dan tahap konsekuensi. Namun, semua tahapan yang disebutkan tidak selalu harus terjadi dan tergantung pada lingkungan di mana situasi tersebut terjadi. Dalam rangka menggambarkan bahwa situasi sebagai konflik, maka empat unsur harus hadir, yakni:
 - Terdapat prakondisi sebelum terjadinya konflik, misalnya kurangnya sumber daya, adanya kebijakan organisasi yang keliru, adanya sistem yang keliru, adanya persepsi yang keliru dari tim kerja;
 - Adanya keadaan yang bersifat afektif dari individu dan kelompok, misalnya kondisi stres, ketegangan, permusuhan dan kecemasan;
 - Adanya keadaan yang bersifat kognitif dari individu dan kelompok, misalnya keyakinan, kesadaran, pengetahuan bahwa

konflik itu ada dan membahayakan, bahkan telah membahayakan kepentingan pihak-pihak yang tengah bertikai; dan

- Adanya perilaku konflik yang lebih manifes, yaitu dimulai dari bentuk perlawanan pasif menuju pada perlawanan agresi terhadap pihak lain.

Fungsi manajemen konflik ditujukan untuk pemecahan konflik, bukan untuk mengurangi, menghilangkan atau membatasi durasinya semata. Artinya bahwa setiap organisasi harus memiliki strategi makro, untuk mengurangi konsekuensi negatif dari konflik. Dalam bisnis modern, manajemen konflik memerlukan beberapa perubahan dalam pendekatannya. Organisasi modern memerlukan strategi makro organisasional yang benar-benar dapat mengurangi dampak dari konflik negatif, sekaligus memanfaatkan dimensi konstruktifnya guna memberikan kontribusi bagi pembelajaran dan keberhasilan organisasi. Dengan demikian, proses manajemen konflik kompatibel sepenuhnya dengan diagnosa makro. Unsur yang paling penting dalam pengelolaan konflik adalah pengakuan akan kasus permasalahannya. Hanya dengan pengakuan atas kasus permasalahan dengan tepat, yang memungkinkan intervensi efektif dapat dilakukan. Dalam tahap ini, perlu diketahui sejumlah konflik dalam organisasi, sekaligus mengeksplorasi hubungan antara konflik afektif dan substansinya serta mengeksplorasi strategi yang digunakan oleh para manajer dan para pekerja dalam memecahkan berbagai konflik demikian. Masalah yang paling penting adalah mengetahui penyebab konflik. Setelah dilakukan diagnosa yang tepat, maka mudah untuk mencari tahu penyebab dari konflik, dan apakah suatu intervensi diperlukan. Suatu intervensi diperlukan jika terlalu banyak kasus konflik afektif sedangkan kasus konflik substantifnya sangat kurang. Terdapat dua jenis intervensi, yakni pendekatan proses dan pendekatan struktural, yakni:

- a. Pendekatan proses. Pendekatan ini mengasumsikan mengubah intensitas konflik dan gaya penanganan konflik. Melalui pendekatan ini, para manajer mencoba untuk mencocokkan gaya penanganan konfliknya terhadap situasi yang berbeda; dan
- b. Pendekatan struktural. Pendekatan ini mengasumsikan peningkatan efektivitas organisasi dan perubahan desain organisasi. Dalam hal ini, pengelolaan konflik dilakukan dengan mengubah persepsi intensitas konflik di berbagai tingkatan organisasi.

Konflik memiliki dua dimensi, yaitu dimensi adanya perbedaan pendapat yang berkaitan dengan tugas dan isu-isu dan/atau fenomena lainnya, serta dimensi dari masalah emosional dan interpersonal yang mengarah pada konflik. Dalam beberapa tahun terakhir ini, beberapa studi telah menyelidiki secara empirik dimensi konflik dan menyimpulkan bahwa masing-masing jenis konflik memiliki dampak yang berbeda di tempat kerja. Salah satu tujuan utama dari manajemen konflik dalam organisasi kontemporer adalah untuk meningkatkan pembelajaran organisasi yang melibatkan akuisisi dan distribusi pengetahuan, interpretasi informasi dan melestarikan memori organisasi. Belajar secara individual adalah penting, namun diperlukan suatu kondisi yang memadai untuk pembelajaran organisasi. Diperlukan adanya proses dan struktur guna mentransfer apa yang telah dipelajari, baik secara individual maupun kolektif.

7.5.2 Strategi Penyelesaian Konflik dalam Organisasi

Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi Konflik:

1. Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
2. Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
3. Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan.
4. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
5. Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis.
6. Bentuklah team work dan kerja-sama yang baik antar kelompok/ unit kerja.
7. Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.
8. Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/eselon.

Manager juga dapat menerapkan strategi negosiasi dalam menyelesaikan konflik. Menurut Afif (2013) Strategi negosiasi merupakan strategi yang paling umum untuk memecahkan konflik dan dapat berhasil jika berbagai kepentingan yang berbeda mencapai titik temu. Negosiasi adalah suatu proses, di mana taktik yang berbeda dapat diterapkan. Afif (2013) menyatakan bahwa taktik negosiasi yang dapat dilakukan oleh manager di antaranya adalah (Endang Pitaloka, SE., 2013):

1. Taktik face to face. Taktik ini mengasumsikan masih adanya saling percaya sebagai dasar bagi berlangsungnya suatu negosiasi, sehingga taktik ini dapat digunakan;
2. Taktik persuasi. Taktik ini mengasumsikan penggunaan metode yang santun untuk meredakan pihak lain untuk mencapai posisi tawar yang lebih baik;
3. Taktik tipu daya. Taktik ini mengasumsikan penyajian argumen, data atau informasi palsu. Keberhasilan taktik tipu daya tergantung pada seberapa baik para negosiator mengenal pihak lainnya, serta memahami tingkat keberhasilan dari taktik tipu daya tersebut;
4. Taktik ancaman. Taktik ini mengasumsikan pencegahan dengan memaparkan konsekuensi yang akan dipikul pihak lain, dalam hal ini pihak yang memiliki posisi dan kekuatan yang lebih besar mengajukan berbagai alternatif solusi;
5. Taktik janji. Taktik ini juga mengasumsikan bahwa pihak yang memiliki posisi dan kekuatan yang lebih besar membujuk pihak yang lebih lemah bahwa mereka akan menepati janjinya; dan
6. Taktik konsensi. Taktik ini merupakan taktik yang paling penting dalam strategi negosiasi. Intinya adalah dengan membuat konsesi dengan cara yang wajar, dengan tidak terlalu banyak menawarkan konsesi. Dengan taktik ini, dimungkinkan terciptanya suatu suasana niat baik dan kesiapan untuk memecahkan masalah. Masing-masing aktor dalam konflik ini mengandalkan kedua belah pihak untuk membuat suatu konsesi.

Disamping itu, salah satu cara terbaik untuk memecahkan situasi konflik adalah dengan menentukan suatu tujuan yang paling unggul. Titik tolak dari strategi ini adalah menentukan suatu tujuan yang unggul di atas tujuan

individual. Apabila suatu strategi negosiasi tidak menunjukkan hasil, dianjurkan untuk menerapkan strategi intervensi dari pihak ketiga. Dalam situasi ini, pihak manajemen dapat mempekerjakan konsultan eksternal untuk memecahkan masalah konflik ini. Konsultan dapat menjadi mediator, yang tugasnya adalah memberikan instruksi kepada para pihak dalam konflik tentang bagaimana cara untuk memecahkan masalah, atau sebagai arbitrator yang tugasnya adalah memaksakan suatu solusi dan/atau resolusi. Namun dalam pengalaman praktis strategi ini jarang digunakan. Hal ini tidak lain karena tugas tersebut merupakan beban para manajer, dan mungkin penerapan suatu strategi berada di bawah tanggung jawab manajer lini, berupa tugas untuk menyelesaikan konflik. Adapun jika mereka tidak bisa, atau tidak bersedia menyelesaikan konflik, maka hal ini bisa diambil alih oleh para manajer di tingkat lebih atas.

Bab 8

Perilaku Organisasi Dan Mengelola Stress Kerja

8.1 Pendahuluan

Perilaku Organisasi berasal dari gabungan dua kata yaitu perilaku dan organisasi. Istilah perilaku bermakna tindakan, perbuatan, tingkah laku (dalam hal ini: manusia). Sedangkan organisasi adalah wadah atau tempat manusia berkumpul yang memiliki struktural. Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu yang mempelajari pemahaman pengaruh hubungan timbal balik yang muncul antara tingkah laku manusia terhadap organisasinya dan sebaliknya, pengaruh tindakan organisasi terhadap anggotanya (manusia).

8.2 Pengertian Perilaku Organisasi

Pemahaman perilaku organisasi adalah pengetahuan tentang segala sesuatu yang terkait dengan perbuatan manusia di dalam kelompok (organisasi) dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi tersebut yang memiliki dampak pada kinerja. Di dalam organisasi, ada tiga dimensi yang penting pula untuk dipahami yaitu dimensi teknis, dimensi konsep dan dimensi manusia itu

sendiri. Dimensi teknis memiliki fokus pada skill atau keahlian yang dimiliki individu bidang teknis seperti ahli IT, ahli marketer, ahli strategi dan sebagainya. Dimensi konsep berpedoman pada rancangan penggerak organisasi dan dimensi manusia merupakan dimensi paling vital.

Beberapa pakar berpendapat tentang perilaku organisasi:

1. Adam Indrawijaya (2002) menjelaskan bahwa perilaku organisasi merupakan tindakan yang saling terkait antara manusia dan kelompoknya begitupun sebaliknya, antara kelompok dan manusia sebagai anggotanya.
2. Sutrisna (2002) menuturkan bahwa perilaku organisasi merupakan pengejawantahan dari adanya interaksi manusia dalam kelompok dengan lingkungannya.
3. Thoha (2004) memiliki pendapat bahwa perilaku organisasi adalah perilaku orang-orang dalam organisasi tersebut.
4. Fred Luthans (2006) menyatakan perilaku organisasi adalah bagaimana mengelola tingkah laku manusianya dalam upaya bersama-sama mencapai tujuan organisasi.
5. Duncan (1984) menekankan adanya saling memengaruhi antara organisasi dengan tingkah laku manusia, struktural dalam organisasi dengan tingkah laku manusia dan mengkoordinir manusia dalam bertingkah laku sesuai aturan organisasi.
6. Gitosudarmo (2000) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai sistem interaksi yang terjadi didalam organisasi.
7. Joe Kelly (1980) menilai ada interaksi khusus antara organisasi dan individunya dan hubungan keduanya saling kuat memberikan pengaruh dua arah.

8.3 Tujuan Memahami Perilaku Organisasi

Memahami bagaimana perilaku organisasi artinya memahami pengetahuan tentang segala sesuatu pada organisasi. Penjelasan dimungkinkan berasal dari sudut pandang yang berbeda sehingga dapat dilakukan prediksi terhadap kemunculan fenomena atau peristiwa selanjutnya di dalam organisasi. Seringkali suatu peristiwa muncul berkali-kali seperti sebuah pola. Hal itu dapat diidentifikasi dengan mudah, apakah berakibat baik atau buruk bagi organisasi sehingga mudah dilakukan pengendalian diri dan anggota organisasi. Tiga hal penting yang harus dipahami dalam perilaku organisasi yaitu perilaku individu atau manusianya, struktural yang dibangun dalam organisasi dan interaksi antar individu dalam organisasi tersebut.

8.3.1 Perilaku Manusia Dalam Organisasi

Manusia memiliki beragam karakter dan sifat. Oleh karenanya diperlukan pendekatan manusiawi antara lain:

1. Pendekatan melalui peraturan.
Organisasi dapat membuat peraturannya sendiri agar sesuai dengan budaya organisasinya. Peraturan tersebut hendaknya dapat diikuti oleh semua anggota organisasi tanpa kecuali.
2. Pendekatan melalui dukungan untuk anggota organisasi.
Dukungan bisa berupa ucapan atau tindakan yang mendorong semangat ke arah yang lebih baik.
3. Pendekatan melalui perilaku spesifik.
Perilaku spesifik berasal dari keyakinan diri atau prinsip hidup. Dengan mengetahui latar belakang individu, dapat dicari penyebab terjadinya stress kerja dan dapat diupayakan pemecahan inti masalah stress kerja yang dialami individu.
4. Pendekatan melalui interaksi antar manusia.
Manusia membutuhkan orang lain untuk berbagi pemikiran. Pendekatan interaksi hendaknya dilakukan dengan komunikasi yang baik, dengan niat yang baik dan tujuan yang baik pula.

8.3.2 Struktural Dalam Organisasi

Organisasi merupakan sekumpulan individu yang bersedia mengatur dan diatur demi kepentingan pencapaian tujuan bersama. Oleh sebab itu diperlukan sistim yang menetapkan tingkatan kedudukan atau posisi individu dalam organisasi. Sekaligus menjelaskan tugas, pokok dan fungsi, hak serta kewajiban tiap tingkatan dan penanggung jawab aktivitasnya. Adanya pembagian seperti struktur organisasi juga mempermudah dan memperjelas hubungan antar bidang dalam organisasi.

Fungsi struktur dalam organisasi antara lain:

1. Mempertegas posisi jabatan dan tanggungjawab melakukan koordinasi sesuai kewenangan.
2. Mempertegas jalur hubungan vertikal dan horizontal agar pekerjaan lebih efektif dan efisien.
3. Menghilangkan kewenangan yang tumpang tindih dalam hal pengambilan keputusan.
4. Mempermudah pengawasan, pengendalian dan evaluasi aktivitas organisasi.
5. Menunjukkan adanya hierarki karir individu yang bisa dicapai dalam organisasi.

Beberapa istilah kedudukan struktural yang umum digunakan dalam organisasi yaitu:

- a. Dewan direksi.
- b. Direktur.
- c. Manajer.
- d. Kepala divisi.
- e. Karyawan.
- f. Staff.

8.3.3 Interaksi Antar Manusia Dalam Organisasi

Istilah interaksi serupa dengan hubungan antar individu dan kunci utama interaksi antar individu adalah komunikasi. Pengertian interaksi antar manusia antara lain dikemukakan oleh:

1. Keith Davis (2003) bahwa interaksi yang dimaksud adalah hubungan kerja antar individu, saling memberikan dukungan kerja yang produktif.
2. Bonner (1995) hubungan antar individu yang saling memberikan dampak pada kedua belah pihak.
3. The Liang Gie (1978) interaksi merupakan action oriented yang melibatkan pikiran dan perasaan.

Interaksi antar manusia diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Dasar interaksi.
Berasal dari aktivitas diri misalnya meniru orang lain, pandai meyakinkan dan menjalin simpati dengan orang lain.
2. Penentu interaksi.
Adanya kepercayaan, dukungan dan transparansi dari individu lain.

8.4 Pengertian Stress Kerja

Interaksi antar manusia dengan karakteristik individu yang beragam membuka kecenderungan terjadinya kondisi stress kerja dalam organisasi. Istilah stress secara umum dimaknai sebagai suatu keadaan jiwa yang mengalami tekanan yang berdampak pada psikologis dan fisik individu. Stress kerja yang muncul dalam organisasi menandakan ada unsur negatif yang mengacaukan pikiran individu sedemikian rupa yang membawa akibat prestasi kerja terganggu.

Pendapat para ahli tentang stress kerja antara lain:

1. Rivai (2004) berpendapat bahwa kemunculan stress kerja karena ada ketidak selarasan antara individu organisasi dengan lingkungan organisasinya yang menyebabkan emosi individu tidak stabil.
2. Sasono Eko (2004) menuturkan stress kerja diakibatkan adanya pemaksaan harus dipenuhinya target atau beban pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan individu baik fisik maupun psikis.
3. Handoko (2008) menyatakan stress kerja merupakan tahapan pemikiran yang berlebihan tanpa adanya pengendalian diri.

8.4.1 Penyebab Stress Kerja

Beberapa penyebab stress kerja antara lain;

1. Ketidaksesuaian antara kemampuan diri sendiri dan tuntutan pekerjaan.
2. Ketidaknyamanan situasi tempat kerja.
3. Jenis pekerjaan yang membosankan.
4. Waktu yang tersedia tidak mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan.
5. Sangsi yang diberlakukan bila gagal melaksanakan tugas sesuai perintah pimpinan.
6. Peningkatan karir yang tidak jelas.
7. Gaji yang tidak layak atau tidak mengalami kenaikan dalam kurun waktu lama dan tidak ada penjelasan.
8. Ada gap interpersonal yang belum terselesaikan, misalnya ada miskomunikasi atau kesalahpahaman, pelecehan atau tindak kekerasan dalam lingkup kerja.
9. Budaya organisasi yang buruk misalnya sering mengubah keputusan secara sepihak.
10. Konflik dengan keluarga yang tidak mendukung dalam penyelesaian pekerjaan.
11. Problem kesehatan diri.

Iskandar Muda (2004) mengemukakan bahwa stress kerja yang dialami siapapun dalam organisasi tersebut sangat memengaruhi *performance* organisasi di masa selanjutnya. Oleh sebab itu pengelolaan stress kerja memegang peran vital dalam organisasi. Jika yang mengalami stress kerja adalah pimpinan, tentu akan berdampak pada kebijakan yang ditetapkan bagi organisasinya, sedangkan jika yang mengalami stress kerja adalah anggota organisasi selain pimpinan maka berdampak pada hasil kinerja individu masing-masing.

8.4.2 Strategi Mengelola Stress Kerja

Mada Sutapa (2007) berpendapat stress kerja tidak mungkin hilang, namun dapat dikendalikan dan dikelola sehingga stress kerja yang muncul dalam level

rendah. Pengelolaan stress kerja diperlukan agar level stress kerja dapat dikendalikan dan dapat dialihkan menjadi motivasi yang mendukung kerja individu. Klasifikasi pengelolaan stress kerja dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan secara individu dan organisasi. Sasaran dan fokus pendekatan secara individu berupa pemahaman terhadap diri sendiri antara lain:

1. Mengantisipasi kekurangan diri dengan mengikuti pelatihan atau kursus yang dapat meringankan beban tugas.
2. Konseling dengan ahlinya atau setidaknya dapat mencurahkan kegalauan perasaan dan pikiran kepada teman sejawat yang dapat dipercaya dan bisa membantu sebagai pendengar yang baik.
3. Melakukan meditasi atau perenungan diri juga merupakan metode jitu untuk mengendalikan stress kerja.
4. Membuat jadwal rutin untuk latihan olahraga yang mengandung suasana ceria.

Sedangkan pendekatan secara organisasi dapat berupa:

1. Perbaikan manajerial organisasi.
2. Kebijakan penempatan kerja.
3. Peningkatan kesejahteraan karyawan.
4. Rancang ulang pekerjaan.
5. Memberikan peluang untuk berpendapat dan berpartisipasi dalam organisasi.

Menurut Jeremy Stranks (2005) stress kerja tidak dapat dihindari namun dapat dikelola dengan strategi:

1. Ada pelayanan kesehatan secara khusus.
Selain memenuhi prosedur K3, ada baiknya ditambah dengan ketersediaan ruang pelayanan kesehatan seperti ruang konsultasi psikologi. Ruang untuk berekspresi seperti menyalurkan hobi dikala waktu istirahat.
2. Pemilihan sistim komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Komunikasi merupakan perantara yang penting, namun bila tidak sesuai dengan sikon dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman dan berujung pada stress. Transparansi dan kejujuran memegang peranan penting dalam meminimalkan risiko stress kerja.

3. Tidak anti terhadap perubahan.

Umumnya zona nyaman merupakan hal yang diidamkan dan diharapkan. Namun, tidak selamanya kesuksesan berada di zona nyaman. Perubahan zaman tidak bisa dihindari, demikian pula dengan perubahan organisasi di masa depan.

4. Mengadakan aktivitas kelompok selain pekerjaan yang berguna untuk menyeimbangkan jasmani dan rohani.

Bentuknya semacam outbond atau kegiatan yang mengandung unsur kegembiraan.

Bab 9

Komunikasi dalam Organisasi

9.1 Pendahuluan

Metafora pertama tentang organisasi dikemukakan pada abad ke-20 oleh Frederick Taylor (1911) dalam Taylor and van Every (2011) organisasi sebagai mesin. Jawaban ini merupakan solusi yang rasional untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana mengatur tipe baru dari tenaga kerja yang diperlukan oleh industri transformasi pada waktu itu. Organisasi, menurut Taylor, merakit banyak perdagangan, banyak keterampilan. Sejak semua kegiatan ini melibatkan kinerja tugas, maka cara logis untuk memprosesnya adalah dengan menganalisis secara ilmiah dalam rangka untuk sampai pada apa yang digambarkan sebagai "praktik terbaik": urutan yang paling efisien dari operasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan keluar. Hasil keseluruhan, organisasi akan menjadi mesin yang berjalan lancar jika manusia berperilaku "rasional" di mana sebagai alat mereka didelegasikan untuk memanipulasi (Taylor and van Every, 2011).

Di Prancis, Henri Fayol (1925) dalam Taylor and van Every (2011) memilih gambar yang berbeda, tetapi untuk banyak efek yang sama. Dia mengambil sebagai titik referensi (dan gambar) rantai perintah dari korps tentara: pesanan mengalir turun dari atas, melalui media surat ke bawah, kemudian dari bagian bawah melaporkan kembali prestasi mereka kepada atasan mereka. Berbeda

gambar, logika yang sama: orang sebagai roda dalam sebuah mesin (Taylor and van Every, 2011).

Para ahli hukum besar Jerman, sejarawan, sosiolog, dan ekonom Max Weber (1922) dalam Taylor and van Every (2011) mengembangkan rasionalitas lain tentang organisasi modern: yang berbasis hukum. Setiap pekerja di birokrasi, menurut Weber, bekerja untuk aturan. Penulisan aturan adalah tanggung jawab birokrat senior dan pimpinan mereka. Dalam "tipe ideal" atau model birokrasi organisasi menurut Weber, pertanyaan tentang bagaimana untuk memastikan administrasi diselesaikan secara handal, ketika fungsionaris telah dilatih dalam tugas mereka, aturan, ditetapkan dari atas, cukup untuk membentuk dan mengarahkan organisasi. Organisasi birokrasi harus menghasilkan keandalan mesin seperti jaminan kinerja (Weber juga secara eksplisit menggambarkan "mesin", pada satu titik, sebagai inspirasi untuk mengorganisir bentuk-bentuk modern) (Taylor and van Every, 2011).

Dalam perspektif komunikasi, organisasi menyiratkan sebuah jaringan dari hubungan-hubungan yang melibatkan aktor-aktor manusia, serta alat-alat, tugas dan obyek yang menjadi perhatian mereka. Organisasi juga menyiratkan sebuah asosiasi aktor manusia, semuanya tetap memfokuskan perhatian mereka pada objek yang sama: itu adalah sine qua non dari semua kolaborasi terorganisir. Menurut Taylor and van Every (2011) hubungan dan kolaborasi dalam organisasi menyiratkan Thirdness yaitu orang-orang secara sosial menghasilkan ide-ide. Secara singkat Taylor and van Every (2011) menyatakan bahwa Organization as Thirdness.

9.2 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi menurut Wiiio (1988) adalah pertukaran informasi antar sistem di mana terdapat situasi antar muka sistem organisasi yang berbeda sehingga perlu adanya fungsi koordinasi untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi. Lebih lanjut Wiiio (1988) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi adalah alat utama dalam peubah antar muka yang membuat segala sesuatu menjadi mungkin dalam organisasi.

Definisi komunikasi organisasi menurut Goldhaber (1999) adalah alur pesan-pesan di dalam jaringan dari hubungan-hubungan interdependen yang mengandung empat konsep yaitu:

1. Pesan. Terdapat empat perilaku pesan organisasi yaitu; modalitas pesan (verbal, nonverbal), penerima (komunikan), metode difusi (keluasan penyebaran pesan) dan tujuan alur pesan (tugas, pemeliharaan dan kemanusiaan).
2. Jaringan. role relationship (formal dan informal), direction of the message flow (atas, bawah, silang, diagonal), serial nature of message flow (detail pesan dikurangi, ditambah, ditampilkan, atau dimodifikasi), content of the message (verbal, nonverbal, tugas, pemeliharaan atau kemanusiaan).
3. Interdependen. Organisasi merupakan sistem terbuka di mana semua bagian dalam sistem saling berhubungan termasuk dengan lingkungannya dan secara alami hubungan ini bersifat interdependen karena semua bagian dalam sistem saling memberikan efek atau saling memengaruhi.
4. Hubungan. Terdapat hubungan antar bagian yang dijalankan oleh jaringan antar manusia yang menghasilkan pesan.
5. Dari perspektif teori organisasi, menurut Leeuwis (2009) bertahannya organisasi tergantung pada apakah mereka dapat beradaptasi terhadap perubahan. Untuk melakukan perubahan membutuhkan proses inovatif organisasi, di mana komunikasi dipakai sebagai dasar untuk memfasilitasi pembangunan jaringan, pembelajaran sosial dan negosiasi (Leeuwis, 2009).

9.3 Penggolongan Komunikasi Organisasi

9.3.1 Komunikasi Verbal dan Non Verbal

Kata-kata merupakan hasil akhir dari pesan verbal, sementara isyarat atau simbol adalah hasil akhir pesan non verbal. Pesan yang dikirim melalui gerakan tangan, kontak mata dan gesture merupakan beberapa contoh komunikasi non verbal (Masmuh, 2010).

Beberapa contoh cara penyampaian non verbal (DuBrin, 1982 dalam Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996) adalah sebagai berikut:

1. Isyarat wajah, kepala dan pandangan mata akan memberikan pesan kepada orang lain. Jika Anda tidak memandang mata, menundukkan kepala, atau memalingkan wajah akan ditafsirkan oleh orang lain sebagai sikap menghindar. Untuk memperbaiki komunikasi, hendaklah mempertahankan kontak mata dengan orang lain.
2. Jarak. Jarak mendekat dapat ditafsirkan Anda terbuka, akan tetapi ketika Anda mundur ke belakang dapat ditafsirkan bahwa Anda mencoba menjauh atau mengambil jarak dengan orang lain.
3. Gerakan tangan. Gerakan tangan yang aktif dapat ditafsirkan sebagai rasa senang, sebaliknya Gerakan yang sedikit dapat ditafsirkan sebagai rasa tidak senang.
4. Nada suara. Jika nadanya keras, lantang, tidak tetap, lafal rata dan iramanya cepat dapat ditafsirkan bahwa seseorang dalam keadaan marah. Jika kaku dan bervolume sedang dapat ditafsirkan dalam keadaan jenuh.

9.3.2 Komunikasi ke Empat Arah yang Berbeda

Desain empat arah Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996) yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi keBawah (Downward Communication). Komunikasi dari orang yang memiliki hierarki lebih tinggi ke hierarki yang di bawahnya yaitu dari Pimpinan ke staf. Contohnya memo, buku standar operasional prosedur.
2. Komunikasi ke Atas (Upward Communication). Komunikasi organisasi dinyatakan efektif jika jumlah komunikasi ke bawah dan ke atas sama banyaknya. Contohnya laporan, pertemuan kelompok, pengaduan dan kotak saran.
3. Komunikasi Horisontal (Horizontal Communication). Komunikasi ini sering diabaikan dalam mendesain organisasi, padahal dibutuhkan untuk kepentingan integrasi dan koordinasi. Contohnya komunikasi

antar bagian dalam perusahaan, komunikasi antara program studi dalam sebuah lembaga pendidikan.

4. Komunikasi Diagonal (Diagonal Communication). Saluran ini jarang dipakai, namun penting ketika jalur yang lain tidak efektif. Contohnya ketika analisis distribusi biaya dibutuhkan, maka pengawas keuangan dapat memperoleh laporan khusus langsung dari para wiraniaga.

9.3.3 Komunikasi Formal dan Informal

Menurut Miftah Thoha (1983) dalam Masmuh (2010) dimensi dalam komunikasi formal yaitu sebagai berikut:

- 5 1. Dimensi vertikal, adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah ke atas, seperti yang tergambar dalam susunan organisasi yang melukiskan hubungan kerja antara atasan dan bawahan.
2. Dimensi horizontal, yakni pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan sama. Tujuan komunikasi ini untuk melakukan koordinasi. Komunikasi yang berdimensi horizontal dapat dilakukan secara tertulis dan lisan.
3. Dimensi luar organisasi, dimensi komunikasi ini timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak bisa hidup sendirian. Ia merupakan bagian dari lingkungannya. Karena itu organisasi membutuhkan berkomunikasi dengan pihak luar yang berada dalam lingkungannya tersebut. Dalam dimensi ini informasi masuk ke dalam suatu organisasi berasal dari luar, demikian pula sebaliknya suatu informasi dikirim dari suatu organisasi ke pihak luar.

7 Komunikasi informal terjadi di antara karyawan dalam suatu organisasi yang dapat berinteraksi secara bebas satu sama lain terlepas dari kewenangan dan fungsi jabatan mereka. Biasanya komunikasi informal dilakukan melalui tatap muka langsung dan pembicaraan lewat telepon. Komunikasi terjadi sebagai perwujudan dari keinginan manusia untuk bergaul (sosialisasi) dan keinginan

7 untuk menyampaikan informasi yang dipunyainya dan dianggap tidak dipunyai oleh rekan sekerjanya. Meskipun hubungan yang terjadi dalam komunikasi informal ini mengikuti pola yang bebas dari pengaruh organisasi formal, akan tetapi merupakan saluran yang penting karena menyebar ke seluruh bagian dalam organisasi tanpa memperhatikan struktur dan saluran komunikasi formal (Masmuh, 2010).

Untuk meningkatkan komunikasi informal (Masmuh, 2010) berikut hal-hal yang perlu untuk diperhatikan:

1. Memetakan Komunikasi Informal. Komunikasi informal dalam suatu organisasi memberi petunjuk apakah saluran komunikasi formal telah berfungsi secara efektif. Dengan mempelajari komunikasi informal, dapat dilakukan penyesuaian-penyesuaian dalam organisasi formal guna mendukung komunikasi dan pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan informal dalam mempelajari proses komunikasi informal adalah dengan mengamati perilaku karyawan mana yang selalu berbicara dengan akrab pada waktu-waktu istirahat, kelompok karyawan mana yang selalu makan siang bersama, dan jenis hubungan komunikasi informal lainnya.
2. Pengendalian Grapevine. Informasi yang disampaikan dalam grapevine seringkali keliru, sehingga dapat hambatan komunikasi. Hershey dalam Masmuh (2010) menyarankan beberapa cara pengendalian untuk mengurangi jumlah dan kekerasan (severity) desas-desus yang disampaikan seseorang ke orang lain melalui grapevine yaitu sebagai berikut: jagalah agar informasi tetap terbuka, berikan fakta yang positif dan dapat dipercaya dari setiap masalah yang terjadi, dan ciptakanlah rasa percaya terhadap kredibilitas sumber informasi manajemen.
3. Fungsi Komunikasi Informal. Untuk memelihara hubungan sosial (persahabatan dan kelompok informal) dan penyebaran informasi yang bersifat pribadi, gosip, dan desas-desus. Di samping itu, komunikasi informal dapat bersifat hubungan penugasan atau kedinasan (task related). Misalnya, komunikasi informal ke samping biasanya terjadi jika sangat diperlukan adanya koordinasi. Akhirnya, komunikasi informal grapevine dapat digunakan oleh manajemen

puncak untuk menyebarkan pesan-pesan dan informasinya secara cepat dan pemberitahuan informal (misalnya "kebocoran informasi yang disengaja" dan pertanyaan "off-the-record").

4. Sifat dan Karakteristik Komunikasi Informal. Kelebihan dari grapevine adalah penyebarannya yang sangat cepat dan efektif. Bila terjadi keragu-raguan, maka biasanya informasi informal grapevine disampaikan dengan cara membedakan siapa orang yang layak dan tidak layak menerimanya.
5. Pola Pengiriman Informasi Grapevine. pada umumnya pola penyampaian informasi grapevine adalah berupa cluster chain (rantai kerumunan) dan hanya mengalir melalui sejumlah penerima. Seseorang yang menyampaikan atau meneruskan informasi grapevine ini kepada beberapa orang lain disebut "personalia penghubung" (liaison individual).

9.3.4 Komunikasi Satu Arah dan Dua Arah

Berikut penjelasan Masmuh (2010) tentang kedua komunikasi ini yaitu sebagai berikut:

1. Model Satu Arah. Jenis komunikasi ini berupa penjelasan atau konfirmasi dan hanya menyampaikan pesan saja. Contohnya bujukan secara lisan dari salesman yang mengutarakan alasan-alasan untuk menyukai dan kemudian diharapkan membeli produk atau jasa yang dijualnya, dan calon konsumen tidak akan diberi informasi mengenai kelemahan-kelemahan produk tersebut. Kelebihan komunikasi satu arah adalah dapat disampaikan secara cepat dan hemat dalam waktu dan biaya. Kelemahan dari komunikasi ini adalah ketidakpuasan komunikasi karena tidak mendapatkan kesempatan untuk bertanya, atau mendapatkan informasi lebih lanjut.
2. Model Dua Arah. Ada proses umpan balik. Pada model ini komunikasi mendapat kesempatan untuk mengirimkan pesan dan memperoleh penjelasan lebih mendalam. Contohnya lokakarya, pelatihan, kursus.

9.4 Saluran (Channel) dalam Komunikasi Organisasi

9.4.1 Bentuk Tertulis

Menurut Menurut Gunawan Jiwanto 1985 dalam Masmuh (2010) beberapa saluran berdasarkan aliran informasinya:

1. Dari Atas ke Bawah secara Tertulis. Saluran dari atas ke bawah diperlukan untuk terciptanya komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan. Beberapa jenis saluran dalam bentuk tertulis di antaranya: standar operasional prosedur, buku pedoman, memo, majalah dan laporan tahunan.
2. Dari Bawah ke Atas secara Tertulis. Perlu ditetapkan prosedur yang memungkinkan seorang karyawan dapat berkomunikasi secara tertulis dengan tingkatan manajemen yang lebih tinggi untuk membicarakan pekerjaan ataupun masalah lainnya di luar pekerjaan. Beberapa saluran dan media komunikasi yang dapat digunakan di antaranya: mekanisme penyusunan anggaran, survei kepuasan karyawan, program penyampaian aspirasi karyawan.
3. Ke Samping secara Tertulis. Contohnya dalam penyusunan anggaran, koordinasi dan integrasi antar bagian secara tertulis (memo). Media komunikasi ini dapat menjalin koordinasi kegiatan antar departemen agar tidak "tumpang-tindih".

9.4.2 Bentuk Lisan

Menurut Gunawan Jiwanto 1985 dalam Masmuh (2010) saluran bentuk lisan terdiri dari:

1. Dari Atas Ke bawah secara Lisan. Contoh saluran ini di antaranya: pembicaraan lewat telepon, langsung dan panitia kelompok kerja.
2. Dari Bawah ke Atas secara Lisan. Contoh saluran yang dapat digunakan di antaranya: langsung tentang perkembangan pekerjaan, evaluasi kegiatan.

3. Ke Samping secara Lisan. Contohnya komunikasi langsung atau melalui telepon tentang perencanaan anggaran, kegiatan konferensi dan panitia kelompok kerja.

9.5 Teori Komunikasi Organisasi

Pada sub bab ini hanya dibahas beberapa contoh teori komunikasi organisasi yaitu tentang teori jaringan, teori strukturasi organisasi, teori analisis proses interaksi dan teori akomodasi komunikasi.

9.5.1 Teori Jaringan Rogers dan Kincaid

Pengamatan perilaku manusia dapat dilakukan melalui jaringan komunikasi yang terbentuk antar manusia tersebut (Rogers and Kincaid, 1981). Jaringan dapat bersifat formal maupun informal (Littlejohn and Foss, 2009). Di dalam jaringan mengalir barang, jasa atau informasi (Harris and Nelson, 2008).

Hubungan dapat menentukan suatu peran dalam jaringan, derajat hubungan dan kualitas hubungan (Rogers and Kincaid, 1981).

1. Peran dalam jaringan. Sumber informasi (star), perantara sebagai anggota salah satu kelompok (bridge), perantara bukan anggota salah satu kelompok (liason) dan penyendiri (isolate).
2. Derajat hubungan. Derajat hubungan di antara orang-orang dalam satu organisasi terdiri atas jumlah hubungan ke dalam (in degree) dan keluar (out degree).
3. Kualitas hubungan. Kualitas hubungan di antara orang-orang dalam organisasi bersifat hubungan langsung dan hubungan tidak langsung.

9.5.2 Teori Strukturasi Organisasi Poole & McPhee

Iklim organisasi menurut Poole dan McPhee adalah sikap kolektif yang dihasilkan dari interaksi anggota, bukan persepsi individu atau peubah obyektif yang memengaruhi organisasi, namun merupakan hasil strukturasi (Littlejohn and Foss, 2009; Morisaan, 2009).

Tiga lapisan sosial dalam teori strukturasi Poole yaitu kolam konsep (concept pool), iklim kernel (kernel climate) dan iklim tertentu (particular climate) (Littlejohn and Foss, 2009; Morisaan, 2009). Tahapan pertama terciptanya konsep tentang apa yang terjadi dalam organisasi. Tahap berikutnya dari pemahaman tersebut tercipta iklim kernel (prinsip-prinsip umum). Pada tahapan terakhir prinsip-prinsip umum diterjemahkan menjadi elemen-elemen iklim khusus. Tahapan terakhir ini akan mempengaruhi perilaku individu (Littlejohn and Foss, 2009; Morisaan, 2009).

Sebuah contoh yang diperoleh dari hasil penelitian tentang proses strukturasi organisasi dalam perusahaan konsultasi. Ada dua generasi dalam perusahaan yaitu generasi pegawai lama dan baru yang mengalami iklim yang berbeda walaupun memiliki konsep yang sama. Dari hasil penelitian terdapat beberapa prinsip umum (iklim kernel) yang muncul dari perusahaan yaitu: (1) Organisasi bersifat formal, kaku dan membatasi. (2) Kontribusi terhadap keuntungan sangat penting. (3) Pekerjaan kreatif lebih dihargai daripada yang rutin. (4) Komitmen pegawai sangat penting. Gambar berikut menggambarkan contoh ini (Littlejohn and Foss, 2009; Morisaan, 2009).

Tabel 9.1: Struktur Iklim (Littlejohn and Foss, 2009; Morisaan, 2009)

Kolam Konsep	Iklim Kernel	Iklim Tertentu	Perilaku
Keuntungan Generasi pertama-generasi kedua Spesialis-generalis Komitmen Kreatif-rutin Susunan Birokrasi Kebangkitan pekerja	“Organisasi bersifat formal, kaku dan membatasi” “Kontribusi terhadap keuntungan sangat penting” “Pekerjaan yang kreatif lebih dihargai daripada pekerjaan rutin” “Komitmen pegawai sangat penting”	Pegawai Lama “Tekanan dapat dikendalikan” “Ada ruang untuk pertumbuhan” Pegawai Baru “Tekanan menghambat kinerja” “Sedikit ruang untuk pertumbuhan”	Bagi Pegawai Generasi Pertama “Komitmen tinggi” “Penilaian yang tinggi terhadap kinerja sendiri” “Kepuasan tinggi” Bagi Pegawai Generasi Kedua “Komitmen tinggi” “Penilaian yang tidak seimbang terhadap kinerja diri” “Kepuasan rendah”

9.5.3 Teori Analisis Proses Interaksi Robert Bales

Komunikasi organisasi dalam kelompok Bales dapat digunakan untuk menjelaskan pesan yang saling dipertukarkan dan pengaruhnya terhadap sifat kelompok.

TINDAKAN POSITIF	1. Tampak bersahabat 2. Dramatisasi 3. Setuju	
UPAYA JAWABAN	4. Memberikan saran 5. Memberikan opini 6. Memberikan informasi	
PERTANYAAN	7. Meminta informasi 8. Meminta pendapat 9. Meminta saran	
TINDAKAN NEGATIF	10. Tidak setuju 11. Menunjukkan ketegangan 12. Tampak tidak bersahabat	
a = masalah komunikasi b = masalah evaluasi c = masalah pengawasan		d = masalah keputusan e = masalah pengurangan ketegangan f = masalah reintegrasi

Gambar 9.1: Kategori Analisis Proses Interaksi (Bales, 1970 dalam Littlejohn and Foss, 2009)

Beberapa bidang umum dalam teori ini yaitu sebagai berikut:

1. Masalah Komunikasi. Masalah akan muncul jika terdapat tindakan negatif di mana terdapat tindakan tidak memberikan informasi ataupun meminta informasi/penjelasan di dalam kelompok.
2. Masalah Evaluasi. Masalah akan muncul jika terdapat tindakan negatif di mana terdapat tindakan tidak memberikan pendapat/penilaian/ analisis/pernyataan perasaan/harapan ataupun meminta pendapat/ penilaian/analisis/pernyataan perasaan/ harapan dalam kelompok.
3. Masalah Pengendalian. Masalah akan muncul jika terdapat tindakan negatif di mana masing-masing anggota kelompok tidak meminta atau memberikan opini/evaluasi/analisis/pengungkapan perasaan.
4. Masalah Keputusan. Masalah akan muncul jika terdapat tindakan negatif berupa pernyataan ketidaksetujuan/penolakan yang pasif dari anggota kelompok.

5. Masalah Pengurangan Ketegangan. Masalah akan muncul jika tidak terdapat cukup tindakan positif berupa 'dramatisasi' dalam kelompok seperti membuat lelucon/tertawa/memperlihatkan kepuasan.
6. Masalah Reintegrasi. Masalah akan muncul jika terdapat tindakan negatif di mana anggota kelompok berperilaku tidak ramah atau bersahabat. Sehingga tidak terbangun kesatuan dalam kelompok.

9.6 Efektivitas Komunikasi Organisasi

Wayne Pace (1998) dalam Masmuh (2010) membuat tabel yang menunjukkan efektivitas komunikasi dalam organisasi mengacu kepada situasi penyampaian informasi.

Tabel 9.2: Efektivitas Komunikasi Organisasi (Wayne Pace, 1998 dalam Masmuh, 2010)

Situasi Penyampaian Pesan	Paling Efektif	
	Lisan diikuti Tulisan	Tulisan Saja
1. Pesan yang perlu segera dikirim	√	
2. Pesan yang tidak perlu segera dikirim		√
3. Pesan biasa		√
4. Instruksi Organisasi	√	
5. Informasi perubahan aturan organisasi yang penting	√	
6. <i>Progress report</i> kepada atasan langsung	√	
7. Informasi tentang keamanan	√	
8. Pemberian <i>reward</i> kepada karyawan	√	
9. Pemberian <i>punishment</i> kepada karyawan		√
10. Penyelesaian konflik di antara karyawan		√

9.7 Hambatan Komunikasi

Menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996) beberapa hambatan dalam komunikasi organisasi sebagai berikut:

1. Kerangka acuan yang berbeda. Penafsiran berbeda karena pengalaman yang berbeda dapat menjadi hambatan dalam komunikasi.
2. Menyimak selektif. Kita biasanya akan menyeleksi informasi yang menurut kita tidak sejalan dengan apa yang kita percaya.
3. Kata putus nilai. Penerima membuat kata putus nilai (value judgment) sebelum menerima semua informasi.
4. Kualitas dan Kapabilitas Sumber. Keyakinan dan penerimaan komunikan terhadap informasi yang disampaikan komunikator tergantung dari kualitas dan kapabilitas komunikator.
5. Masalah semantik. Kata-kata yang sama dimaknai berbeda oleh orang lain.
6. Penyaringan. Informasi yang ada dirubah agar terlihat positif walaupun tidak sesuai dengan kenyataannya.
7. Bahasa kelompok. Bahasa yang hanya diketahui oleh anggotanya sendiri.
8. Beban layak komunikasi (Communication overload). Informasi yang dikirim tidak tertangani dan hanya sebagian diterima dengan baik oleh penerima.

Upaya untuk meningkatkan komunikasi menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996) di antaranya yaitu:

1. Melakukan tindak lanjut. Berusaha menjelaskan dengan baik dan komunikasi dua arah agar tercapai kesamaan makna.
2. Mengatur arus informasi. Mengelola komunikasi secara kuantitatif dan kualitatif.
3. Memanfaatkan balikan. Terdapat mekanisme yang mengembangkan umpan balik penerima.

4. Empati. Komunikator menempatkan diri pada kedudukan penerima sehingga dapat merasakan dan mencoba memahami kemungkinan peng-dekoding-an pesan oleh penerima.
5. Pengulangan. Pengulangan dengan kata yang direpetisi dengan gambar atau simbol akan meningkatkan komunikasi.
6. Membangun kepercayaan antara komunikator dan komunikan atau penerima. Rasa saling percaya akan memperlancar komunikasi.

Bab 10

Kepemimpinan dan Motivasi

10.1 Pengertian Kepemimpinan

14

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDMnya (Wibowo, 2011). Menurut Wijono (2018) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. WawoRuntu (2010) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek

manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian, Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara dan Prabu (2004) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti

72
mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

78
Dari beberapa pendapat di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar 244 ber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Dengan 72 perencanaan sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana suatu organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat (Thoyib, 2005; Marianti, 2009).

18
Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas memengaruhi, kemampuan mengajar, mengarahkan, menciptakan dan mencetuskan ide.

138
Menurut Ordway Tead dalam Wibowo (2011), kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang memengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Dubin dalam Kahar (2008) "Leadership is the exercises of authority and the making of decisions" (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan). Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu 65 keputusan. Selanjutnya menurut Terry dalam Nurhayati (2016) menyatakan bahwa "Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives" (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam memengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa 76 kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Adapun beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan, di antaranya menurut Robbins dan Judge dalam Marianti (2009) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang direncanakan. Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Wijono (2018) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada lingkungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang memengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu (Dessler, 2011).

10.2 Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas memengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan ide (Hasibuan, 2018).

Menurut Rivai (2011) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mengetahui bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yaitu suatu pola yang digunakan dari tindakan pemimpin baik nyata maupun tidak nyata untuk bawahannya.

Menurut Koontz (2001) bahwa "Leadership style is the norm of behavior that is used by a person at the time the person is trying to influence the behavior of others or subordinates" (Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya). Dari pendapat Miftah Thoha dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan itu adalah suatu perilaku yang digunakan seseorang untuk dapat memengaruhi perilaku orang lain.

Menurut Hersey, (2002) dalam Rivai (2011) mengatakan bahwa “leadership style is consist²⁰³ behavior patterns are applied in the work“ (Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten²⁶¹ ng diterapkan dalam bekerja). Dari pendapat Hersey dapat diartikan gaya kepemimpinan itu merupakan suatu pola perilaku yang konsisten/tak berubah-ubah yang diterapkan seseorang dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan⁵⁴ di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Umam (2010) ada lima jenis gaya kepemimpinan, yaitu gaya autokratis, gaya birokratis, gaya diplomatis, gaya partisipatif dan gaya free rein leader.⁵⁹

1. Gaya kepemimpinan autokratis;⁵⁹
Pemimpin yang autokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan authority ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. “Apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya-tanya”.
2. Gaya kepemimpinan birokratik;
Gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.
3. Gaya kepemimpinan diplomatis;
Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia

memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

4. Gaya kepemimpinan partisipatif;

Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis.

5. Gaya kepemimpinan free rein leader;

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

Menurut Wibowo (2011) bahwa jenis ²⁹ gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori jenis gaya yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratis;

Gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.

2. Gaya kepemimpinan demokratis;

Gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan .

Menurut pendapat Hasibuan (2018) jenis gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. **Kepemimpinan Partisipatif;**

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

2. **Kepemimpinan Delegatif;**

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan (Nurhayati, 2016).

197

10.2.1 Unsur-Unsur Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2011) ada tiga macam unsur-unsur gaya kepemimpinan yang memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

1. **Gaya Kepemimpinan Otoriter**; Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.
2. **Gaya Kepemimpinan Demokratis**; Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.
3. **Gaya Kepemimpinan Pasif**; Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan” (Faturahman, 2018).

Menurut Prihartanta (2015) ada empat unsur yang terdapat dalam suatu keahlian dalam gaya kepemimpinan. Keempat unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Otoritas atau kekuatan pemimpin**
2. **Kemampuan dalam menyatupadukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya-daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi**
3. **Kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja dalam merespons dan membangkitkan/menimbulkan motivasi.**
4. **Kemampuan dalam mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan.**

Unsur tersebut di atas akan dijabarkan dalam penjelasan berikut ini:

1. Otoritas atau kekuatan pemimpin; Unsur yang pertama ini menekankan pada otoritas dan kekuatan pemimpin. Kedua istilah ini diambil dari kata "authority" dan "power", "power" menunjuk pada konsep yang lebih luas. Kata "power" diartikan sebagai suatu kemampuan individu atau kelompok dalam memengaruhi dan menggerakkan orang lain. Ada berbagai cara yang bisa ditempuh untuk mendapatkan "power", yaitu sebagai berikut:
 - Keahlian seseorang
 - Referent power
 - Reward power
 - Coercive power
2. Sedangkan istilah "authority" dalam organisasi menunjukkan otoritas atau kekuasaan dalam suatu kedudukan yang berhak membuat/mengambil keputusan-keputusan organisasi.
3. Kemampuan dalam menyatupadukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya-daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi. Dalam unsur yang kedua ini, berkenaan dengan pemahaman dasar manusia. Seorang pemimpin harus mengerti mengenai teori motivasi, jenis-jenis motivasi dan harus mampu menerapkan pengetahuan tentang motivasi ini terhadap individu yang kompleks dan dalam berbagai situasi yang memengaruhi iklim organisasi.
4. Kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja dalam merespons dan membangkitkan/menimbulkan motivasi. Dalam unsur ini, menjelaskan bahwa seorang pemimpin menunjukkan kemampuan dalam membangkitkan semangat bawahan untuk menggunakan kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah. Kalau penggunaan fungsi motivasi itu lebih berpusat pada bawahan dengan segala kebutuhannya, inspirasi justru datang dari pimpinan kelompok.
5. Kemampuan dalam mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan. Pada unsur terakhir ini, unsur gaya kepemimpinan lebih menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memilih tipe yang sesuai dengan

situasi atau iklim organisasi untuk menggerakkan bawahannya secara berhasil (Kahar, 2008; J Winardi, 2015; Nurhayati, 2016).

10.3 Motivasi

Motivasi merupakan bagian dari disiplin Ilmu Sosial dan sesuai dengan sifatnya, maka pemberian pengertian terhadap motivasi saat ini sangat beraneka ragam. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan manusia, perkembangan zaman serta perkembangan Ilmu Pemerintahan. Beraneka ragamnya pengertian motivasi yang diberikan oleh para ahli dewasa ini tidak berarti akan merubah sendi dari pada konsep motivasi, tetapi hanya berbeda dalam aplikasinya. Motivasi merupakan peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan juga motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang pimpinan. Dikatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan dan sebagainya (Hamzah, 2008; Sudrajat, 2008; Sherly et al., 2020; Simarmata et al., 2021; Sisca et al., 2021).

Maslow, mengemukakan lima tingkat kebutuhan manusia seperti dikemukakan oleh Hamzah (2008) yakni:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

2. Kebutuhan akan rasa aman

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah dipenuhi, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan. Keselamatan itu, termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin. Ketika seseorang telah memuaskan kebutuhan fisiologis dan rasa aman kepentingan berikutnya adalah hubungan antar manusia Cinta kasih dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat ini, mungkin didasari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial. Dalam kaitannya dengan pekerjaan sementara orang

mungkin melakukan pekerjaan tertentu karena kebutuhan mendapatkan uang untuk memelihara gaya hidup dasar. Akan tetapi, mereka juga menilai pekerjaan dengan dasar hubungan kemitraan sosial yang ditimbulkannya.

3. ¹³⁴ Kebutuhan akan penghargaan
4. ³⁵ Percaya diri dan harga diri maupun kebutuhan akan pengakuan orang lain. Dalam kaitannya dengan pekerjaan yang dapat diakui sebagai manfaat, menyediakan sesuatu yang dapat dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan di dunia luar.
5. ³⁵ Kebutuhan aktualisasi diri
6. ³⁵ Kebutuhan tersebut ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri. Ketika semua kebutuhan lain sudah dipuaskan, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya. Tahap terakhir itu mungkin tercapai hanya oleh beberapa orang (B. Purba et al., 2020; Julyanthry et al., 2020; S. Purba et al., 2020; Sudarmanto et al., 2020; Sudarso, Purba, et al., 2020).

Mengutip dari Maslow maka Melayu ⁷⁹ menyimpulkan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak, keinginan itu terus menerus, baru berhenti, jika akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, ²⁵⁸ ya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan manusia itu bertingkat dari dasar sampai yang tertinggi yaitu tingkat pertama (dasar) hingga tingkat kelima (tinggi). Jika kebutuhan dasar telah terpenuhi maka dia akan berusaha memenuhi kebutuhan berikutnya.

Manusia biasanya lebih menyukai prestise pribadi dari pada ganjaran keberhasilan di antaranya :

1. Lebih memperoleh kepuasan dari keberhasilan, memecahkan masalah yang sukar dari pada pujian yang diterima,
2. Tidak mencari uang untuk status atau jaminan ekonomi,
3. Memiliki hasrat mencari situasi di mana mereka memperoleh balikan tentang seberapa baik hal-hal yang dilakukan berkaitan erat dengan penekanan pada prestasi pribadi,

4. Menyukai informasi tentang hasil kerja mereka,
5. Tidak berminat pada komentar-komentar tentang karakteristik pribadi mereka (Kadji, 2012; Prihartanta, 2015).

Selanjutnya Winardi (2015) menjelaskan bahwa orang-orang yang memiliki motivasi tinggi memiliki ciri-ciri, selalu mengerjakan tugas-tugas dengan kesulitan yang moderat, menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor lain, seperti kemujuran, dan menginginkan lebih banyak umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka.

Dalam konteks manajerial, McClelland dalam Miftah (2015), memberikan kriteria manajer yang memiliki motivasi tinggi, sebagai berikut:

1. Selalu optimis dan memandang bawahannya sebagai potensi yang berguna bagi organisasi,
2. Selalu memikirkan aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berprestasi,
3. Siap mempergunakan metode partisipasi dengan bawahannya,
4. Cenderung bersifat terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan lainnya, baik sesama manajer ataupun bawahannya,
5. Menunjukkan sikap yang selalu memikirkan baik orang-orang yang ada dalam organisasinya maupun produksinya.

McClelland seperti diungkapkan oleh Busro (2018), menyatakan orang-orang unggul ternyata akan selalu mengerjakan tugas apapun dengan lebih baik dalam kondisi yang bagaimanapun. Motivasi yang tinggi akan membawa seseorang ke arah prestasi yang lebih baik, jika prestasi nyata itu adalah mungkin untuk diraih dan mereka menyadari arti prestasi bagi mereka (Sudarso, Kurniullah, et al., 2020; Halim et al., 2021; Kurniullah et al., 2021; Wirapraja et al., 2021).

Harapan memperoleh kinerja yang baik bagi seorang guru mungkin dapat diraih apabila dalam mengelola pendidikan selalu memiliki motivasi yang tinggi seperti yang disyaratkan McClelland bahwa “motivasi yang tinggi dapat terlihat melalui intensitas yang tinggi pula dalam unjuk kerja atau kinerja selama melaksanakan suatu tugas pekerjaan.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan motivasi dalam buku ini diartikan sebagai kekuatan, dorongan, dari dalam diri guru untuk melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kesungguhan, semangat dan kemauan yang tinggi serta penuh tanggung jawab (Sari et al., 2020). Dorongan dan keinginan itu sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhannya sehingga mendapatkan kepuasan bagi dirinya, untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Adapun indikator motivasi adalah:

1. Memiliki tanggung jawab,
2. Semangat dan etos kerja yang tinggi,
3. Berprakarsa untuk kemajuan sekolah,
4. Memiliki kemauan yang kuat untuk berhasil
5. Mempunyai umpan balik (Kahar, 2008; Wibowo, 2011; Nurhayati, 2016; Siagian et al., 2020).

10.3.1 Motivasi Intrinsik

Perbuatan individu yang benar-benar didasari oleh suatu dorongan tidak diketahui secara jelas, tetapi bukan karena insting, artinya bersumber pada suatu motif yang tidak dipengaruhi dari lingkungan itu. Perilaku yang disebabkan oleh motif semacam itu muncul tanpa perlu adanya ganjaran atas perbuatan, dan tidak perlu hukuman untuk tidak melakukannya. Motif yang demikian biasanya disebut motif instrinsik.

254

Motivasi instrinsik merupakan motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya tenaga kependidikan melakukan suatu kegiatan karena ingin menguasai suatu keterampilan tertentu yang dipandang berguna dalam pekerjaan. Motivasi intrinsik disebut juga motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri seorang individu ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh: seseorang yang senang membaca, tidak usah ada yang menyuruh atau mendorongnya, ia sudah rajin mencari buku untuk dibaca. Kemudian kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukan (misalnya kegiatan belajar), maka yang dimaksud motivasi intrinsik ini adalah ingin mencapai tujuan yang terkandung di dalam tujuan belajar itu. Sebagai contoh konkrit, seorang siswa itu melakukan belajar karena betul-betul ingin mendapat pengetahuan, nilai, atau keterampilan agar dapat berubah tingkah lakunya secara konstruktif, tidak karena tujuan yang lain (Kadji, 2012; Prihartanta, 2015; Ferinia et al., 2020; Parinduri et al., 2020).

242

10.3.2 Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik berasal dari lingkungan di luar diri seseorang, misalnya seseorang bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pimpinan. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya rangsangan dari luar. Sebagai contoh: seseorang itu belajar karena tahu besok pagi akan ujian dengan harapan akan mendapat nilai yang baik sehingga akan dipuji oleh pacarnya atau temannya. Jadi yang penting bukan karena belajar ingin mengetahui sesuatu atau ingin mendapat nilai yang baik atau agar mendapat hadiah. Jadi kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukan, secara tidak langsung bergayut dengan esensi apa yang dilakukannya itu. Oleh karena itu motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar (Hasibuan, 2018; Jufrizen, 2018).

Bab 11

Kinerja Organisasi

11.1 Pengertian Kepemimpinan

19

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama di antara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Untuk mengetahui tingkat keberhasilannya suatu organisasi, maka dapat dilakukan dengan menilai kinerja dari seluruh komponen yang terlibat dalam organisasi. Penilaian kinerja organisasi sangat dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar kegiatan atau pekerjaan, produksi yang dilakukan oleh seluruh komponen yang terlibat di dalam organisasi. Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang telah dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

Peningkatan kinerja organisasi sangat diperlukan agar pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan tujuan dan mendukung perusahaan tetap survive dan memperoleh keuntungan financial sesuai dengan diharapkan organisasi atau

perusahaan serta dapat membangun re¹⁵asi organisasi atau perusahaan agar lebih baik di kalangan masyarakat. Kinerja organisasi menjadi memiliki peranan penting sebagai tolok ukur keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan (Wartini, 2014).

Dengan demikian, masalah kinerja organisasi harus menjadi perhatian penting dan tidak dapat diabaikan begitu saja oleh suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu, manajemen organisasi atau perusahaan harus dapat mengelola organisasi dengan baik, karena kinerja organisasi tidak selalu dihubungkan berhasil atau tidaknya penyelesaian tugas dan produk yang dihasilkan, akan tetapi kinerja organisasi dapat dihubungkan dengan disiplin kerja, motivasi kerja, budaya kerja, ketepatan waktu, kerja sama maupun etos kerja yang terlibat dalam organisasi.

11.2 Pengertian Kinerja Organisasi

¹²⁷ Kata kinerja merupakan terjemahan dari performance yang diartikan sebagai 'penampilan', 'unjuk rasa', atau ¹⁰¹estasi' (Keban, 2004). Sedangkan, Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai.

⁹ Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Lu⁵³ns (2006) menyatakan kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan dalam organisasi. Fahmi (2014) memberikan definisi kinerja sebagai hasil yang diperoleh organisasi selama s¹⁰²periode tertentu. Rue & Byars (1981) menyatakan kinerja sebagai ¹³³kat pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment*. Dengan kata lain, kinerja merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tingkat keberhasilan atau prestasi kerja dari kelompok maupun individu dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi pada waktu tertentu. Semakin tinggi kinerja organisasi, semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan

organisasi. Jadi suatu organisasi dikatakan memiliki kinerja yang optimal, jika dapat menghasilkan sesuatu yang menguntungkan bagi para stakeholders (Tangkilisan, 2003).

3 Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu¹⁸⁷ untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Mooney (1996) menyatakan organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama akan tetapi perlu kita pahami bahwa yang menjadi dasar organisasi, bukan 'siapa' akan tetapi 'apanya' yang berarti bahwa yang dipentingkan bukan siapa orang³ yang akan memegang organisasi, tetapi 'apakah' tugas dari organisasi. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek, seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Dengan demikian, suatu organisasi dapat dianggap baik, apabila organisasi tersebut diakui keberadaannya oleh masyarakat di sekitarnya, karena memberikan kontribusi dalam merekrut sumber daya manusia dari masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga dapat menurunkan angka pengangguran.

40 Kinerja organisasi merupakan gambaran dari hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik, seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan. Konsep kinerja organisasi menggambarkan tentang bagaimana organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat⁴⁰. Keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanannya dapat diukur dengan¹²⁶ menggunakan indikator-indikator kinerja organisasi, sehingga dapat diketahui apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

2 Kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja yang dilakukan merupakan hasil dari kegiatan kerjasama semua anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Pengertian kinerja organisasi menurut para ahli sebagai berikut:

1. Kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut (Pastian, 2001).
2. Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact (Sobandi, 2006).
3. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009).
4. Kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007).
5. Kinerja organisasi merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi (Sinambela, 2012).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Artinya, bahwa esensi dari kinerja organisasi adalah gambaran mengenai hasil kerja dari kegiatan kerjasama di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

11.3 Penilaian Kinerja Organisasi

Untuk melakukan penilaian kinerja organisasi sangat dibutuhkan sumber-sumber informasi yang relevan dengan tugas yang dikerjakannya dalam organisasi. Sumber informasi yang sering digunakan untuk mengukur kinerja yang aktual dapat dilakukan dengan cara observasi secara personal, laporan

statistik, laporan lisan, laporan tertulis dan database yang diakses melalui komputer.

Robbins (2000) menyatakan penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan melalui:

1. Laporan tertulis (written essay) yang menjelaskan kekuatan, kelemahan, kinerja yang lalu, potensi, saran-saran untuk peningkatan orang yang dinilai;
2. Pencatatan kejadian penting (critical incidents), yaitu membuat catatan tentang perilaku yang menimbulkan perbedaan apakah suatu pekerjaan dapat dikerjakan dengan efektif atau tidak;
3. Graphic rating scales terdiri dari serangkaian faktor kinerja, seperti kuantitas dan kualitas kerja, tingkat pengetahuan, kerjasama, kesetiaan, kehadiran, kejujuran, dan inisiatif. Nilai diberikan untuk setiap faktor tersebut dengan peringkat tertentu;
4. Behaviorally anchored rating scales merupakan kombinasi berbagai aspek.

Wirjana (2007) menyatakan kinerja pada umumnya terdiri dari kinerja pada tingkat organisasi dan pada tingkat individu. Pengelompokan ini dilakukan bertujuan untuk memudahkan dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai.

Sedangkan, Ruky (2001) mengemukakan bahwa **penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan kegiatan membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan**. Sasaran yang ingin dicapai organisasi diteliti, mana yang telah dicapai sepenuhnya, mana yang diatas standart (target) dan mana yang di bawah target atau tidak tercapai sepenuhnya. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan penilaian kinerja organisasi yang efektif berfokus pada serangkaian kegiatan yang dilakukan seluruh individu yang terlibat dalam organisasi dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya serta hasil yang diperolehnya dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

11.4 Tujuan Penilaian Kinerja Organisasi

Kinerja dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Selain itu, dapat juga dikelompokkan menjadi melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Untuk itu, penilaian kinerja dilakukan agar dapat diketahui pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya.

Siagian (2002) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja organisasi adalah upaya untuk memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggota²⁴³ terlibat dalam organisasi tersebut. Sedangkan, Purba (2009) mengatakan tujuan pokok dari penilaian kinerja organisasi adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja dari seluruh anggota organisasi atau perusahaan.¹⁰³

Lebih lanjut, Cascio (2013) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja organisasi, yaitu:

1. Memberikan justifikasi organisasi secara legal dan formal atas keputusan-keputusan karyawan untuk menjadi masukan dasar dalam sistem pemberian reward dan punishment;
2. Digunakan untuk kriteria validasi tes;
3. Memberikan umpan balik terhadap kondisi karyawan sehingga bermanfaat untuk pengembangan pribadi dan karier;
4. Membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasional.

Dengan demikian, dapat dinyatakan tujuan penilaian kinerja pada organisasi sangat diperlukan dan berguna untuk mengetahui sejauh mana unjuk kerja yang dicapai kerjasama seluruh pegawai sehingga¹⁹² capai tujuan organisasi sehingga dapat dijadikan umpan balik sejauh mana sumber daya manusia yang dimiliki organisasi atau perusahaan berfungsi.

11.5 Manfaat Penilaian Kinerja Organisasi

Manfaat yang diharapkan dicapai dalam penilaian kinerja organisasi adalah agar dapat diketahui tingkat keberhasilan organisasi atau perusahaan tersebut mencapai tujuan organisasi.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja organisasi memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Manfaat administratif, yaitu penilaian kinerja dalam organisasi akan digunakan untuk menentukan gaji dan keputusan-keputusan yang bersifat administratif.
2. Manfaat pengembangan, yaitu untuk penilaian bagi pengembangan karyawan seperti mengidentifikasi kekuatan dalam menghadapi perubahan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan untuk menghadapi kesempatan-kesempatan di masa depan.

Sedangkan, Bangun (2012) mengatakan bahwa pentingnya penilaian kinerja organisasi dilakukan akan memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi, yaitu sebagai evaluasi untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi;
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, yaitu penilaian bagi individu dalam organisasi terhadap kinerjanya, di mana bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan;
3. Pemeliharaan sistem, yaitu untuk memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia;

4. Dokumentasi, yaitu akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa mendatang yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan, Fahmi (2014) menguraikan manfaat penilaian kinerja pada suatu organisasi dalam 5 (lima) bagian, sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum;
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian;
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan;
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka;
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Soeprihanto (2001) menyatakan secara terperinci manfaat penilaian kinerja organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. Perbaikan kinerja;
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan;
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja;
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai;
6. Membantu diagnosa terhadap kesalahan desain pegawai.

Rivai (2010) menyatakan manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi pada dasarnya dilakukan untuk:

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan;
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya;
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai;

4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai;

11.6 Peningkatan Kinerja Organisasi.

Peningkatan kinerja organisasi merupakan suatu keharusan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan atau meningkatkan agar organisasi dapat menghadapi era perubahan sehingga tetap dapat survive. Peningkatan kinerja organisasi haruslah dikelola dengan baik dengan melakukan peningkatan atau pengembangan kemampuan kompetensi karyawan atau pegawai dengan memberikan pelatihan, sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia dari organisasi atau perusahaan tersebut.

Tyson and Jackson (2000) menyatakan peningkatan kinerja dalam organisasi penting dilakukan dengan cepat dan secara terus-menerus dengan cara meninjau keberhasilan dan kegagalannya sebelumnya. Peningkatan Kinerja dapat dilakukan melalui 4 (empat) tahap, sebagai berikut:

1. Tahap 1, yaitu dimulai dari tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan memberikan tim mengidentifikasi faktor-faktor yang signifikan yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan yang merintangai keberhasilan.
2. Tahap 2, yaitu memilih faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dan membuang faktor yang tidak bernilai yang menyebabkan kegagalan.
3. Tahap 3, yaitu pengajuan kepada kelompok dan harus menyetujui agar aktor-faktor tersebut dapat dengan tepat untuk dilaksanakan dan menyingkirkan yang kurang tepat.
4. Tahap 4, yaitu melakukan analisis tidak hanya pada tingkat kelompok, tetapi juga dilakukan pada tingkat individual.

Sedangkan, Mangkunegara (2005) menyatakan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi, terdapat 6 (enam) langkah yang dapat dilakukan, sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja;
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan;
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri;
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut;
5. Melakukan rencana tindakan tersebut;
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

Wirjana (2007) mengungkapkan pernyataan dari Schaffer bahwa diperlukan beberapa strategi yang harus dilakukan dalam peningkatan kinerja organisasi, sebagai berikut:

1. Seleksi tujuan, yaitu untuk mengatasi masalah yang paling urgen lebih dahulu, mengoreksi biaya yang terlalu tinggi, spesifikasi kualitas yang rendah, target kerja yang tidak tercapai, memastikan masalah-masalah tersebut dapat diatasi dengan tuntas;
2. Spesifikasi hasil yang diharapkan, yaitu sasaran harus SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound);
3. Komunikasi yang jelas;
4. Alokasi tanggung jawab, yaitu organisasi perlu membagi atau mengalokasikan tanggung jawab untuk mencapai tujuan karyawan;
5. Luas proses, yaitu sukses dalam mencapai tujuan dapat digunakan untuk mengulangi proses dengan tujuan yang baru atau perluasan tujuan yang terdahulu.

11.7 Indikator Kinerja Organisasi

Subandi (2006) menyatakan bahwa indikator kinerja organisasi, meliputi:

1. Keluaran (output), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan berupa fisik atau nonfisik yang diharapkan dapat

dirasakan langsung oleh masyarakat. Keluaran (output) meliputi, yaitu:

- kualitas pelayanan yang diberikan, untuk mengukur kuantitas fisik pelayanan;
 - kuantitas pelayanan yang diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu, untuk mengukur kuantitas fisik pelayanan yang memenuhi uji kualitas.
2. Hasil, yaitu untuk mengukur pencapaian atau hasil dari pemberian layanan. Hasil yang diperoleh dalam jangka menengah harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut, mencakup ukuran persepsi publik tentang hasil. Ukuran hasil disebut sangat bermanfaat jika disajikan secara komparatif dengan hasil tahun sebelumnya, target, tujuan, atau sasaran, norma, atau standar yang diterima secara umum.
 3. Kaitan Usaha dengan Pencapaian, yaitu merupakan ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Indikator yang digunakan untuk mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi 2 (dua) hal, yaitu:
 - ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, indikator ini mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran ditingkat tertentu dari penggunaan sumber daya di lingkungan organisasi;
 - ukuran biaya, yaitu hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan. Ukuran ini melaporkan biaya per unit hasil, dan mengaitkan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur nilai pelayanan yang telah diberikan.
 4. Informasi Penjelas, yaitu suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Artinya, untuk membantu pengguna memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan memengaruhi kinerja yang dilaporkan.

Ada 2 (dua) jenis informasi penjas, yaitu:

- faktor substansial yang ada di luar kontrol, seperti karakteristik lingkungan dan demografi;
- faktor yang dapat dikontrol, seperti pengadaan staf.

Slavkovic dan Babic (2013) menjelaskan bahwa indikator kinerja organisasi, sebagai berikut:

1. Penurunan biaya, yaitu merupakan kemampuan perusahaan untuk menurunkan biaya dari pendapatan yang diperoleh pada operasional konstan;
2. Produktivitas karyawan, yaitu merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dari sarana prasarana pendukung yang disediakan perusahaan;
3. Peningkatan profitabilitas, yaitu laba yang diperoleh perusahaan dengan mengurangi pendapatan dan biaya yang terjadi;
4. Kualitas produk dan jasa, yaitu mutu serta kualitas berbagai jenis produk (barang/ jasa) yang ditawarkan kepada konsumen;
5. Kepuasan pelanggan, yaitu merupakan kepuasan yang dirasakan konsumen atas produk yang dihasilkan;
6. Pemecahan masalah (problem solving) dengan cepat, yaitu merupakan kemampuan perusahaan untuk memecahkan masalah dengan cepat;
7. Responsif terhadap perubahan teknologi, yaitu tindakan perusahaan merespon dengan cepat perubahan teknologi yang sesuai dengan dunia bisnis;
8. Reputasi organisasi, yaitu merupakan kemampuan perusahaan untuk selalu menjaga nama baik di mata konsumen dan masyarakat.

Sedangkan Bastian (2001) menjelaskan ada 3 (tiga) indikator yang digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (profit oriented), sebagai berikut:

1. Efektivitas ¹⁰⁹ adalah hubungan antara input dan output di mana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.

- 32 2. Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, di mana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 32 3. Ekonomis adalah hubungan antara pasar dan input, di mana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga terbaik yang dimungkinkan.

11.8 Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja suatu organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses yang dilakukan dalam melaksanakan kinerja tersebut karena faktor yang memengaruhinya.

Ruky (2001) menyatakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, sebagai berikut:

1. Teknologi, yaitu meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut;
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
3. Kualitas lingkungan fisik, yaitu meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
4. Budaya organisasi, yaitu sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi tersebut;
5. Kepemimpinan, yaitu sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia, yaitu meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

2 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (1985), yaitu:

- 8 1. Faktor kemampuan (ability) secara psikologis, yaitu kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.
2. Faktor motivasi (motivation), yaitu motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja atau situasi di lingkungan organisasinya. Bila bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, atau sebaliknya jika berpikir negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2 Berdasarkan pengertian di atas bahwa kinerja suatu organisasi dapat dipengaruhi banyak faktor pendukung maupun penghambat dalam pencapaian kinerja yang maksimal, meliputi faktor yang berasal dari internal maupun eksternal.

Bab 12

Pengembangan Organisasi

12.1 Pendahuluan

Perkembangan lingkungan internal dan eksternal menuntut kreativitas dan inovasi pimpinan organisasi menyesuaikan kinerja organisasi sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan lingkungan. Kemampuan menyesuaikan diri atau adaptasi diri tersebut merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan hidup dan keberlanjutan hidup organisasi dalam lingkungan yang acap kali berubah. Perkembangan dan perubahan tuntutan dan kebutuhan pelanggan atau konsumen dari lingkungan memberikan energi baru kepada stakeholder organisasi dalam menyesuaikan visi dan misi organisasi. Kemampuan menyesuaikan diri menjadi dasar penting dalam melakukan serangkaian perubahan atas rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Tuntutan dan kebutuhan pelanggan atau konsumen pada era industri digital saat ini misalnya, menuntut organisasi menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas mutu, cepat diantar, mudah pembayarannya dan berbagai layanan lainnya.

Perubahan dan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pelanggan atau konsumen merupakan salah satu faktor pendorong daya kreativitas dan daya inovasi serta adaptasi kinerja organisasi. Stakeholder organisasi menata ulang (reinventing) program dan kegiatan atau rencana kerja organisasi agar sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan atau konsumen. Perkembangan

lingkungan internal dan lingkungan eksternal menuntut organisasi menyesuaikan program dan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Penyesuaian rencana kerja tersebut memberikan energi besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan rencana kerja merupakan bagian penting dan tidak terpisahkan dari pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi memiliki peranan dan sumbangan besar dalam faktor bertahan hidup dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Mengembangkan organisasi bukan hanya berarti bahwa adanya tambahan unit organisasi tapi juga variasi kualitas dan kuantitas produk organisasi yang diminati pelanggan atau konsumen. Pengembangan organisasi membutuhkan data dan informasi yang berkaitan dengan rencana kerja organisasi. Perkembangan organisasi dapat memberikan tambahan nilai dan nilai pembeda atas kuantitas dan kualitas produksi organisasi. Kemampuan memberikan kualitas dan kuantitas produksi yang ²⁴¹ sesuai dengan harapan dan kebutuhan pelanggan atau konsumen adalah salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam pengembangan organisasi. Kehadiran organisasi yang adaptif dan responsif memberikan gambaran bahwa sumber daya organisasi ²⁵² (misalnya profesionalitas pegawai) memberikan prestasi kerja maksimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing masing.

Kemampuan pimpinan dan pegawai merencanakan kegiatan yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (konsumen) adalah salah satu faktor pengembangan organisasi. Dukungan sikap dan tindakan profesional dan bertanggung jawab serta keterbukaan memberikan tambahan energi dalam kegiatan pengembangan organisasi yang dilakukan pengambil keputusan dalam organisasi. Pengambil keputusan memilih dan memilah berbagai pertimbangan yang diberikan pegawai sehingga keputusan mengembangkan organisasi adalah keputusan organisasi secara keseluruhan. Keputusan organisasi dalam mengembangkan organisasi merupakan keputusan organisasi dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi sehingga pelanggan atau konsumen tetap setia membeli produk organisasi. Persaingan atau kompetisi menghasilkan produk yang berkualitas adalah bagian penting dalam perubahan lingkungan eksternal. Produk yang berkualitas, harga bersaing, memiliki garansi, ramah lingkungan, dan sebagai adalah harapan dan keinginan pembeli atau konsumen. Mendekatkan produksi berkualitas dengan pembeli atau konsumen adalah pemenang dari situasi dan kondisi persaingan bebas. Siapa memenangkan persaingan bebas akan memperoleh keuntungan yang besar melalui kuantitas produksinya yang laku di pasar

12.2 Pengertian Pengembangan Organisasi

Kinerja maksimal organisasi menjadi bank garansi bagi keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Bagaimana mencapai kinerja maksimal adalah bagian penting dalam dinamika organisasi. Dalam kehidupan berorganisasi, penempatan pegawai telah ditentukan pimpinan organisasi. Kinerja pegawai dalam suatu unit organisasi memberikan sumbangan besar bagi kinerja organisasi secara keseluruhannya. Kemampuan pimpinan organisasi memanage sumber daya organisasi (termasuk pegawai) menjadi kredit point keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Mengelola sumber daya organisasi maksimal diharapkan dalam memberikan sumbangan besar bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi adalah memproduksi barang atau jasa yang diminta atau diharapkan pembeli atau konsumen. Besarnya jumlah barang atau jasa itu (kuantitas) adalah gambaran keberhasilan kinerja unit organisasi sesuai rencana kerja organisasi. Kuantitas dan kualitas produk organisasi akan dinilai pembeli atau konsumen dalam suatu pasar. Pembeli atau konsumen akan memberikan penilaian atas kualitas pengemasan, harga yang ditawarkan, kualitas bahan baku, dan berbagai faktor lainnya. Kesesuaian harapan dan tuntutan pembeli atau konsumen tersebut akan diakhiri dengan terjadinya pembelian produk tersebut. Namun demikian, pembeli juga mencoba membeli produk sejenis dari organisasi lainnya. Bila ada sesuatu yang berbeda kualitasnya, maka pembeli akan membeli produk yang sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian, pada hakekatnya produk organisasi akan bersaing dalam pasar. Keunggulan produk dalam berbagai faktor akan menjadi faktor yang diperhatikan pembeli atau konsumen.

Keunggulan produk menjadi bagian penting dalam pelaksanaan pekerjaan organisasi. Kinerja maksimal organisasi menjadi sarana mendekatkan pembeli atau konsumen kepada produsen organisasi. Kinerja maksimal organisasi merupakan penjumlahan kinerja maksimal unit kerja organisasi. Memaksimalkan kinerja unit organisasi akan semakin cepat tercapai melalui kinerja maksimal pegawai yang memiliki tugas dan pekerjaan dalam organisasi. Kinerja organisasi merupakan kegiatan operasional dari rencana kerja organisasi. Mengoperasionalkan rencana kerja organisasi akan tergambar dari totalitas ²⁵⁶ kinerja pegawai dan kinerja unit organisasi. Merencanakan kegiatan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang

akan bagian penting dalam manajemen pengelolaan organisasi. Pengelolaan organisasi mengikuti manajemen organisasi modern melalui penerapan tata kelola organisasi yang profesional dan akuntabel serta transparan. Kemampuan mengelola organisasi merupakan barometer keberhasilan organisasi memaksimalkan tujuannya.

Tantangan dan hambatan serta peluang dan kesempatan menjadi faktor pemacu kinerja maksimal organisasi. Peluang dan kesempatan berkaitan dengan lingkungan eksternal yang menerima produk organisasi. Tantangan dan hambatan berkaitan dengan keberadaan sarana dan prasarana sumber daya organisasi yang menunjang kinerja maksimal organisasi. Lingkungan internal organisasi memiliki sumbangan besar dalam keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana dikatakan Marto silalahi, dkk (2020) bahwa “Keberhasilan pencapaian tujuan/target organisasi merupakan grand design organisasi yang akan diperjuangkan. Pada umumnya, tujuan organisasi adalah mencapai keuntungan dengan demikian organisasi dapat bertahan hidup mengikuti ²²³ perubahan situasi dan kondisi lingkungan.” Sumber daya organisasi (sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dan sebagainya) menjadi bagian penting dalam pembahasan lingkungan internal organisasi. Peluang dan kesempatan memasarkan produk dalam lingkungan eksternal baik domestik, regional maupun internasional. Produk yang dipasarkan dalam lingkungan eksternal harus menyesuaikan tuntutan dan harapan dari pembeli. Kemampuan menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan harapan dan tuntutan lingkungan eksternal akan menambah keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan organisasi mengandung makna bahwa visi dan misi organisasi menjadi grand desain mencapai tujuan maksimal organisasi. Organisasi harus mempertahankan keberadaannya melalui operasionalisasi rencana kerja dengan maksimal. Kemampuan beradaptasi dan bersinergis dengan organisasi lain menjadi salah satu jawaban menghadapi perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal. Menyusun rencana kerja yang dapat memenangkan persaingan menjadi barometer keberhasilan kegiatan pengembangan dan adaptasi yang dilakukan pemangku kepentingan organisasi. Permintaan pembeli mengalami perkembangan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan yang berlaku pada saat itu. Kondisi dan situasi lingkungan membuat trend permintaan pembeli mengalami perubahan. Karena perubahan permintaan tersebut maka pemangku kepentingan organisasi dapat menyusun rencana dan program kerja yang dapat memproduksi produk sesuai dengan perubahan permintaan pembeli atau masyarakat. Bagaimana memprediksi perubahan

kebutuhan dan keinginan tersebut adalah suatu faktor penting dalam kegiatan mengembangkan rencana dan program kerja organisasi. Selayaknya perancang busana yang dapat memprediksi trend busana yang menarik banyak pembeli, maka pengambil keputusan organisasi harus dapat memprediksi produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pembeli.

Komunikasi dan kemitraan menjadi salah satu indikator pengembangan organisasi sehingga organisasi dapat memenangkan persaingan merebut keinginan dan kebutuhan pembeli. Melalui komunikasi dan kemitraan, maka pengembangan organisasi mendapatkan informasi dan data yang berguna dalam melaksanakan kinerja organisasi. Pada organisasi pemerintahan misalnya, pengembangan organisasi berbasis kebutuhan masyarakat menjadi sangat krusial karena kebutuhan masyarakat sangat bervariasi dalam aspek kuantitas atau kualitasnya. Misalnya data dan informasi kependudukan (Single Number Identity) adalah basis data yang dibutuhkan dalam berbagai pelayanan pemerintahan misalnya kartu tanda penduduk, kartu keluarga, dan sebagainya. Pada organisasi privat (misalnya organisasi jasa pariwisata) sangat dibutuhkan data dan informasi berkaitan dengan lokasi wisata, infrastruktur wisata, kebijakan wisata dan sebagainya. Komunikasi dan kemitraan antar organisasi dimaksudkan untuk memperkuat data dan informasi yang dapat digunakan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan organisasi. Sarana dan prasarana organisasi sangat dibutuhkan untuk memperkuat kegiatan komunikasi dan kemitraan yang dijalankan organisasi. Teknologi komputer, internet, dan infrastruktur teknologi lainnya adalah contoh sarana penting dalam membangun dan memperlancar kegiatan komunikasi dan kemitraan yang dijalankan organisasi. Membangun dan mengembangkan organisasi yang berbasis elektronik akan memberikan keuntungan yang besar karena efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi.

12.3 Keberadaan Sumber Daya dalam Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi membutuhkan dukungan keberadaan sumber daya organisasi baik pegawai yang profesional, pendanaan yang memadai, sarana dan prasarana yang mendukung dan sumber daya lainnya. Hampir tidak

mungkin dilaksanakan kegiatan membangun dan mengembangkan organisasi tanpa didukung sumber pendanaan yang memadai misalnya. Rencana kerja organisasi sudah memuat berbagai faktor termasuk pendanaan, pegawai dan sebagainya. Kegiatan menyusun rencana kerja organisasi merupakan kegiatan yang krusial dan sangat penting karena memperhatikan faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Keberadaan faktor lingkungan internal itu dapat memperkuat dan memperlemah kegiatan membangun dan mengembangkan organisasi yang berkinerja maksimal. Sebagai contohnya adalah membangun jaringan kerja atau kemitraan dengan organisasi yang dapat berkolaborasi baik dalam lingkungan regional, domestik maupun lingkungan internasional. Memang tidak mudah membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat bekerja sama dengan organisasi yang berstandar internasional karena membutuhkan berbagai persyaratan. Membangun dan mengembangkan organisasi membutuhkan dukungan semua pemangku kepentingan dan sumber daya organisasi. Membangun kepercayaan dan integritas individu dan organisasional adalah sendi utama dalam membangun dan mengembangkan organisasi yang bermitra dengan organisasi lain. Produk yang ditawarkan secara online harus sesuai dengan produk yang akan diterima pembeli adalah contoh membangun membangun kepercayaan dan integritas organisasi. Integritas individu atau pegawai yang bekerja menjadi dasar utama dalam membangun kepercayaan dan integritas organisasi. Tampilan integritas pegawai diwujudkannyatakan melalui kinerja maksimal pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewenangan yang diberikan organisasi. Integritas pegawai dalam bekerja adalah sumber daya organisasi yang sangat berguna dalam kegiatan membangun dan mengembangkan organisasi. Bagaimana membangun kepercayaan dan integritas pegawai dalam proses yang berlangsung dalam organisasi merupakan tanggung jawab semua pengambil keputusan organisasional. Membangun dan mengembangkan organisasi dapat dimulai dari penguatan integritas pegawai dan penguatan integritas organisasi melalui optimalisasi rencana kerja yang telah ditetapkan. Kekuatan lingkungan internal organisasi dapat dilihat dari kegiatan organisasi yang berdasarkan kepada akuntabilitas kegiatan, profesionalitas pegawai bekerja, transparan kegiatan organisasi dan adaptif dengan dinamika perubahan lingkungan.

Kekuatan sumber daya organisasi memberikan sumbangan besar dalam merumuskan atau merencanakan kegiatan organisasi. Kegiatan memprediksi kebutuhan atau keinginan pembeli atau masyarakat menjadi suatu faktor penting dalam kegiatan merencanakan kegiatan organisasi. Kegiatan memilih

dan memilah kegiatan organisasi adalah faktor penting dalam kegiatan merencanakan yang dilakukan pegawai diberikan kewenangan. Kemampuan organisasi merebut atau meraih kepercayaan pembeli atau masyarakat akan memberikan sumbangan besar kepada pencapaian tujuan organisasi. Bagaimana meraih kepercayaan masyarakat atau pembeli itu adalah pekerjaan maha berat karena memiliki hubungan kuantitas dan kualitas maksimal dari produk organisasi. Kuantitas dan kualitas maksimal dihasilkan organisasi lain juga karena itu organisasi juga memiliki berbagai keunggulan komparatif dalam kegiatan produksinya, misalnya tidak menggunakan tenaga kerja dibawah umur), menggunakan barang daur ulang, menggunakan aplikasi teknologi, jaminan garansi, dan sebagainya. Berbagai keunggulan komparatif itu diproses dalam kegiatan operasional yang berlangsung dalam perangkat atau bagian organisasi. Kinerja maksimal organisasi merupakan elemen penggerak dalam menghasilkan produk yang bersaing tersebut. Meraih kepercayaan pembeli atau masyarakat tidak bisa dihasilkan organisasi berkinerja seperti biasa saja karena membangun kepercayaan atau integritas membutuhkan waktu yang panjang dan terus menerus. Komitmen dan konsisten menghasilkan produk maksimal adalah bagian terpenting dalam membangun dan mengembangkan organisasi melalui optimalisasi kinerja sumber daya organisasi terutama sumber daya manusia.

12.4 Tujuan Pengembangan Organisasi

Tercapainya tujuan organisasi menjadi indikator berjalannya seluruh kegiatan operasional organisasi sesuai dengan rencana kerja. Optimalisasi kinerja semua bagian organisasi menjadi sarana mendekatkan dan mensukseskan pencapaian rencana kerja organisasi. Rencana kerja organisasi disusun berdasarkan analisa dan pembahasan dari berbagai faktor pendorong atau faktor pengungkit. Keberadaan grand design rencana kerja organisasi merupakan indikator komitmen dan konsistensi pemangku kepentingan organisasi. Rencana kerja organisasi menjadi pendorong atau pengungkit kinerja maksimal semua pimpinan dan staf organisasi. Nilai kebersamaan semua pimpinan dan staf organisasi akan terbangun dalam melaksanakan rencana kerja yang telah disusun bersama itu. Nilai kebersamaan atau memiliki menjadi bagian penting dalam membangun dan mengembangkan organisasi. Nilai memiliki organisasi akan mempermudah dan mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Nilai

kebersamaan atau nilai memiliki akan melampaui keberadaan istilah organisasi hanya alat pencapaian tujuan semata. Dengan adanya nilai kebersamaan atau nilai memiliki akan memperkuat kegiatan membangun atau mengembangkan organisasi. Nilai kebersamaan atau nilai memiliki itu akan memaksimalkan kinerja pimpinan dan staf sehingga rencana kerja organisasi dapat mencapai tujuan maksimal.

Membangun dan mengembangkan organisasi membutuhkan kinerja maksimal pimpinan dan staf organisasi. Keberadaan kinerja maksimal merupakan bagian terpadu dari membangun dan mengembangkan organisasi. Tampilan kinerja maksimal terlihat dari kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan organisasi. Untuk itu maka kehadiran kinerja maksimal adalah salah satu tujuan pengembangan organisasi. Bagaimana mengembangkan organisasi melalui kinerja maksimal dapat dilihat dari kinerja maksimal staf sesuai dengan tugas dan kewenangannya, kinerja maksimal unit kerja, dan pada akhirnya totalitas kinerja sifat, totalitas unit kerja dan pada akhirnya menjadi kinerja maksimal organisasi. Mengungkit atau mendorong kinerja staf, kinerja unit kerja dan kinerja organisasi adalah bagian terpenting dalam pembahasan dan analisa mengembangkan organisasi. Mempedomani rencana kerja dalam melaksanakan tugas dan kewenangan adalah instrumen mencapai kinerja maksimal baik kinerja staf, kinerja unit kerja maupun kinerja organisasi. Kinerja pimpinan dan staf organisasi menghasilkan rencana kerja maksimal adalah bangun dasar dalam menghasilkan kinerja maksimal organisasi. Membangun dan mengembangkan organisasi dimulai dari rencana kerja yang berorientasi kepercayaan pembeli domestik, regional maupun pembeli internasional. Membangun kepercayaan pembeli harus didukung kehadiran produk yang berkualitas dan memiliki pembeda dengan produk lainnya.

Nilai bertahan hidup atau tetap berkinerja adalah salah satu tujuan membangun dan mengembangkan organisasi. Tetap bertahan berkinerja atau entropi positif adalah kriteria organisasi yang dapat mempertahankan dirinya dengan tuntutan dan kebutuhan dari perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal. Hal itu sejalan dengan pendapat Robbins (2006) mengatakan bahwa "Jika organisasi ingin tetap hidup, organisasi itu harus menanggapi perubahan lingkungan. Bila pesaing memperkenalkan produk atau jasa baru, badan pemerintah memberlakukan undang-undangan baru, sumber-sumber pasokan yang penting, gulung tikar atau terjadi perubahan lingkungan serupa, organisasi itu perlu menyesuaikan diri." Membangun dan mengembangkan organisasi merupakan suatu sistem yang komprehensif dan integralistik. Karena itu dibutuhkan berbagai faktor pendorong atau pengungkit dalam

menghadapi tuntutan dan kebutuhan pembeli dari berbagai lingkungan eksternal. Persaingan atau kompetisi tidak bisa dihindari dan harus dihadapi dengan berbagai strategi dan kebijakan organisasi yang komprehensif dan integral. Keputusan yang dipilih dan dipilah pengambilan keputusan dalam organisasi menjadi salah satu faktor yang perlu diperkuat dan didorong terus menerus serta berkelanjutan.

Kemampuan menyesuaikan diri akan berhadapan langsung dengan berbagai aneka ragam tuntutan dan kebutuhan pembeli dari lingkungan eksternal. Ada kemungkinan pembeli menuntut persyaratan adanya label produk bebas pupuk kimiawi, kemungkinan persyaratan label bahan daur ulang, dan sebagainya. Kemungkinan persyaratan yang diajukan tersebut adalah tuntutan dan kebutuhan pembeli yang memang begitu adanya. Berbagai persyaratan yang diajukan pembeli itu adalah tantangan dan peluang bagi organisasi berkinerja sesuai dengan persyaratan yang diajukan pembeli itu. Bagaimana menjawab tantangan dan peluang itu adalah melalui mengoptimalkan kinerja semua sumber daya organisasi dalam mengujudnyatakan rencana kerja yang telah disusun sebelumnya. Tetap bertahan adalah pertanda bahwa kinerja maksimal organisasi dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan pembeli domestik, regional maupun pembeli dari internasional. Perubahan dan perkembangan tuntutan dan kebutuhan pembeli menjadi basis data menyusun rencana kerja organisasi yang komprehensif. Dengan memanfaatkan teknologi maka data dan informasi tuntutan dan kebutuhan pembeli dapat diperoleh dengan cepat dan tepat. Kemajuan teknologi dan informasi akan memberikan kemudahan dan kelancaran menghasilkan intelektual artifisial (kemampuan buatan teknologi). Menggerakkan dan mengoptimalkan sumber daya organisasi akan memberikan kemudahan dan kelancaran pimpinan dan staf organisasi untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan pembeli.

Pengembangan organisasi merupakan sarana mendekatkan dan memberhasilkan organisasi mencapai rencana kerja secara maksimal. Tuntutan dan kebutuhan pembeli menjadi basis data dalam membuat rencana kerja organisasi yang komprehensif. Berbagai kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan organisasi diupayakan dapat diterima pembeli sehingga program dan kegiatan organisasi tetap berjalan sesuai dengan rencana kerja sebelumnya. Kemampuan organisasi mengoptimalkan sumber daya organisasi menjadi barometer keberhasilan pencapaian tujuan secara maksimal. Membangun dan mengembangkan organisasi tidak dapat dilakukan

secara sementara dan secara parsial karena mekanisme dan sistem pelaksanaan program dan kegiatan organisasi adalah satu kesatuan yang komprehensif dan integralistik. Karena organisasi adalah suatu sistem maka kegagalan suatu unit kerja akan mengganggu dan menghambat unit kerja lainnya dan sebaliknya keberhasilan suatu unit kerja akan mendorong dan mengungkit keberhasilan unit kerja lainnya. Pengembangan organisasi tidak bisa lepas dari analisa dan pembahasan manajemen yang diterapkan dalam setiap kegiatan organisasi. Mulai dari kegiatan merencanakan, memproduksi, monitoring dan evaluasi, sampai kegiatan menjual produk adalah kegiatan manajemen yang berlangsung dalam organisasi. Penguatan dukungan manajemen menjadi sarana utama bagi keberhasilan pengembangan organisasi dalam memenangkan persaingan dengan organisasi lain. Pengembangan organisasi menjadi suatu kebutuhan dalam merebut pembeli yang mau membeli produk organisasi. Kuantitas dan kualitas produk menjadi salah satu tuntutan dan kebutuhan pembeli atas produk yang ditawarkan. Komitmen dan konsistensi menjaga karakteristik dan integritas dalam memproduksi adalah keputusan strategi organisasional yang diambil pengambil keputusan organisasi.

Mempertahankan kuantitas dan kualitas produk adalah kegiatan operasional perangkat organisasi. Kegiatan mempertahankan kuantitas dan kualitas produk itu harus terus menerus dipertahankan dan ditingkatkan pada masa yang akan datang. Perkembangan dan perubahan lingkungan eksternal menuntut kreativitas dan inovasi organisasi dalam memproduksi produknya. Penyesuaian keberdayaan sumber daya lingkungan internal terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal menjadi suatu kebutuhan mendesak yang harus diperhatikan pimpinan organisasi. Keberdayaan sumber daya organisasi akan menghasilkan produk yang dapat diterima lingkungan eksternal dengan baik. Optimalisasi kinerja seluruh pimpinan dan staf merupakan barometer keberhasilan organisasi memenangkan persaingan dalam lingkungan eksternal.

Keberadaan pengembangan organisasi menjadi suatu kegiatan organisasional yang bertujuan mempertahankan keberadaan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan maksimal. Kegiatan mengembangkan organisasi merupakan kegiatan seluruh sumber daya organisasi secara komprehensif dan integralistik karena kinerja organisasi merupakan bagian dari sistem manajemen yang berlangsung dalam organisasi. Totalitas kinerja organisasi merupakan agregat kinerja pegawai (individu), kinerja unit kerja dan kinerja bagian organisasi lainnya. Kemampuan mengelola atau memanager seluruh sumber daya organisasi menjadi jalan pendekat bagi keberhasilan pencapaian tujuan

maksimal organisasi. Tujuan maksimal organisasi merupakan hasil dari sistem manajemen yang bekerja dalam organisasi. Kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan disesuaikan dengan tuntutan, keinginan dan kebutuhan pembeli dari lingkungan eksternal. Mempertahankan dan meningkatkan kuantitas dan kualitas produk merupakan bagian tidak terpisahkan dari pelaksanaan sistem manajemen yang diterapkan dalam organisasi. Mengelola organisasi mengikuti sistem manajemen yang diterapkan dan dijalankan. Pimpinan organisasi menerapkan sistem manajemen yang ada dalam organisasi sebagai grand design kebijakan dan strategi organisasi.

Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal merupakan sumber daya organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan kehidupan organisasi. Pengembangan organisasi merupakan sarana mempermudah dan memperlancarkan pencapaian maksimal rencana kerja organisasi. Membangun kepercayaan pembeli menjadi pembeda organisasi dengan organisasi lainnya. Keinginan dan tuntutan serta kebutuhan pembeli merupakan pemantik mempertahankan dan meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil produk organisasi. Bagaimana menyesuaikan program dan kegiatan organisasi dengan keinginan, tuntutan dan kebutuhan pembeli menjadi pilar strategi dan kebijakan yang diambil pengambil keputusan dalam organisasi. Pengembangan organisasi merupakan kegiatan organisasi yang disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan lingkungan eksternal.

Pengembangan organisasi merupakan kegiatan organisasional yang memperhatikan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal merupakan barometer keberhasilan kegiatan mengembangkan organisasi. Kegiatan mengembangkan organisasi tidak hanya membentuk unit organisasi baru tapi juga mengembangkan kemitraan dan menyesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan pembeli lingkungan eksternal. Memang harus diakui bahwa kegiatan mengembangkan organisasi merupakan kegiatan organisasi secara keseluruhan dan tidak boleh secara parsial atau sebagian saja karena pada hakikatnya organisasi merupakan suatu sistem yang komprehensif dan integralistik dalam mengujudnyatakan visi dan misi organisasi yang telah direncanakan.

Daftar Pustaka

Adam Indrawijaya (2002) 'Perilaku Organisasi'.

Afif, Faisal (2013) Komunikasi dan Manajemen Konflik, Universitas Bina Nusantara.

Afrian, M. M. (2015) 'Virtual Organization', Kolaborasi Kerja Tanpa Batasan Ruang!, money.kompas.com. Available at: <https://money.kompas.com/read/2015/03/30/110810226/Virtual.Organiz.ation.Kolaborasi.Kerja.Tanpa.Batasan.Ruang>. (Accessed: 11 February 2021).

Ahdiyana, M. (2011) Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

85 Almasri, M.N., (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam. Kutubkhanah, 19(2), pp.133-151.

190 Ambarwati, A. (2018) Organisasi Dan Teori Organisasi, Academia. Malang: Media Nusa Creative. Available at: https://www.academia.edu/38353586/Pengertian_Organisasi_dan_Teori_Organisasi.

Ashkanas, R. (2015) 'Jack Welch's Approach to Breaking Down Silos Still Works', [Harvard Business Review](https://hbr.org), September. Available at: <https://hbr.org/2015/09/jack-welchs-approach-to-breaking-down-silos-still-works>.

108 Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Barrett, R. (2003) Training, Developing, and Motivating People Vocational business. Nelson Thornes.

185 Bastian, I. (2001). Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Yogyakarta: BPFE.

- Basuki, Johannes. (2006). "Budaya Organisasi Konsep & Terapan," Jakarta: Arta Teras Media.
- Bernard, S. R., Bonnington, R. L. and Needles., B. E. (1977) Modern business: a systems approach. Boston: Houghton Mifflin.
- Bonner (1995) 'Komunikasi Antar Pribadi'.
171
- Busro, M. (2018) Teori-teori manajemen sumber daya manusia. Prenada Media.
61
- Cascio, W. F. (2013), *Managing Human Resource Management Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9th edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
63
- Champoux, J.E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. 4th ed. NY: Routledge
- Chatab, Nevizond. (2019). "Profil Budaya Organisasi," Bandung: Alfabeta.
- Coppin, A. (2017) 'Organisation Structure and Design', in *The Human Capital Imperative*, pp. 45–49.
63
- Daft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design*. 10th ed. USA: South-Western Cengage Learning
132
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Perilaku dalam Organisasi (Alih Bahasa: Agus Dharma)*. Jakarta: Erlangga.
- Deal, Terrence E. & Allan A. Kennedy. (2000). "The New Corporate Culture," Massachusetts: Perseus Publishing.
- Dessler, G. (2011) *Human resource management twelfth edition*. Pearson International Edition.
- Dimock, M. E. and Dimock, G. O. (1986) *Administrasi Negara (terjemahan)*. Jakarta: Aksara Baru.
165
- Dinitzen, H.B., & Jensen, L.K. (2010). *Organisational Theory; s Practical Approach*. Denmark: Copenhagen Business Academy
- Drs. Edi Santosa, S. U. and Dr. Lilin Budiati, S.H., M. M. (1980) 'Ruang Lingkup Manajemen Konflik', in *Manajemen Conflict*. IPEM4309/M. Bandung: IPEM4309/MODUL 1, pp. 1–54.
27
- Duhigg, C. (2016) *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*, New York Times. Available at: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned->

- [from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html](#) (Accessed: 8 February 2021).
- Duncan (1984) 'Principles of Advertising and IMC'.
- Endang Pitaloka, SE., M. (2013) Modul Perilaku Organisasi. Universita. Kota Tangerang Selatan, Banten 15413: Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Jaya.
- 237
Fahmi, I. (2014). Analisis Kinerja Keuangan. Bandung : Alfabeta.
- 122
Faturahman, B. M. (2018) 'Kepemimpinan dalam budaya organisasi', MADANI Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan, 10(1), pp. 1–11.
- Ferinia, R. et al. (2020) Komunikasi Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Fred Luthans (2006) 'Perilaku Organisasi'.
- 140
Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1996) Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Jilid 2. Penerbit Erlangga.
- Gitosudarmo, I. (2000) 'Manajemen Pemasaran'.
- 93
Goldhaber, G. M. (1999) 'Organizational Communication in 1976: Present Domain and Future Directions', in Organizational Communication and Change. Hampton Press, Inc.
- 163
Gordon, T. (1991). "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance," New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. (1997). "Behavior in Organization," New Jersey: Prentice International Hall Inc.
- 99
Halim, F. et al. (2021) Manajemen Pemasaran Jasa. Yayasan Kita Menulis.
- Hamzah, B. (2008) 'Uno, Teori Motivasi, dan Pengukurannya'. Cetakan ke.
- Handoko (2008) 'Manajemen Personalia'.
- 195
Handoko, T. H. (2014) Manajemen (edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- 55
Handoko, T. Hani. (2000). Manajemen, Edisi Kedua. Yogyakarta, BPFE.
- Harris, T. E. and Nelson, M. D. (2008) Applied Organizational Communication. Theory and Practice in a Global Environment. Taylor & Francis Group.

- 137
Hasibuan, M. S. P. (2001) *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah* (edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- 92
Hasibuan, S. M. (2018) 'Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja', *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), pp. 71–80.
- 104
Hatch, M.J., & Cunliffe, A.L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 3rd Ed. UK: Oxford University Press.
- 89
Hemachitra, S. N. K. G. A. T. R. S. P. A. R. (2012) 'Organisation structure, reward and communication design for implementation of knowledge management solution', *International Journal Productivity and Quality Management*, 10(1), pp. 40–68.
- 143
Hughes, A. C. X. F. A. (2012) 'Organisation structure and innovation performance in different environments', *Small Business Economics*, 39, pp. 301–317.
- 44
Iskandar Muda (2004) 'Factors Influencing Employees' Performance: A study on the Islamic Banks In Indonesia'.
- 60
J Winardi, S. E. (2015) *Manajemen perilaku organisasi*. Prenada Media.
- 44
Jeremy Stranks (2005) 'Stress at Work Management and Prevention'.
- Joe Kelly (1980) 'Organizational Behaviour; Its Data, Principles, and Applications'.
- 70
Jufrizen, J. (2018) 'Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan', in. *The National Conference on Management and Business (NCMAB) 2018*.
- Julyanthry, J. et al. (2020) *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yayasan Kita Menulis.
- 168
Kadji, Y. (2012) 'Tentang Teori Motivasi', *Jurnal Inovasi*, 9(01).
- 111
Kahar, I. A. (2008) 'Konsep kepemimpinan dalam perubahan organisasi (Organizational Change) pada perpustakaan perguruan tinggi', *Pustaha: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, 4(1), pp. 21–27.
- 119
Keban, Y. T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Keith Davis (2003) 'Perilaku Dalam Organisasi'.

- 115
Kolb, David A, Irwin M. Rubin, Joyce Osland. (1991). "Organizational Behavior: An Experiential Approach," New Jersey: Prentice International Hall Inc.
- Koontz, H., O'Donnell, C. and Wehrich, H. (1996) Manajemen, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Koontz, J. A. (2001) 'Out There'. Harvard University.
- 116
Kotter, John P. & James L. Heskett. (1992). "Corporate Culture and Performance," New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- Kurniullah, A. Z. et al. (2021) Kewirausahaan dan Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- 71
Kusdi (2009) Teori Organisasi dan Administrasi. Jakarta: Salemba Humanika.
- Laegaard, J., & Bindslev, M. (2006). Organizational Theory. Mille Bindslev & Ventus Publishing
- 264
Leeewis, C. (2009) Komunikasi untuk Inovasi Pedesaan. Penerbit Kanisius.
- 153
Littlejohn, S. W. and Foss, K. A. (2009) Teori Komunikasi. Jakarta: Salemba Humanika.
- 135
Luthans, F. (2006). Perilaku Organisasi, Alih Bahasa VA Yuwono, dkk. Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Luthans, Fred. (2016). "Perilaku Organisasi," Yogyakarta: Andi.
- M. Kamil Kozan. (2002). Subcultures and Conflict Management Style. Management International Review.
- 44
Mada Sutapa (2007) 'Stres dan Konflik Dalam Organisasi', Jurnal Manajemen Pendidikan, No. 01/Th III/April/2007.
- 181
Mahawati, E. dkk (2020). Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja. Jakarta: Yayasan Kita Menulis
- 98
Mahsun, M. (2006). Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Mangkunegara, A. P. (2005), Evaluasi Kinerja Sumber Daya. Manusia, Bandung: Refika Aditama.
- 189
Mangkunegara, A. P. and Prabu, A. (2004) 'Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan pertama', Bandung: PT. Remaja Rsodakarya.

- Mangkunegara, A.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Cetakan Kelima. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 162
Marianti, M. M. (2009) 'Teori Kepemimpinan Sifat', *Bina Ekonomi*, 13(1).
- Marto Silalahi, dkk. (2020). *Teori, Tujuan, dan Fungsi. Dasar-Dasar Manajemen*. Medan : Yayasan Kita Menulis
- 150
Masmuh, A. (2010) *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press.
- 53
Mathis, R.L. dan Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan*. Diana Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- McAuley, J., Duberlye, J., & Johnson, P. (2007). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. England: Pearson Education Limited
- Mezulic, A. J. M. P. D. (2008) 'The Meaning and Relationship of Relevant Elements in Business Organisation Structure', in *The ITI 2008 30th Int. Conf. on Information Technology Interfaces*. Cavtat, Croatia, pp. 263–268.
- 213
Miftah, T. (2015) 'Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya'.
- Mooney, D. J. (1996). *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Morisaan, M. A. (2009) *Teori Komunikasi Organisasi*. Penerbit Ghalia Indonesia.
- 170
Muizu, W.O.Z. and Sule, E.T., (2017). *Manajer dan perangkat manajemen baru. PEKBIS (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis)*, 9(2), pp.151-160.
- Muliana, M., Suleman, A.R., Arif, N.F., Simatupang, S., Sitepu, C.N.B., Wahyuddin, W., Nurmiati, N., Putra, A.H.P.K., Sherly, S., Grace, E. and Purba, S., (2020). *Pengantar Manajemen*. Yayasan Kita Menulis.
- 179
Mulyadi, Deddy. (2015). "Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan," Bandung: Alfabeta.
- 148
Mulyadi. (2007). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- 68
Nurhayati, T. (2016) 'Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja', *Edueksos: Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi*, 1(2).

- Nurlaila (2012) *Perilaku Organisasi*. Cetakan pe. Jakarta: Lembaga Penerbitan Universitas Khairun.
- Parinduri, L. et al. (2020) *Manajemen Operasional: Teori dan Strategi*. Yayasan Kita Menulis.
- Parsons, T. (1960) *Structure and Processes in Modern Society*, New York: Free Press of Glencoe.
- Pitaloka, E. (2013) *Modul Perilaku Organisasi*. Universitas Pembangunan Jaya.
- Prihartanta, W. (2015) 'Teori-teori motivasi', *Jurnal Adabiya*, 1(83), pp. 1–14.
- Priyono (2011) *Buku Pengantar Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Zifatama Publishing. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/304748841>.
- Purba, B. et al. (2020) *Ilmu Komunikasi: Sebuah Pengantar*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S. (2009). *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi. Teori, Konsep dan Korelatnya*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Purba, S. et al. (2020) *Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis. Available at: <http://www.elsevier.com/locate/scp>.
- Purba, S. et al. (2020) *Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Purnamasari, H. (2016) 'Perilaku Organisasi Dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan (Studi Pelayanan Pembuatan Kartu Keluarga (KK) Pada Kantor Kecamatan Lemahabang Kabupaten Karawang)', *Umal Politikom Indonesiana*, 1(1), pp. 154–163.
- Rajagukguk, tiur (2017) 'Pengaruh Perilaku Organisasi Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perilaku organisasi (perilaku individu, perilaku kelompok, sistem organisasi) terhadap prestasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (persi terhadap Prestasi Karyawan pada P', *Jurnal Methonmi*, 3(2), pp. 1–14. Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/197040-ID-pengaruh-perilaku-organisasi-terhadap-pr.pdf>.
- Rivai, V. (2004) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik'.

- Rivai, V. (2010). ¹⁰⁰ *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2011) 'Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan', PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbin, Stephen, and Timothy (2011). A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson,.
- Robbins, S. P. (2000). ⁸⁰ *Essential of Organizational Behavior*. New Jersey: Pentice-Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2003). "Organizational Behavior," New Jersey: Prentice International Hall Inc.
- ⁴² Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen; Coulter, M. (2018) 'Designing Organizational Structure', in *Management*. 14th edn. New York: Pearson, p. 753.
- ⁵⁸ Rogers, E. M. and Agrawala-Rogers., R. (1976) *Communication In. Organization*. New York: The Free Press.
- Rogers, E. M. and Kincaid, D. L. (1981) *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*. Collier Macmillan Publishers.
- Rue, L.W. & Byars, L. L. (1981). *Human Resources Management*, 7th New Jersey: Ed. John Willey & Sons. Inc.
- ¹⁴⁴ Ruky, A. S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan praktis untuk merancang dan meraih kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia.
- ⁷⁷ Saragih, R. S. and Siagian, N. F. (2018) 'Pengaruh kepemimpinan dan sistem penghargaan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Study Kasus di PT . Pendidikan Ganesha Operation Pematangsiantar)', *Jurnal EK&BI*, 1(2), pp. 83–91.
- ¹⁸⁸ Saragih, R. S. and Siagian, N. F. (2020) 'Pengaruh Karakteristik Individu Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Simalungun', *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK&BI)*, 3(1), p. 268. doi: 10.37600/ekbi.v3i1.122.
- Sari, A. P. et al. (2020) *Ekonomi Kreatif*. Yayasan Kita Menulis.

- Sarinah, Mardalena. (2017). Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Deepublish (Group CV. Budi Utama).
- Sasono Eko (2004) 'Mengelola Stres Kerja'.
- Schein, E. (1970) *Organizational Psychology*, 2nd edn, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. (1997). "Organizational Culture and Leadership," San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, Peter M. (1994). "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization," New York: Doubleday.
- Sherly, dkk (2020). Pemasaran Internasional. Jakarta: Yayasan Kita Menulis
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan IX. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, V. et al. (2020) *Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sisca, S. et al. (2021) *Manajemen Inovasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Slavković, M., & Babić, V. (2013). Knowledge Management, Innovativeness, And Organizational Performance: Evidence from Serbia. *Economic annals*, 58(199), 85-107.
- Sobandi, B. (2006). *Desentralisasi Dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung: Humaniora.
- Sobirin, A. (2014) *Organisasi dan Perilaku Organisasi, Organisasi dan Perilaku Organisasi*. Available at: <http://repository.ut.ac.id/4581/1/EKMA5101-M1.pdf>.
- Sobirin, A. (2018) *Organisasi dan Perilaku Organisasi*. Universitas Terbuka.
- Soeprihanto, J. (2001). *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Soetopo, Hendyat. (2010). "Perilaku Organisasi," Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Soetrisno, Edy. (2010). "Budaya Organisasi," Jakarta: Kencana.

- 184
Stoner, J. A. F. (1992) *Manajemen, Jilid 1 (Alih Bahasa : Alfonsus Sirait)*. Jakarta: Erlangga
- 112
Strikwerda, A. C. and H. (2013) 'The power of one: towards the new integrated organisation', *Journal of Business Strategy*, 34(2), pp. 4–12.
- Subandi, R. (2006). *Kinerja Organisasi*. Jakarta: Arcen.
- 220
Sudarmanto, E. et al. (2020) *Etika Bisnis. Yayasan Kita Menulis*.
- Sudarso, A., Kurniullah, A. Z., et al. (2020) *Manajemen Merek. Yayasan Kita Menulis*.
- Sudarso, A., Purba, B., et al. (2020) *Konsep E-Bisnis. Yayasan Kita Menulis*.
- 66
Sudrajat, A. (2008) 'Teori-teori Motivasi', Tersedia juga dalam <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/06/teori-teori-motivasi/>[diakses di Bandung: 9 Oktober 2012].
- 182
Sunarta, S. (2015) 'Konflik dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan)', *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 10(1), pp. 1–14. doi: 10.21831/efisiensi.v10i1.3969.
- 110
Supartha, W. gede and Sintaasih, D. K. (2017) *Pengantar perilaku Organisasi; Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian*. Denpasar Timur: CV. Setia Bakti.
- 196
Surjadi. (2009). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Refika Aditama.
- Sutrisna. (2002) 'Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran'.
- 172
Tangkilisan, H. N. S. (2003). *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*. Yogyakarta: Balairung & Co.
- 83
Taylor, J. R. and van Every, E. J. (2011) *The Situated Organization. Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*. Published by Routledge.
- Tenner, Arthur R. & Irving J. DeToro. (1992). "Total Quality Management," Massachusetts: Addison-Westley Publishing Company Inc.
- The Liang Gie (1978) 'Pengantar Logika Modern'.
- Thoha (2004) 'Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya'.
- 117
Thoyib, A. (2005) 'Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep', *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(1), pp. 60–73.

- 26
Tika, Moh. Pabundu. (2008). "Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan," Jakarta: Bumi Aksara.
- Tiyanto, P. (2009) Manajemen Unggul Konsep Dan Aplikasi Untuk Bisnis. Palu: Edukasi Mitra Grafika.
- 55
Tutton, M. (2009) Going to the virtual office in Second Life, CNN.
- Tyson, S dan Jackson, T. (2000). The Essence of Organizational Behaviour: Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- 248
Umam, K. (2010) 'Perilaku organisasi', Bandung: Pustaka Setia.
- Vecchio, Robert P. (1995). "Organizational Behavior," Orlando: Harcourt Brace & Company.
- 128
Wahono, J. (2014) 'Pentingnya Organisasi Dalam Mencapai Sebuah Tujuan', *Academy of Education Journal*, 5(1), pp. 71–79. doi: 10.47200/aoej.v5i1.113.
- Warnke, Jason and Dugan, S. (2020) How Accenture enables effective remote working, Accenture. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/blogs/how-accenture-does-it/how-accenture-enables-effective-remote-working> (Accessed: 8 February 2021).
- 15
Wartini, S. (2014). Analisis kinerja organ¹⁹³ melalui kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 3(1), 1-12.
- WawoRuntu, B. (2010) 'Determinan Kepemimpinan', *Hubs-Asia*, 10(1).
- 173
Wexley, Kenneth. M. And Gary A. Yuki. (2005), *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Wibowo, A. (2017) Pengantar Manajemen, Introduction. Available at: <https://mj100.ilearning.me/2017/09/11/pengantar-manajemen-introduction/> (Accessed: 12 February 2012).
- 52
Wibowo, U. B. (2011) 'Teori Kepemimpinan', Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta [skripsi].[internet].[diunduh 26 September 2017]. Tersedia pada: http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/tmp/C_20201113.
- 67
Wibowo. (2011). "Budaya Organisasi - Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang," Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Wiio, O. A. (1988) 'Organizational Communication: Contingent Views.', in Handbook of Organizational Communications. New York: Ablex Publishing Corporation.
- Wijaya, C. and Rifa'i, M. (2016) Dasar Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efesien. Pertama. Medan: Perdana Publishing. Available at: [http://repository.uinsu.ac.id/2836/1/Dasar-Dasar Manajemen.pdf](http://repository.uinsu.ac.id/2836/1/Dasar-Dasar%20Manajemen.pdf).
- Wijayanti, I. D. S. (2008) Manajemen. Yogyakarta: Mitra Cendekian Press.
- Wijono, S. (2018) Kepemimpinan dalam perspektif organisasi. Kencana.
- Winardi (2000) Manajemen dalam Kepemimpinan. Edisi Kedu. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirapraja, A. et al. (2021) Manajemen Pemasaran Perusahaan. Yayasan Kita Menulis.
- Wirjana, R, B. (2007). Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program. Yogyakarta: Andi Offset.
- Zwell, Michael. (2000). "Creating A Culture of Competence," New York: John Wiley & Son.

Biodata Penulis



Rahman Tanjung lahir di Karawang 12 Januari 1981. Menikah dengan Neng Sri Ekawati dan saat ini dikaruniai 2 anak, Azka dan Azkia. Penulis saat ini bekerja sebagai Widyaiswara Ahli Madya pada BPSDM Kabupaten Karawang dan juga aktif mengajar di STIT Rakeyan Santang Karawang.

Menamatkan pendidikan dasar di SDN Nagasari VII Karawang, jenjang menengah pertama di SMPN 2 Karawang, menengah atas di SMAN 1 Karawang ⁶⁴ dan melanjutkan Pendidikan jenjang sarjana di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen

UNSOED Purwokerto, kemudian S2 Magister Manajemen dengan konsentrasi MSDM di STIE Kampus Ungu Jakarta dan saat ini sedang menempuh studi doktoral (S3) di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung.

Penulis sudah menghasilkan beberapa judul buku diantaranya Manajemen Humas Lembaga Pendidikan, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Konsep dan Perkembangan), Manajemen Pemasaran Pendidikan, Manajemen Strategi dan Manajemen Mitigasi Bencana. Saat ini penulis aktif menulis jurnal ilmiah nasional maupun internasional.



Arin Tentrem Mawati, S.Pd., M.M.Pd. Sarjana Pendidikan Kimia dari IKIP Yogyakarta (UNY), Magister Manajemen Pendidikan dari Universitas Islam Nusantara Bandung dan sekarang sedang kuliah di Program Doktor Ilmu Pendidikan di Universitas Islam Nusantara Bandung.

Penulis pernah menjadi kepala sekolah salah satu SMA swasta di Kabupaten Bandung.

Penulis adalah Guru Kimia di SMAN 24 Bandung.



Rolyana Ferinia Pintaui lahir di Bandung tanggal 26 Februari 1970. Penulis menyelesaikan Doktor dibidang Ilmu Manajemen (S3) dengan peminatan Sumber Daya Manusia dari Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2016. Saat ini selain mengajar di beberapa universitas, penulis adalah konsultan Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Bisnis. Jabatan akademik yang pernah dipegang adalah sebagai Ketua Program Studi Serektaris dan Dekan Fakultas

Ekonomi di Universitas Advent Indonesia. Penulis juga memiliki beberapa sertifikasi untuk menunjang karirnya seperti sertifikat TOT AK3 sertifikasi Kemnaker dan BNSP, Sertifikat Audit K3, Certified Human Resources Business Professional (CHRBP), Certified Professional In Human Resources Managemen (CPHRM), Certified Human Resources Management Professional (CHRMP), Certified Global Remuneration Professional (CGRP), dan Certified Compensation Professional. Penulis juga melakukan banyak penelitian yang karya ilmiahnya di terbitkan di jurnal-jurnal internasional dan nasional, dan menjadi reviewer di berbagai jurnal internasional seperti Journal of Management Development, Inderscience Publisher. Di jurnal Nasional, menjadi tim reviewer di Journal of Management (Telkom University), Journal of Management and Business, sekolah tinggi ilmu Ekonomi Makasar, dan Reviewer di 6th International Seminar & Conference on Learning Organization, Telkom University. Menulis book chapter Manajemen Produksi dan Operasi, Pemasaran Internasional, Ekonomi Kreatif, Komunikasi Bisnis.



Nur Arif Nugraha, S.S.T., S.E., M.P.P.M. Lahir di Demak pada tanggal 16 Desember 1978. Dia menyelesaikan kuliah di Program Diploma III Pajak dan mendapatkan gelar Ahli Madya Perpajakan pada tahun 1999 di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) pada 9 September 1999. Setelah mengawali karir di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) pada Oktober 1999, dia melanjutkan studi Program Diploma IV di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) dan mendapat gelar Sarjana Sains Terapan pada 3 Februari 2006. Selepas lulus, kemudian diangkat

menjadi Pemeriksa Pajak dan ditempatkan di Surakarta dan Temanggung. Pada tahun 2011, dia mendapatkan beasiswa S2 dari Australia Development Scholarships (ADS) sampai akhirnya mendapatkan gelar Master of Public policy and Management di The University of Melbourne, Australia. Setelah lulus, ditempatkan di Kantor Pusat DJP selama hampir 3 tahun. Setelah lulus seleksi penerimaan dosen di lingkungan Kementerian Keuangan, pada bulan November 2016, dia pindah dari DJP ke Politeknik Keuangan Negara (PKN) STAN, akhirnya pada Desember 2017 diangkat menjadi Dosen Tetap di PKN STAN dan sampai sekarang ditempatkan di Jurusan Pajak pada program studi Diploma III Pajak.



Hengki Mangiring Parulian Simarmata, S.Si., M.M. lahir di Pematangsiantar Sumatera Utara. Penulis menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen pada tahun 2014 dari Universitas Padjadjaran Bandung. Pada tahun 2015 diangkat menjadi Dosen Tetap di Politeknik Bisnis Indonesia Murni Sadar Pematangsiantar di Jurusan Administrasi Perkantoran dan dosen tidak tetap di Sekolah Tinggi Manajemen dan Akuntansi Indonesia. Penulis pernah menjadi dosen di Universitas Prima Indonesia Medan,

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mars dan AMIK. Fokus pengajaran pada mata kuliah Manajemen Pemasaran, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Risiko Bank, Komunikasi Bisnis, Etika Bisnis, Public Relation, dan

Administrasi Perkantoran. Fokus penelitian pada bidang Manajemen dan Pariwisata yang di terbitkan di jurnal nasional dan internasional dengan Author Sinta : 5998993 dan ID Scopus : 57215917254. Fokus pengabdian masyarakat pada bidang pemberdayaan ekonomi masyarakat petani, pelaku usaha mikro dan kecil. Dosen bersertifikat pendidik (Sertifikasi Dosen) tahun 2018 dan memiliki Sertifikat Kompetensi tahun 2019 dan 2020 dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Peraih hibah Penelitian Dosen Pemula (PDP) tahun 2019 dan tahun 2020 bidang Manajemen dan Pariwisata. Buku yang telah terbit hasil kolaborasi dibidang Manajemen, Marketing, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pariwisata, Kewirausahaan, Ekonomi dan Bisnis sebanyak 21 Buku.

Penulis pernah bekerja di Bank selama 7 tahun, Garuda Indonesia Airlines Medan, dan PT ISS Bandung. Aktif dalam berbagai organisasi profesi Dosen Indonesia sejak tahun 2018. Penulis juga merupakan Tim Diklat dan Penelitian di Pusat Pelatihan dan Pedesaan Swadaya (P4S) Pematangsiantar. Pemilik dan pengelola usaha mikro. Email : hengkisimarmata.mm@gmail.com. Google scholar : Hengki Mangiring Parulian Simarmata.



Eko Sudarmanto, lahir di Boyolali, 12 Maret 1970, anak kedua dari pasangan Dulkarim (alm.) dan Sunarti. Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan program doktoral di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Alquran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Program Studi Magister Manajemen (2009-2012), Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta (1997-2000), Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Jakarta (1992-1996), SMA Negeri Simo Boyolali (1985-1988), SMP Muhammadiyah VI Klego Boyolali (1982-1985), dan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah (MII) Jaten Klego Boyolali (1976-1982). Pelatihan dan ujian sertifikasi profesi yang pernah diikuti, yaitu Certified Risk Associate (CRA), Certified Risk Professional (CRP) dan Certified of Sharia Fint (CSF) masing-masing di tahun 2020. Aktivitas kegiatan penulis saat ini adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia. Sebelum aktif menjadi akademisi (Tahun 2015), penulis cukup lama sebagai praktisi di dunia

perbankan (sejak 1991), dan dua tahun sebelumnya bekerja di PT JIPRI Rattan Industry – Tangerang. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: ekosudarmanto.umt@gmail.com.



Ir. Abdurrozzaq Hasibuan, MT, Lahir di Medan. Lulus dari Politeknik Universitas Syiah Kuala Lhokseumawe, Diploma III (D-III), Jurusan Teknik Mesin, Program Studi Produksi, pada tahun 1992; Gelar Sarjana Teknik (S-1), (Insinyur) Industri diperoleh dari Institut Teknologi Medan (ITM) – Medan pada tahun 1997; dan Gelar Magister Teknik (S-2) Program Studi Teknik Industri dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) – Surabaya pada tahun 2001. Mengikuti Pendidikan Dasar Keprajuritan (D-1) NWA) di Banda Aceh; Dosen Tetap Yayasan Universitas Islam Sumatera Utara (UISU)

Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri Medan. Tahun 2001 sampai dengan tahun 2010 mengajar di Universitas Medan Area (UMA) – Medan Program Studi Teknik Industri. Tahun 2010 mengajar di Institut Sains dan Teknologi T.D Pardede (ISTP) Medan, Jurusan Teknik Manajemen Industri. Jabatan yang pernah dipegang Centre for Health Services (Pusat Kajian Layanan Kesehatan) dan K3 sebagai Bendahara tahun 2006 sampai dengan 2010, Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) sebagai Sekretaris Eksekutif tahun 2008 – 2009, Peneliti di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara Bidang Sumber Daya Alam dan Maritim, Tenaga Ahli 2009 – 2011, BAPPEDA Kota Medan (Menyusun Master Plan Sosbud Kota Medan), Tenaga Ahli tahun 2009 – 2010, Tim Seleksi Anggota Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) Periode Tahun 2009 – 2014, pada tahun 2009 – 2014 sebagai Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU). Tahun 2008 – 2010 Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Islam Sumatera Utara (UISU), Tahun 2010 – 2016 Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAA-K) UISU, Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) sampai sekarang. Menulis Buku sejak tahun 2010 sampai sekarang.



Idah Kusuma Dewi. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Islam Sultan Agung pada fakultas ekonomi jurusan manajemen. Pernah menjadi Anggota KPUD Kabupaten Kendal periode 2003–2008. Aktif dalam organisasi masyarakat sejak 1995 dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat, forum UMKM, kegiatan pendampingan Desa Wisata dan menjadi anggota Himpunan Peneliti Indonesia wilayah Jawa Tengah. Tahun 2012 menyelesaikan pendidikan S2 Magister Ilmu Sosial dan Politik Universitas Diponegoro Semarang dan bekerja sebagai dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia Semarang.



Dr Dyah Gandasari, SP, MM, lahir di Bogor pada tanggal 14 Oktober 1970. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Pertanian di IPB pada 30 Januari 1995. Pada Agustus Tahun 2002 mengikuti Program Magister Manajemen Agribisnis IPB dan Lulus pada 30 Januari Tahun 2005. Pada Agustus Tahun 2010 mengikuti Program Doktor Komunikasi Pembangunan Pertanian dan Pedesaan dan lulus pada 2 Maret Tahun 2015 dari IPB Bogor. Pada Tahun 2019 diangkat menjadi Dosen Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Bogor dan ditempatkan di Jurusan Peternakan pada Program Studi Penyuluhan Peternakan dan Kesejahteraan Hewan.



Dr. Bonaraja Purba, M.Si, Lulus Sarjana Pendidikan (S1) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Ilmu Ekonomi (S2) dari Universitas Syiah Kuala (USK) dan Doktor Ilmu Ekonomi (S3) juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak tahun 1987 hingga saat ini selalu aktif menulis jurnal nasional dan jurnal internasional, buku ajar dan buku referensi, dan berkarir sebagai Dosen Tetap dan Peneliti di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan Sumatera Utara. Telah menulis lebih dari 50 judul Buku Ekonomi, Manajemen, Agribisnis, dan Pendidikan, yang telah diterbitkan oleh berbagai penerbit. Beberapa Buku Manajemen karya kolaborasinya antara lain Ilmu Komunikasi: Sebuah Pengantar; Teori Administrasi Publik; Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Sebuah Konsep, Fakta dan Gagasan; Manajemen Operasional: Teori dan Strategi; Manajemen Produksi dan Operasi; Konsep E-Bisnis; Sistem Informasi Bisnis; Teknik Keselamatan dan Kesehatan Kerja; Komunikasi Bisnis; Etika Bisnis; Manajemen Merek; Perilaku Organisasional; Teknologi Informasi dan Sistem Informasi Manajemen; Manajemen Inovasi; Manajemen Pemasaran Perusahaan; Manajemen Pemasaran Jasa; Komunikasi Pemasaran; Dasar-Dasar Komunikasi Digital; Sistem Informasi Akuntansi dan Bisnis; Sistem Informasi Manajemen Bisnis; Dasar-Dasar Pemasaran; Studi Kelayakan Bisnis; Desain Penelitian Bisnis; Konsep Dasar E-Commerce; Kewirausahaan; Kewirausahaan dan Bisnis; Pengantar Otonomi Daerah dan Desa; Manajemen Perkantoran; Manajemen Usaha Kecil Menengah; Good Corporate Governance; Perilaku Konsumen Kepariwisata; dan Organisasi dan Manajemen.



Dr. Sukarman Purba, ST, M.Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar pada tanggal 23 Mei 1962. Lulus dari pendidikan S1 Jurusan Pendidikan Teknik Elektro IKIP Medan Tahun 1986, S1 Teknik Elektro UISU Medan Tahun 2000, pendidikan S2 dari IKIP Jakarta Jurusan Pendidikan Teknologi Kejuruan Tahun 1992, dan pendidikan S3 dari Universitas Negeri Jakarta Jurusan Manajemen Pendidikan Tahun 2008. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis Buku Referensi dan telah menghasilkan sebanyak 36

buku yang ditulis secara kolaboratif. Selain itu, melakukan penelitian dalam jurnal bidang manajemen, sosial dan pariwisata. Aktif mengikuti kegiatan sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumatera Utara, Pengurus Organisasi kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara, PMS Kota Medan dan IKA S3 MP UNJ Wilayah Sumatera Utara.



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si, dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan dasar ditempuh SD RK No. 4 Pematangsiantar, lulus tahun 1983, SMP Negeri 1 Pematangsiantar, lulus tahun 1986, SMA Negeri 2 Pematangsiantar, lulus tahun 1989, melanjutkan pendidikan keperguruan tinggi.pada Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan (STPDN), di Jatingor Bandung Jawa Barat, tamat tahun 1992, melanjutkan pendidikan strata satu (S1) di Institut Ilmu Pemerintahan (IIP), jurusan

manajemen pemerintahan di Jakarta, tamat tahun 1998, melanjutkan strata dua (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD), jurusan Ilmu-ilmu Sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat pada tahun 2001, dan melanjutkan strata tiga (S3) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) jurusan Ilmu ilmu sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat tahun 2007.

Pada tahun 1-2-1991, diterima CPNS pada Kantor Gubernur Sumatera Utara dengan pendidikan tugas belajar pada STPDN Jatinangor Jawa Barat dan pada tanggal 1-1-2012 pindah alih jenis kepegawaian menjadi dosen dpk Kopertis wilayah I Sumatera Utara. Saat ini dosen dpk STIE Sultan Agung Pematangsiantar.

Organisasi & Manajemen

Buku ini diberi judul "Organisasi dan Manajemen" yang merupakan rangkuman dari berbagai referensi dan sumber bacaan. Dengan adanya buku ini, diharapkan bisa menjadi bahan acuan dan dapat memberikan gambaran terkait organisasi dan manajemen dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam melaksanakan suatu kegiatan atau aktivitas kerja.

Dalam buku ini terdapat pengetahuan mengenai konsep organisasi dan manajemen serta penjelasan lebih lanjut lainnya yang bisa kita praktikkan dalam pekerjaan atau tugas kita.

Buku ini membahas:

- Bab 1 Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen
- Bab 2 Manajer Dalam Manajemen
- Bab 3 Teori Organisasi
- Bab 4 Struktur Organisasi
- Bab 5 Perilaku Organisasi
- Bab 6 Budaya Organisasi
- Bab 7 Konflik dalam Organisasi
- Bab 8 Perilaku Organisasi Dan Mengelola Stress Kerja
- Bab 9 Komunikasi dalam Organisasi
- Bab 10 Kepemimpinan dan Motivasi
- Bab 11 Kinerja Organisasi
- Bab 12 Pengembangan Organisasi



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-6840-81-8



9 786236 840818

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

%

INTERNET SOURCES

15%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

- 1** Moch. Khafidz Fuad Raya. "Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam (Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik)", Jurnal Pendidikan Islam Indonesia, 2016
Publication 1%
- 2** Ine Mariane, Tony Pathony. "KINERJA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SUBANG", The World of Public Administration Journal, 2020
Publication <1%
- 3** Iwan Henri Kusnadi, Sri Dinarwati, Ade Suparman. "Kinerja Bidang Pengelolaan Pasar Dalam Pemungutan Retribusi Pasar Pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Subang", The World of Financial Administration Journal, 2020
Publication <1%
- 4** Nur Hasanah. "KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN", al-Itizam: Jurnal Pendidikan Agama Islam, 2017
Publication <1%
- 5** Musliamin Musliamin. "PENGARUH KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI UNTUK KELANCARAN KERJA DI DINAS KETENAGAKERJAAN KABUPATEN BONE", Al-Din: Jurnal Dakwah dan Sosial Keagamaan, 2018
Publication <1%

6

Jismin Jismin, Nurdin Nurdin, Rustina Rustina. "Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Administrasi UIN Datokarama Palu", Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan, 2022

Publication

<1 %

7

Lubis Lubis, Widiastuti Furbani. "PENGARUH POLA KOMUNIKASI PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MATARAM", Jurnal Ulul Albab, 2018

Publication

<1 %

8

Sukidi Sukidi, Farid Wajdi. "PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING", Jurnal Manajemen Dayasaing, 2017

Publication

<1 %

9

R . Ayu Ida Aryani, Isra Dewi Kuntary Ibrahim, Muhammd Israfil. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem Informasi dan Standar Akuntansi Pemerintah terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Kota Bima", Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 2021

Publication

<1 %

10

Khoirul Mudawinun Nisa'. "Konflik Sosial Keagamaan Antar Muslim di Dusun Kecil dan Terpencil", Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, dan Budaya, 2018

Publication

<1 %

11

Hidayati Suhaili, Yuhasnil Yuhasnil, Sri Mulyani. "Motivasi Belajar Siswa dengan Metode Pembelajaran dalam Jaringan (Daring) di Masa Pandemi pada Mata Pelajaran PPKN",

<1 %

12 Wawan Juandi, Nawawi Nawawi. "RESTORASI MANAJEMEN WAKAF DARI TRADISIONAL MENUJU PROFESIONAL", LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan, 2020
Publication

<1 %

13 Iis Aisah. "Effect of Fun Teaching Methods Using Flash Card on Motivation and Learning Mathematics", ITEJ (Information Technology Engineering Journals), 2016
Publication

<1 %

14 Khoirul Mustofa. "Pengaruh Evaluasi Pelatihan, Perencanaan Karir Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Tulungagung", Otonomi, 2022
Publication

<1 %

15 Sri Wartini. "ANALISIS KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI", Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, 2014
Publication

<1 %

16 Budiyono Pristyadi, Muhammad Rantau Edy Santoso. "PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SERTA KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP DI RUMAAH SAKIT GRHA HUSADA", MANAJERIAL, 2019
Publication

<1 %

17

MAKSI MAKSI MAKSI. "Volume 2 Nomor 1 Juni 2011", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2011

Publication

<1 %

18

Zulfikar Pratama Basir, Lukman Chalid, Nurhayati Aziz. "Pengaruh Pendidikan, Fasilitas Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru pada SMA Negeri 12 Makassar", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2021

Publication

<1 %

19

Iwan Henri Kusnadi, Ade Suparman. "KINERJA UNIT PELAYANAN TEKNIS DAERAH RUMAH POTONG HEWAN", The World of Public Administration Journal, 2020

Publication

<1 %

20

Lailatul Isnaini. "Cultivating the Organizational Cultural Values of Jambi Province Human Resources Development Agency", Jurnal Prajaiswara, 2020

Publication

<1 %

21

Jusrin Jusrin, Kamaruddin Kamaruddin, Saepudin Mashuri, Rusdin Rusdin. "Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 11 Kota Palu", Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan, 2022

Publication

<1 %

22

Luh Kadek Budi Kartini, Mutria Farhaeni, Katarina Mariana Yaas. "PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEWIRAUSAHAAN TERHADAP MINAT USAHA JASA PARIWISATA DI KAMPUNG WASUR KABUPATEN MERAUKE", Journal of Applied Management Studies, 2021

Publication

<1 %

- 23 Iskandar, Hamlan Andi Baso Malla. "MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN KESADARAN EKOLOGI DI SMA MODEL NEGERI 3 PALU SULAWESI TENGAH", Paedagogia: Jurnal Pendidikan, 2019
Publication <1 %
-
- 24 RADHIANA, Saiful AMRI, Dimas Mandala PUTRA. "Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Banda Aceh", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2022
Publication <1 %
-
- 25 Joko Wahono. "PENTINGNYA ORGANISASI DALAM MENCAPAI SEBUAH TUJUAN", Academy of Education Journal, 2014
Publication <1 %
-
- 26 Mardi Astutik. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang", JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan), 2017
Publication <1 %
-
- 27 Re Turner, Laura. "Ebook: Becoming Agile: Coaching Behavioural Change for Business Results", Ebook: Becoming Agile: Coaching Behavioural Change for Business Results, 2021
Publication <1 %
-
- 28 Mesiono Mesiono, Arie Dwi Ningsih, Rosida Hanum, Desy Ariani. "Implementasi Manajemen Organisasi di Stais Al-Ishlahiyah Binjai", Journal on Education, 2023
Publication <1 %
-
- 29 Vinny Hafisah. "Gaya Kepemimpinan Demokratik terhadap Loyalitas Karyawan <1 %

melalui Motivasi Ekstrinsik sebagai Variabel Intervening", Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis, 2019

Publication

30

Nurkolis Nurkolis. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Spiritualitas Terhadap Kepuasan Kerja Guru SDIT Bina Insani Kediri", REVITALISASI, 2020

Publication

31

Fera Nelfianti, Idah Yuniasih, Ary Iswanto Wibowo. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan YPI Cempaka Putih Jakarta", Jurnal Kajian Ilmiah, 2018

Publication

32

Andre Hendry Karwur, Ventje Ilat, Sherly Pinatik. "PENERAPAN VALUE FOR MONEY UNTUK MENILAI KINERJA DINAS PERKEBUNAN PROVINSI SULAWESI UTARA", GOING CONCERN : JURNAL RISET AKUNTANSI, 2014

Publication

33

Iwan Henri Kusnadi, Ade Suparman, Ine Mariene. "BUDAYA ORGANISASI DALAM PELAYANAN WISATAWAN MENGHADAPI ADAPTASI KEBIASAAN BARU (AKB) PADA PT. SARI ATER HOTEL & RESORT", The World of Business Administration Journal, 2020

Publication

34

Muhammad Ikmal Nurman, Isa Saleh. "Manajemen Pelayanan Publik Program Kajian Rutin Masjid Alumni IPB Kota Bogor", Masjiduna : Jurnal Ilmiah Stidki Ar-Rahmah, 2021

Publication

<1 %

<1 %

<1 %

<1 %

<1 %

35 Norhasanah Norhasanah, Mulyani Mulyani, Shanty Komalasari. "Motif Berprestasi dengan Komitmen Organisasi pada Guru Honorer di Sekolah Swasta", Jurnal Al-Husna, 2021
Publication

36 Anggit Priyo Wicaksono, Alfato Yusnar Kharismasyah. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nasmoco Purwokerto", Master: Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan, 2021
Publication

37 Any Isvandiari, Anang Purwanto. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN NON MEDIS RUMAH SAKIT ISLAM MALANG", Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia, 2018
Publication

38 Candra Wijaya, Ela Junita Duwiska, Siti Khodijah, Agusni Firi Hasian Dalimunthe et al. "Peranan Komunikasi Organisasi bagi Kepemimpinan Organisasi di MTs Al-Ikhlas Sidodadi Ramunia", Jurnal Pendidikan Tambusai, 2022
Publication

39 Riski Elita Rosihana Rosihana. "Pengaruh Motivasi Kerja, Persepsi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi Cabang HM. Yamin Medan", remik, 2021
Publication

40 Jamiatur Rahman, Audita Nuvriasari. "Structural Equqtion Modeling Pada Model Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Dengan

41 Tim Bappeda Kota Pangkalpinang.
"PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN INOVASI
KEBIJAKAN TERHADAP PELAKSANAAN GOOD
CORPORATE GOVERNANCE KOTA
PANGKALPINANG", IJAB : Indonesian Journal
of Accounting and Business, 2020

Publication

42 Ida Bagus Sidhi Wirtama, Junianto Tjahjo
Darsono, Tanto Gatot Sumarsono. "Job
Satisfaction as a Mediating of Leadership
Style and Organizational Culture on Employee
Performance of Togamas Discount
Bookstore,Indonesia", International Journal of
Advances in Scientific Research and
Engineering, 2020

Publication

43 Ismulyana Djan, Siti Hindun. "Pengaruh
Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja
Karyawan Bagian Corporate Administrasion
pada PT. NITTOH Presisi Indonesia", Jurnal
Ilmiah Binaniaga, 2018

Publication

44 Ni Kadek Suryani, Gede Agus Dian Maha
Yoga. "KONFLIK DAN STRES KERJA DALAM
ORGANISASI", WIDYA MANAJEMEN, 2018

Publication

45 Irfanuddin W. Marzuki. "Konflik dan
Penyelesaian dalam Penelitian Arkeologi di
Wilayah Kerja Balai Arkeologi Manado.",
AMERTA, 2015

Publication

-
- 46 Yusron Masduki. "Virus N-Ach Dalam Al Qur'an: Dorongan Beragama dan Berkompetisi", Jurnal Tarbiyatuna, 2021
Publication <1 %
-
- 47 Melati Melati, Sri Rahayu, Choiriyah Choiriyah. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kedisiplinan sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang", Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 2022
Publication <1 %
-
- 48 Sandiya Desti Ayunisyah, Hendra Harmi, Lukman Asha. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Perilaku Organisasi Di SDN 125 Rejang Lebong", Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah, 2022
Publication <1 %
-
- 49 Imam Subekti. "PENGORGANISASIAN DALAM PENDIDIKAN", TANJAK: Journal of Education and Teaching, 2022
Publication <1 %
-
- 50 Nadzmi Akbar. "TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DAN DAKWAH", Al-Hiwar : Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah, 2017
Publication <1 %
-
- 51 Syofiatul Hidayah. "PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI 3 MUARA BUNGO", Jurnal Tunas Pendidikan, 2021
Publication <1 %
-
- 52 Rini Andriani, Hasyim, Rahma Dewi, Afri Tantri, Nurkadri. "Educational Leadership in the <1 %

53 Taufik H. Simatupang. "Eksistensi dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas Balai Harta Peninggalan di Indonesia", Jurnal Penelitian Hukum De Jure, 2018 <1 %
Publication

54 Zulfadli Hamzah. "Analisis Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention di Panca Sumber Diesel Group Pekanbaru", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2019 <1 %
Publication

55 Coget. Group Behavior in Org, 2e, 2017 <1 %
Publication

56 Supiani Supiani, Nurdin Nurdin, Ahmad Syahid, Hatta Fakhurrozi. "Manajemen Sumber Daya Manusia pada UPT Perpustakaan Universitas Tadulako Palu", Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan, 2022 <1 %
Publication

57 Thirza Ardisha. "Peran Efektivitas Komunikasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. SUCOFINDO (Persero) Cabang Pontianak", Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME), 2020 <1 %
Publication

58 Alex M. Susskind, Donald F. Schwartz, William D. Richards, J. David Johnson. "Evolution and Diffusion of the Michigan State University Tradition of Organizational Communication Network Research", Communication Studies, 2005 <1 %
Publication

-
- 59 Kustutik Kustutik. "KONSEPSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN", LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan, 2018
Publication <1 %
-
- 60 Mudmaidah, Agusta Dian Elina. "Analysis of the Effect of Leadership Style and Motivation on the Performance of Health Workers at UPT PKM Dlanggu, Mojokerto Regency in 2021", Journal for Quality in Public Health, 2022
Publication <1 %
-
- 61 Ririn Siswi Hani'ah. "DETERMINASI KINERJA PENGELOLA KEUANGAN DI TINGKAT SMA/SMK NEGERI SE-KOTA MADIUN", Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, 2015
Publication <1 %
-
- 62 Edi Setiawan. "PENGELOLAAN WAKAF PONDOK PESANTREN AL-HIKMAH SIRAMPOG KABUPATEN BREBES", INFERENSI, 2016
Publication <1 %
-
- 63 Giuseppe Argiolas. "Social Management", Springer Science and Business Media LLC, 2017
Publication <1 %
-
- 64 Opan Arifudin, Yayan Sofyan, Rahman Tanjung. "Studi Kelayakan Bisnis Telur Asin H-Organik", Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis, 2020
Publication <1 %
-
- 65 Didi Hilman. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEKANAT DAN REKTORAT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UNIVERSITAS IBN KHALDUN BOGOR", Jurnal Ilmiah Binaniaga, 2018
Publication <1 %
-

- 66 Dwi Ertiana, Wiwin Wulandari. "Motivasi Ibu Untuk Melakukan Kunjungan Ulang Suntik KB 3 Bulan Pada Saat Pandemi Covid-19", JURNAL KEBIDANAN, 2021
Publication <1 %
-
- 67 Herman Herman, Eris Delia. "Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor", Jurnal SosHum Insentif, 2019
Publication <1 %
-
- 68 Badarwan Badarwan, Husnu A. Salim. "Praktik Kepemimpinan dan Manajemen di Madrasah Al-Khairat Kendek, Banggai Laut, Sulawesi Tengah", Shautut Tarbiyah, 2019
Publication <1 %
-
- 69 Ilma Ghozali, Sri Iswati, Subagyo Adam. "PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI PT.PERTAMINA LUBRICANT JAKARTA", Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 2020
Publication <1 %
-
- 70 Jufrizen Jufrizen. "Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja", Sains Manajemen, 2021
Publication <1 %
-
- 71 Luki Natika, RD.Putri Harisma Devi. "Peran Struktur Organisasi Balai Latihan Kerja Di Kabupaten Subang", The World of Public Administration Journal, 2022
Publication <1 %
-
- 72 Masturah Minabari. "DESAIN DAN ANALISIS PEKERJAAN DALAM MANAJEMEN PERSONALIA", Paedagogia: Jurnal Pendidikan, 2019 <1 %

73 Rivai Bolotio. "Empat Variabel Penting yang Mempengaruhi Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kota Manado", Jurnal Ilmiah Iqra', 2018

Publication

<1 %

74 Yoseph Pedhu. "Gaya manajemen konflik seminaris", Jurnal Konseling dan Pendidikan, 2020

Publication

<1 %

75 Yulinda Ismail, Yanti Aneta, Valentina Monoarfa. "Penguatan Manajemen Usaha dan Strategi Pemasaran pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Desa Sogu Kecamatan Monano Kabupaten Gorontalo Utara", Jurnal Sibermas (Sinergi Pemberdayaan Masyarakat), 2021

Publication

<1 %

76 Ahmad Baihaqi. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Religiusitas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Unza Vitalis Salatiga", Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 2015

Publication

<1 %

77 Ahmad Nizar Yogatama, Hendra Leo Pratama. "MENGAPA KEDISIPLINAN MEKANIK LEBIH PENTING DIBANDINGKAN KEPEMIMPINAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BENGKEL?", Jurnal Manajemen dan Profesional, 2021

Publication

<1 %

78 Evi Sofiati. "PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI", Ekono Insentif, 2021

Publication

<1 %

79 Muhamad Yusuf, Sahudi Sahudi, Rachmad Surya Muhandy. "Komersialisasi Lahan

<1 %

80

Ni Made Satya Utami, I Made Purba Astakoni. "Peran Gender Sebagai Group Pada Kepemimpinan Path Goal Dan Motivasi Sebagai Determinan Kinerja Guru", WIDYA MANAJEMEN, 2020

Publication

<1 %

81

Rita Zusana Lantu, Tungga Buana Irfana. "Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Guru", Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, 2019

Publication

<1 %

82

Tata Mohamad Fatah. "Motivasi Kerja Dan Motivasi Berhasil", An-Nidhom : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2019

Publication

<1 %

83

Britta Maria Gossel. "Organisationale Umweltbeobachtung", Springer Science and Business Media LLC, 2021

Publication

<1 %

84

Chessy Jenifer Gerung, Lucky O. H. Dotulong, Michael Ch Raintung. "ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA PNS DAN THL PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN MINAHASA DI MASA PANDEMI COVID-19", Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2022

Publication

<1 %

85

Fitri Umayasari, Eddy Suwasono, Sumarji Sumarji. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

<1 %

(Studi Kasus pada Polisi Sektor Mojojoto Kediri)", Otonomi, 2022

Publication

86

Hikmat Zakky Almubaroq. "Management of Religious Character Guidance for Early Childhood Education in Raudhatul Athfal Wonosobo", Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, 2022

Publication

87

Janes Jainurakhma. "HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PETUGAS KESEHATAN", Jurnal Ilmiah Kesehatan Media Husada, 2022

Publication

88

Mario Rantung, Harijanto Sabijono, Victorina Z. Tirayoh. "PENERAPAN PSAK NOMOR 45 TENTANG PELAPORAN KEUANGAN ORGANISASI NIRLABA PADA SMK NEGERI 1 MANADO", GOING CONCERN : JURNAL RISET AKUNTANSI, 2019

Publication

89

Belay, Alemu Moges, Petri Helo, Josu Takala, and Torgeir Welo. "Considering BPR and CE for faster product delivery: a case study in manufacturing firms", International Journal of Productivity and Quality Management, 2014.

Publication

90

Fachruddin Azmi, Handoko Handoko, Arie Dwi Ningsih, Rosida Hanum, Amar Tarmizi, Hamdan Hamdan. "Manajemen Transdisipliner Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di SMP Negeri 15 Islam Terpadu Kota Binjai", Journal on Education, 2023

Publication

<1 %

<1 %

<1 %

<1 %

<1 %

91

Ghufron Jayadi. "FORMULASI ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN DAN AL-HADITS", LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan, 2017

Publication

<1 %

92

Hartoyo Mulyono. "Implementasi Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pelayanan Di KPPBC Tipe Madya Bea Cukai Kediri", Otonomi, 2022

Publication

<1 %

93

Marcela Chacur Juliboni, Adriana Victoria Garibaldi de Hilal. "Organizational change in a scenario of political upheaval and economic crisis: a Brazilian case", Management Research Review, 2018

Publication

<1 %

94

Mark P. Sharfman, James W. Dean Jr. "Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives", Journal of Management Studies, 2003

Publication

<1 %

95

Marko Slavković, Marijana Simić. "chapter 13 Government Expenditures on Higher Education and Innovativeness", IGI Global, 2020

Publication

<1 %

96

Mohamad Efendi, Mutrofin Mutrofin. "Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Membentuk Karakter Spiritual (Studi Kasus Dalam Ormas Persaudaraan Setia Hati Terate Di MTsN 4 Blitar)", Al-I'lam: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam, 2022

Publication

<1 %

97

Nur Chibtiyah, Djoko Santoso. "PENGARUH KUALITAS PELATIHAN TERHADAP KINERJA SDM MELALUI KECERDASAN EMOSI DAN KOMUNIKASI TERAPEUTIK PADA PANTI PELAYANAN SOSIAL LANJUT USIA DINAS SOSIAL PROVINSI JAWA TENGAH", Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 2017

Publication

<1 %

98

Sabirin Muhtar, Muhammad Iqbal Nawawi. "Kinerja Bidang Pariwisata dalam Pengembangan Destinasi dan Industri Pariwisata pada Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Katingan", Pencerah Publik, 2016

Publication

<1 %

99

Amalia Kautsar, Iis Anisa Yulia, Dewi Fitrianti, Mulyana Gustira Putra. "Pengaruh Bukti Fisik, Jaminan dan Penanganan Keluhan Terhadap Kepuasan Pasien BPJS (Studi Kasus pada RS Medika Dramaga Bogor)", Jurnal EMT KITA, 2023

Publication

<1 %

100

Andi Armansyah, Idris Azis, Niluh Putu Evvy Rossanty. "PENGARUH KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR BPJS KESEHATAN CABANG PALU", Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT), 2020

Publication

<1 %

101

Darul Wiyono. "The Influence of Empowering RT/ RW and Village Performance towards Society Service Satisfaction Using Partial Least Squares-Sem Analysis Approach", Journal of Secretary and Business Administration, 2018

Publication

<1 %

- 102 Kartika Sandra Desi, Abid Djazuli, Choiriyah Choiriyah. "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Selatan", Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2022
Publication <1 %
-
- 103 Vivia Maya Rafika. "ANALISIS PEMBERIAN TUNJANGAN SOSIAL (DIRECT REWARD) TERHADAP PRESTASI KERJA SELURUH KARYAWAN JAWA TIMUR PARK, MALANG", Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia, 2018
Publication <1 %
-
- 104 崇史 吉永, 清二 斎藤. "組織の中でのナラティブ・アプローチの実践", 組織科学, 2017
Publication <1 %
-
- 105 Adelina Safitri, Susanto Susanto. "PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, MOTIVASI EKSTRINSIK, KOMPETENSI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASKRINDO SEMARANG", Solusi, 2019
Publication <1 %
-
- 106 Elia Calsia. "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KECENDERUNGAN KECURANGAN (FRAUD) DI DINAS KESEHATAN KOTA PONTIANAK BERDASARKAN TEORI FRAUD TRIANGLE", Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana, 2019
Publication <1 %
-
- 107 HERMAN WIJAYA. "The Pengaruh Desentralisasi Dan Ketidakpastian Tugas Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening", JAK (Jurnal Akuntansi) : Kajian Ilmiah Akuntansi, 2021
Publication <1 %

108 Musyodik Musyodik, Omar Hendro, Trisniarty Adjeng Moelyati. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Sanga Desa Kabupaten Musi Banyuasin", Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2021
Publication

<1 %

109 Rai Dwi Andayani W.. "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN VALUE FOR MONEY", Widya Akuntansi dan Keuangan, 2019
Publication

<1 %

110 Zuldesiah Zuldesiah, Nurhizrah Gistituati, Ahmad Sabandi. "Kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru-guru Sekolah Dasar", Jurnal Basicedu, 2021
Publication

<1 %

111 Agus Triyono. "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PERGURUAN TINGGI ISLAM", SUSTAINABLE: Jurnal Kajian Mutu Pendidikan, 2018
Publication

<1 %

112 Johannes Strikwerda. "Chapter 4 Definitions of Complexity", Springer Science and Business Media LLC, 2023
Publication

<1 %

113 Susie Perbawasari, Yanti Setianti. "Komunikasi dalam Transformasi Budaya Perusahaan", Jurnal Penelitian Komunikasi, 2013
Publication

<1 %

114 Arfandi. "Spiritualitas Kepemimpinan dalam Pengelolaan Pendidikan dan Pembelajaran", Jurnal Pendidikan Islam Indonesia, 2019
Publication

<1 %

- 115 Astrid Brousselle, Emmanuel Brunet - Jailly, Christopher Kennedy, Susan D. Phillips, Kevin Quigley, Alasdair Roberts. "Beyond COVID - 19: Five commentaries on reimagining governance for future crises and resilience", Canadian Public Administration, 2020
Publication <1 %
-
- 116 Constance deRoche. "Organizational culture: managementcentrism and conceptual imperialism", Studies in Cultures, Organizations and Societies, 2007
Publication <1 %
-
- 117 Cristia Anggriani FEB, Ferdinand Ferdinand, Peridawaty Peridawaty. "Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Federal International Finance (FIF) di Palangka Raya", Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 2022
Publication <1 %
-
- 118 FAHMI AH AKILAH. "MANAJEMEN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BIDANG PENDIDIKAN : MANIFESTASI DAN IMPLEMENTASI", DIDAKTIKA, 2019
Publication <1 %
-
- 119 Fidelis Atanus. "Evaluasi Implementasi Kebijakan Desa Mandiri Cinta Petani (Sari Tani) di Kabupaten Timor Tengah Utara", AGRIMOR, 2018
Publication <1 %
-
- 120 Fitriyani Fitriyani. "Konsep Organisasi Pendidikan dalam Pemberdayaan Sekolah", EL-Ghiroh, 2019
Publication <1 %
-
- 121 Indah Permata Sari, Megawati Megawati. "EVALUASI BUDAYA ORGANISASI DALAM <1 %

PEMANFAATAN APLIKASI E-OFFICE UNTUK
MENDUKUNG PENERAPAN E-GOVERNMENT
PADA KESBANGPOL PROVINSI RIAU",
Pseudocode, 2018

Publication

122 Radif Khotamir Rusli, Hasbi Indra. "Konsep
Manusia Dalam Epistemologi Kepemimpinan",
TADBIR MUWAHHID, 2020 <1 %

Publication

123 Wiwik Handayani, Syahda Elma Rabihah.
"ANALISIS KINERJA KARYAWAN DIVISI
PENGOLAHAN SAMPAH DAN LIMBAH B3
PADA CV TJEK ENTIS DI KOTA SURABAYA",
REVITALISASI, 2021 <1 %

Publication

124 Ahmad Afandi. "DAMPAK KETERAMPILAN
DOSEN DALAM PENGELOLAAN KELAS
TERHADAP MOTIVASI BELAJAR SISWA",
WARAQAT : Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman, 2020 <1 %

Publication

125 Any Isvandiari, Lutfiatul Fuadah. "Pengaruh
Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap
Kinerja Karyawan Bagian Produksi PG.
Meritjan Kediri.", Jurnal Ilmiah Bisnis dan
Ekonomi Asia, 2017 <1 %

Publication

126 Asri Imelda Kondoy, Vekie A. Rumat, Een N.
Walewangko. "PENGARUH TERBENTUKNYA
UNSRAT MENJADI BADAN LAYANAN UMUM
(BLU) TERHADAP PENINGKATAN
PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK (PNBP)",
JURNAL PEMBANGUNAN EKONOMI DAN
KEUANGAN DAERAH, 2019 <1 %

Publication

127 Berlian Tyasotyningarum, Ajie Hanif Muzaqi.
"PRAKTIK PELAYANAN PUBLIK DI DAERAH : <1 %

OPTIMALISASI PENYELENGGARAAN
PELAYANAN PUBLIK BERDASARKAN KINERJA
ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI
KABUPATEN NGANJUK", Jurnal Mediasosian :
Jurnal Ilmu Sosial dan Administrasi Negara,
2021

Publication

128

Dwi Afrimetty Timoera, Asep Rudi Casmana, Iqbal Syafrudin, Aldi Wahyu Pradana, Muhammad Ageza Pratama. "PENINGKATAN RASA KECINTAAN TERHADAP ORGANISASI SEBAGAI BENTUK BELA NEGARA DAN KESADARAN HUKUM BAGI GENERASI MUDA", Jurnal Pendidikan PKN (Pancasila dan Kewarganegaraan), 2022

<1 %

Publication

129

Muryanto Agus Nuswantoro. "PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT YANG BERIMPLEMENTASIPADA LOYALITAS KERJA (Studi Kasus Pada BPR Arto Moro Semarang)", Solusi, 2021

<1 %

Publication

130

Neneng Lestari, Seno Andri, Adianto Adianto. "Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai", JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik), 2021

<1 %

Publication

131

Pasmah Chandra, Wilda Tri Kartika. "Pengaruh Keaktifan Mengikuti Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) Terhadap Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam (PAI) di Bengkulu", Edification Journal, 2021

<1 %

Publication

132 Riduan Sabran, Erni Susilawati. "Modal dasar menjadi kepala sekolah", Lentera: Jurnal Pendidikan, 2018 $< 1\%$
Publication

133 Supriyanto Supriyanto. "Pengembangan Pelatihan Paten Untuk Meningkatkan Kinerja Camat Dalam Melaksanakan Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan", Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik, 2018 $< 1\%$
Publication

134 Triatmi Andri Yanuarini, R. Maria Low Dhika Febri Wulandari, Suwoyo Suwoyo. "Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Kader Pada Program Gerakan Menekan Angka Kematian Ibu Dan Bayi (Gemakiba) Di Kelurahan Sukorame Kota Kediri Wilayah Kerja Puskesmas Sukorame", Jurnal Ilmu Kesehatan, 2018 $< 1\%$
Publication

135 Uswatun Hasanah. "Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada Organizational Citizenship Behavior (OCB)", MANAZHIM, 2019 $< 1\%$
Publication

136 Dwi Anita Alfiani. "Penerapan Metode Role Playing Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Anak Usia Play Group", Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI, 2015 $< 1\%$
Publication

137 Dwi Suzanna. "Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Di Kabupaten

138 MARIATI, Nur MASYITAH. "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Bank Aceh Cabang Teunom Kabupaten Aceh Jaya", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2022

Publication

139 Muh. Rais, Syahrir Mallongi, Anis Saleh. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2021

Publication

140 Murjani Murjani Murjani, Hamzah Hamzah, Muhsinin Muhsinin. "PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEPATUHAN PERAWAT DALAM PELAKSANAAN PERAWATAN WATER SEAL DRAINAGE SESUAI STANDAR PROSEDUR OPERASIONAL", JURNAL KEPERAWATAN SUKA INSAN (JKSI), 2020

Publication

141 Nagarajan, S., K. Ganesh, A.T. Resmi, S.P. Anbuudayasankar, and R. Hemachitra. "Organisation structure, reward and communication design for implementation of knowledge management solution", International Journal of Productivity and Quality Management, 2012.

Publication

142 Diyanah Kumalasary, Ria Yulianti Triwahyuningsih, Oya Rukoya. "3M Echo Health Promotion (Wearing Mask, Washing

Hands, Keeping Your Distance) Against Covid-19 In Improving 3m Behavior Compliance", Jurnal Kebidanan Malahayati, 2022

Publication

143 ERTUĞ KAYGISIZ, Zeliha and BÜLBÜL, Mecit Emre. "İNOVASYON PERFORMANSI DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE AHS VE GİA BÜTÜNLEŞİK YAKLAŞIMI: SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA", Dumlupınar Üniversitesi, 2015.

Publication

144 Ismulyana Djan, Mimpri Retnowati. "Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Finance Department di Petrochina International Companiesi in Indonesia", Jurnal Ilmiah Binaniaga, 2018

Publication

145 Laila Mohamed ElFangary. "Mining of Egyptian missions data for shaping new paradigms", Education and Information Technologies, 2010

Publication

146 Mulyati Mulyati. "Analisis Penerapan Fungsi Manajemen Bagian Rekam Medis Di Puskesmas Dompu Kota 2019", Target : Jurnal Manajemen Bisnis, 2020

Publication

147 Mutining Mutining. "ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI KANTOR RADIO VOLARE KOTA PONTIANAK", Jurnal Ekonomi Integra, 2018

Publication

148 Ni Made Suherawati. "KINERJA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) BERBASIS BALANCED SCORECARD DI KECAMATAN KERAMBITAN-TABANAN", Journal of Applied Management Studies, 2021

Publication

149 Pristiko Gunawan. "Kinerja KPU Kota Blitar Dalam Meningkatkan Partisipasi Pemilih Pada Pemilihan Gubernur Dan Wakil Gubernur Jawa Timur Tahun 2018", REVITALISASI, 2020 <1 %
Publication

150 Robeet Thadi. "Audit Komunikasi Organisasi Layanan Akademik di IAIN Bengkulu", Jurnal Penelitian Komunikasi, 2020 <1 %
Publication

151 Rona Nabila Gusrima, Einde Evana, Yunia Amelia, Lindriana Sari. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Equity Risk Premium (Studi Perusahaan Property dan Real Estate yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2020)", E-journal Field of Economics, Business and Entrepreneurship, 2022 <1 %
Publication

152 Suwanto Suwanto. "PERAN SERTA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI DI KOTA SEMARANG DALAM MENDORONG PERTUMBUHAN PERBANKAN SYARI'AH DI KOTA SEMARANG", INFERENSI, 2012 <1 %
Publication

153 Yusuf Hamdan, Anne Ratnasari. "Kemampuan Presentasi Dalam Memasarkan Produk Usaha", Jurnal Penelitian Komunikasi, 2016 <1 %
Publication

154 Amini Amini, Salim Aktar, Elvira Handayani. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH, KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI GURU TERHADAP KINERJA GURU DI SMK YP SATRYA BUDI KARANG REJO KABUPATEN SIMALUNGUN", Khazanah Pendidikan, 2021 <1 %
Publication

155 Dadan Wahyu, Rudolf Sagala, Stimson Hutagalung, Rolyana Fernia. "Kajian Praktis <1 %

Tentang Pola Asuh Orang Tua dalam Meningkatkan Minat Belajar Alkitab Anak Berdasarkan Amsal 22:6", Jurnal Pendidikan Agama Kristen (JUPAK), 2021

Publication

156

Eko Purnomo, Agus Budi Wahyudi. "Elemen Berita dalam Wacana Jurnalisme Warga", Komuniti : Jurnal Komunikasi dan Teknologi Informasi, 2021

Publication

<1 %

157

Hari Apriyansyah, Muhammad Idris, Choiriyah Choiriyah. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sumatera Selatan", Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi, 2023

Publication

<1 %

158

Insani Fahma Nurdina, Asihing Kustanti, Rudi Hilmanto. "Motivasi Petani Dalam Mengelola Hutan Rakyat Di Desa Sukoharjo 1 Kecamatan Sukoharjo Kabupaten Pringsewu", Jurnal Sylva Lestari, 2015

Publication

<1 %

159

Irwan Irwan, Nurhizrah Gistituati, Rusdinal Rusdinal. "Perilaku dan Pengembangan Organisasi Pendidikan (Cross Cultural and Global Approaches to Change Management)", Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran, 2021

Publication

<1 %

160

Jo - Ann Harrison, Sara Kuint. "School Culture and School Effectiveness in Emergencies: Lessons from Israeli Experience during the Gulf War", School Effectiveness and School Improvement, 1998

Publication

<1 %

- 161 Syamsu Nurkarim. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Swadharma Sarana Informatika (SSI))", *Journal on Education*, 2023
Publication <1 %
-
- 162 Badarwan Badarwan, Supriadin Supriadin. "Prophetic Values in the Principal's Leadership Style at SDN 1 Ranomeeto, Konawe Selatan", *Shautut Tarbiyah*, 2021
Publication <1 %
-
- 163 BÜYÜK, Köksal. "Stratejik performans yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümleme üzerine kavramsal bir çalışma", *Osmangazi Üniversitesi*, 2010.
Publication <1 %
-
- 164 Deni Sopiandiyah, Siti Masruroh. "Konsep dan Implementasi Kurikulum MBKM (Merdeka Belajar Kampus Merdeka)", *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 2021
Publication <1 %
-
- 165 Devendra Adhikari, Rajan Binayek Pasa. "Consumer Committees in Tensions? A Interpretive Case of Lalitpur Metropolitan City, Nepal", *Nepalese Journal of Development and Rural Studies*, 2019
Publication <1 %
-
- 166 Didik Gelar Permana, Ibdalsyah Ibdalsyah, Rio Erismen Armen. "Analisis Strategi Pengembangan Wakaf Produktif Di Pesantren Al-Ma'tuq Sukabumi", *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 2022
Publication <1 %
-
- 167 Heriyanto Heriyanto, Laila Nurfitriah Lubis, Debbie Yuari Siallagan. "Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT <1 %

Medco E dan P Indonesia Sumatera Selatan",
Eksos, 2020

Publication

168 Hidrawati Hidrawati, Usman Rianse, R. Marsuki Iswandi, Nur Arafah. "Extrinsic Motivation in Farming on Earthy Stone Land in the Binongko Island Wakatobi Regency South East Sulawesi", Jurnal Ilmiah Membangun Desa dan Pertanian, 2023

Publication

169 Iskandar Iskandar, Lubis Lubis. "KONSEP KEPEMIMPINAN PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI DI ERA DIGITAL (SEBUAH KAJIAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL)", JURNAL ILMU PERPUSTAKAAN (JIPER), 2020

Publication

170 Mery Mei Lestari, Tina Lestari. "Analisis Pengaruh Penyelesaian Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK pada Pemerintah Kabupaten dan Kota di Pulau Kalimantan", Owner, 2022

Publication

171 Mukrodi Mukrodi. "Peranan motivasi dan disiplin kerja pada produktivitas karyawan", Jurnal Konseling dan Pendidikan, 2022

Publication

172 Mulyaningsih Mulyaningsih. "Analisis Perilaku Birokrasi, Pola Komunikasi dan Regulasi dalam Pelayanan Publik di Masa Pandemi", Indonesian Governance Journal : Kajian Politik-Pemerintahan, 2021

Publication

173 Rudy Kurniawan. "Bagaimana Pendapat Mahasiswa Dengan Pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)?", JAAKFE UNTAN (Jurnal

-
- 174 Shalahudin Ismail. "KOMPETENSI GURU ZAMAN NOW DALAM MENGHADAPI TANTANGAN DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0", At-Tajdid : Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam, 2021 <1 %
Publication
-
- 175 Slamet Widodo, Effed Darta Hadi. "nt Insight, 12(1): 79-97 79 ANALISIS KEMAMPUAN KERJA SEBAGAI VALUE DARI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu)", Managment Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2019 <1 %
Publication
-
- 176 Zet Ena, Alya Elita Sjoen, Ayub M. Riwudjami. "The Effect of Work Environment on Employee Loyalty with Work Stress as an Intervening Variable at Bella Vita Hotel - Kota Kupang", Quantitative Economics and Management Studies, 2022 <1 %
Publication
-
- 177 A. Rahadi Iqzal Anshari, Abdul Rahman Mus, Serlin Serang. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Datascrip Cabang Makassar", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2019 <1 %
Publication
-
- 178 Bambang Wasito Adi. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Implikasinya pada Kinerja Kepala Sekolah", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2013 <1 %

-
- 179 Budi Santoso, Karuniawati Hasanah. <1 %
"PENGARUH BUDAYA ORAGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. SNS
Cabang Madiun)", Capital: Jurnal Ekonomi dan
Manajemen, 2018
Publication
-
- 180 Christmas T. Nauli Siregar, Paulus Kindangen,
Indrie Debbie Palandeng. <1 %
"Evaluasi
Pemeliharaan Mesin dan Peralatan Produksi
PT. Multi Nabati Sulawesi (MNS) Kota Bitung",
Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi,
Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2022
Publication
-
- 181 Effa Tuzzakiyah, Ria Chandra Kartika, Dessya
Putri Ayu, Dina Fitriyah, Surya Dewi Puspita. <1 %
"Analisis Kebutuhan Tenaga Rekam Medis
dengan Metode Workload Indicator Staffing
Need (WISN)", Jurnal Rekam Medik &
Manajemen Informasi Kesehatan, 2022
Publication
-
- 182 Endah Tri Wijayanti. <1 %
Jurnal Ilmu Kesehatan,
2019
Publication
-
- 183 Eny Sulistyowati, Nining Sofiati Lestari. <1 %
"Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Usaha
Kecil dan Menengah (UKM) di Kota
Yogyakarta", Jurnal Maksipreneur:
Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship,
2016
Publication
-
- 184 Ike Agustina, Hardani Widhiastuti. <1 %
"Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan
dan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh
Motivasi Kerja pada Pembatik Putting Out

185 Julienda Br. Harahap, Sri Elny, Julkarnain
Julkarnain. "Pengaruh Pelatihan,
Pengembangan Sumber Daya Manusia dan
Insentif Terhadap Kinerja Pegawai di PT.
Fumindo Abdi Lestari Medan", Jurnal Simki
Economic, 2023

Publication

186 Lubis Lubis, Widiastuti Furbani. "PERAN
KOMUNIKASI PUSTAKAWAN DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN
INFORMASI DI UPT. PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MATARAM", Jurnal Ulul Albab,
2018

Publication

187 Muhammad Fadel Salim, Jeni Kamase, Serlin
Serang. "Analisis Faktor-Faktor yang
Mempengaruhi Komitmen Pegawai Kepada
Organisasi di Lingkungan Sekretariat Badan
Pengawas Pemilu di Provinsi Sulawesi
Selatan", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi,
2020

Publication

188 Rusmin Husain, Sukma Nurilawati Botutihe,
Novianty Djafri, Arif Alauddin Umar. "Work
Motivation and Leadership of Learning
Activity Center Head on Tutors' Performance",
Academic Journal of Interdisciplinary Studies,
2022

Publication

189 Sularwan Sularwan, Djoko Santoso.
"MEMBANGUN KINERJA MELALUI BUDAYA
ORGANISASI DAN ROTASI PEGAWAI DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL

190 Yayan Saputra. "Pelatihan Penerapan Manajemen Organisasi pada Yayasan Darul Iman Taman Narogong Indah Bekasi", Jurnal Sains Teknologi dalam Pemberdayaan Masyarakat, 2021
Publication

<1 %

191 Yuke K. Marentek, Vecky A.J. Masinambow, Een N. Walewangko. "PENGARUH BESARAN ANGGARAN PROGRAM PENGAWASAN TERHADAP KINERJA INSPEKTORAT KOTA MANADO", JURNAL PEMBANGUNAN EKONOMI DAN KEUANGAN DAERAH, 2019
Publication

<1 %

192 Ahmad Nur Ismail, Achmad Chomaidi Alwi, Mochammad Fuad Habib. "PENGEMBANGAN MANAJEMEN KESISWAAAN DALAM MENINGKATKAN MINAT DAN BAKAT SISWA DI SEKOLAH DASAR ISLAM ROUSHON FIKR JOMBANG", Muróbbî: Jurnal Ilmu Pendidikan, 2021
Publication

<1 %

193 Annisa Rizki Nugraheni, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya. "Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik dengan motivasi sebagai variabel intervening", JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 2022
Publication

<1 %

194 Asnofidal. "The Role of Transformational Leaders in Handling Organizational Conflict", Jurnal Prajaiswara, 2020
Publication

<1 %

195 Awang Setiawan Wicaksono, Nyimas Nurhanisah. "STUDI DESKRIPTIF KUANTITATIF TINGKAT KEPUASAN KERJA DAN CARA MENGEKSPRESIKAN TINGKAT KEPUASAN KERJA YANG RENDAH PADA KARYAWAN DENGAN MASA KERJA DI ATAS TIGA PULUH TAHUN", MATRIK (Jurnal Manajemen dan Teknik), 2018

Publication

<1 %

196 Bima Sujendra, Nahot Sihaloho. "Etika Aparatur Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Adminsitration Kependudukan Masa Pandemi Covid-19 Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Mempawah", KEMUDI : Jurnal Ilmu Pemerintahan, 2021

Publication

<1 %

197 Harjoni Desky. "PENGARUH ETOS KERJA ISLAMI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH MAKAN AYAM LEPAAS LHOKSEUMAWE", INFERENSI, 2014

Publication

<1 %

198 Helmiannoor Helmiannoor. "REKONSTRUKSI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM YANG KREATIF, INOVATIF, DAN PROAKTIF", Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora, 2022

Publication

<1 %

199 Kuyun Lindasari, Jajuk Herawati, Epsilandri Septyarini. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan:", Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 2022

Publication

<1 %

200 Lita Norfiana, Titien Agustina, Alfiannor Alfiannor. "PENGARUH PENGAWASAN,

<1 %

KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT CITRA
PUTRA KEBUN ASRI BANJARMASIN", Jurnal
Riset Akuntansi Politala, 2021

Publication

201 M. Islam. "Management of Islamic Boarding School Curriculum Integration in Improving the Quality of Madrasah Education", Halaqa: Islamic Education Journal, 2021

Publication

202 Moh. Hadi Purnomo, Maya Tri Hamidah, Hania Shinta Rahma Putri. "ANALISIS UNSUR KEBUDAYAAN DALAM NOVEL "ISLAMMU ADALAH MAHARKU" KARYA ARIO MUHAMMAD DENGAN PENDEKATAN MIMETIK", Kajian Linguistik dan Sastra, 2021

Publication

203 Subijanto --. "Kualitas Pendidikan dan Partisipasi Pekerja Indonesia Dalam Industri", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2010

Publication

204 Wahyu Alfy Lutfihyanto, Greis Mike Sendow, Reitty Lily Samadi. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Individu di Organisasi Aliansi Jurnalis Independen (AJI) Manado", Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2022

Publication

205 "Indonesia", Walter de Gruyter GmbH, 2021

Publication

206 Abd Aziz, Saihu Saihu. "Interpretasi Humanistik Kebahasaan: Upaya Kontekstualisasi Kaidah Bahasa Arab", Arabiyatuna : Jurnal Bahasa Arab, 2019

Publication

207 Abdurrahman Rahim Thaha, Luki Natika, Iwan Henri Kusnadi. "Efektivitas Program Pemberdayaan Nelayan Pada Dinas Perikanan Kabupaten Subang (Studi Kasus di Kecamatan Blanakan)", *The World of Business Administration Journal*, 2020

Publication

<1 %

208 Agustiawan Agustiawan, Ari Irawan, Rama Gita Suci. "Pengaruh Core Self Evaluations dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor (Pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau)", *Jurnal IAKP: Jurnal Inovasi Akuntansi Keuangan & Perpajakan*, 2020

Publication

<1 %

209 Agustinus Haryanto Pattiraja. "Analisis Potensi Kawasan Rawan Banjir Kota Kepanjen Menggunakan Sistem Informasi Geografis (SIG)", *Jurnal Planoeearth*, 2018

Publication

<1 %

210 Ahmad Noviansah, Mizaniya Mizaniya. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Lembaga Pendidikan Islam", *ISLAMIKA*, 2021

Publication

<1 %

211 Ainur Rofiq. "Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan Di Smp Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau)", *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2018

Publication

<1 %

212 Ana Marfuah, Kusuma Chandra Kirana, Didik Subiyanto. "Motivasi Memoderasi, Kompetensi dan Etos Kerja terhadap Prestasi Kerja PT Sapta Sentosa Jaya Abadi Muko-Muko", *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 2022

Publication

<1 %

-
- 213 Baretha Meisar Titioka, Astrid J.D. Siahainenia. <1 %
"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI (Studi
Pada Badan Pengembangan Sumberdaya
Manusia Provinsi Maluku)", JMBI UNSRAT
(Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi
Universitas Sam Ratulangi)., 2019
Publication
-
- 214 Clara Vidhia. <1 %
"Manajemen Peningkatan
Kinerja Guru untuk Menghasilkan
Pembelajaran yang Bermutu pada Sekolah
Menengah Kejuruan di Jakarta", JURNAL
PENDIDIKAN MIPA, 2022
Publication
-
- 215 Danial Rahman. <1 %
"KINERJA PEGAWAI (ANALISIS
KOMPARATIF BERDASARKAN GENDER) DI
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN
BONE", Manajemen Pendidikan, 2020
Publication
-
- 216 Dedik Tri Istiantara. <1 %
"Pengembangan
Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis
Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja
Pegawai Dan Dosen Politeknik
Perkeretaapian Indonesia", Jurnal
Perkeretaapian Indonesia (Indonesian Railway
Journal), 2019
Publication
-
- 217 Efrita Norman, Enah Pahlawati, Arman
Paramansyah. <1 %
"Analisis Evaluasi Kinerja
Karyawan Menggunakan Panduan James E
Neal Jr", Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan
& Bisnis Syariah, 2022
Publication
-
- 218 Emilsyah Nur. <1 %
"MEDIA WHATS APP SEBAGAI
RUANG POLITIK DALAM MENGHADAPI

219 Erna Hidajati Koesoemaningroem. "Pengaruh Komunikasi Horisontal, Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Diagonal Terhadap Semangat Kerja Karyawan di Perusahaan Jamu Parang Husada Kediri", Ekonika : Jurnal ekonomi universitas kadiri, 2016
Publication

220 Gugus Wijonarko, Sri Juni Woro Astuti. "Implementation of corporate social responsibility based on the triple bottom line concept in the era of Covid 19 pandemic", JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 2022
Publication

221 Idola Suci Utami. "EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PROGRAM RASKIN di DESA MANYAREJO, KECAMATAN PLUPUH, KABUPATEN SRAGEN", Jurnal Litbang Sukowati : Media Penelitian dan Pengembangan, 2017
Publication

222 Ikhsan Johari, Mahfudnurnajamuddin Mahfudnurnajamuddin, Serlin Serang. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2020
Publication

223 Iwan Henri Kusnadi, Muhammad Rifqi Baihaqi. "Implementasi Kebijakan Sistem Online Single Submission (OSS) Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) di Kabupaten Subang", The World of Public Administration Journal, 2020

-
- 224 Jumira Warlizasusi. "Reformasi Pendidikan Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan di Kabupaten Rejang Lebong", Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, 2017
Publication <1 %
-
- 225 Koko Adya Winata. "MODEL PEMBELAJARAN KOLABORATIF DAN KREATIF UNTUK MENGHADAPI TUNTUTAN ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0", SCAFFOLDING: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme, 2020
Publication <1 %
-
- 226 Lynawati Lynawati. "PENGARUH KOMPENSASI, STRES KERJA, DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK RAKYAT INDONESIA CABANG PUWOKERTO", Media Ekonomi, 2016
Publication <1 %
-
- 227 M Dana Prihadi, Siska Meilani. "Pengaruh Efektivitas Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Petugas Distribusi Rekam Medis Rawat Jalan Di RSUD Cibabat Cimahi", Target : Jurnal Manajemen Bisnis, 2020
Publication <1 %
-
- 228 M. Arif Hakim. "AT-TA'MIN AT-TA'AWUNI: ALTERNATIF ASURANSI DALAM ISLAM", Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 2011
Publication <1 %
-
- 229 Megawati Nadin Putri Burhanuddin, Serlin Serang, Mapparenta Mapparenta. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Parepare", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2021
Publication <1 %

230	N O Adiwijaya, Slamin. "Scheduling algorithms for an expatriate assignment using vertex coloring of graph", Journal of Physics: Conference Series, 2020	<1 %
Publication		
231	NOVIA CYNTHIA MARADESA, HERMAN KARAMOY, LINTJE KALANGI. "Analisis Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2020	<1 %
Publication		
232	Nofarina Maulida Yanti. Jurnal Riset Akuntansi Politala, 2019	<1 %
Publication		
233	Novi Fitriani, Eva Fitrianti. "PERFORMA GAYA BAHASA KOMUNIKASI LISAN TOKOH POLITIK NASIONAL SURYA PALOH", JURNAL KOMUNITAS BAHASA, 2022	<1 %
Publication		
234	Nurlaila Nurlaila. "Human Resource Development in Managing the Creative Economy during the COVID-19 Pandemic in the Community of Tafure and Sulamadaha Village, Ternate City", Society, 2022	<1 %
Publication		
235	Nurlina Nurlina, Safrida Safrida, Musmulyadi Musmulyadi, Burhan Burhan. "Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Mempengaruhi Kinerja Pegawai", Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT), 2021	<1 %
Publication		
236	Prayekti Prayekti, Gusti Nurdin. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Tutorial Program S1 PGSD Fakultas Keguruan dan	<1 %

237 Puspita Wulandari, Acep Samsudin, Nor Norisanti. "Kinerja Keuangan Menggunakan Metode Economic Value Added (EVA) dan Market Value Added (MVA)", Journal of Management and Bussines (JOMB), 2020 <1 %
Publication

238 Rahmi Nur Emilia, Willy Abdillah, Abdullah Abdullah. "PENGARUH PARTISIPASI DALAM ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN SERTA PERAN MANAJERIAL PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH (Studi Empiris pada Pemerintah Provinsi Bengkulu)", JURNAL FAIRNESS, 2021 <1 %
Publication

239 Rengga Ferdika, Robby Darwis Nasution. "Changes in Orientation of Employee Motivation in The Application of E-Absensi in Ponorogo District", JURNAL PENELITIAN KOMUNIKASI DAN OPINI PUBLIK, 2020 <1 %
Publication

240 Reza Ronaldo, Kusman Yuhana, Ade Suparman. "Kinerja Pegawai Penyaluran Kredit Pensiunan Pada Bank Saudara Kantor Cabang Pembantu Subang", The World of Business Administration Journal, 2020 <1 %
Publication

241 Rezeky Ana Ashal. "Pengaruh Work From Home terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan", Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 2020 <1 %
Publication

242 Rini Astini. "MENINGKATKAN MOTIVASI DAN PRESTASI BELAJAR MATEMATIKA MELALUI MODEL PEMBELAJARAN TEAMS GAMES TOURNAMENT", Jurnal Visi Ilmu Pendidikan, 2018
Publication

243 Riyanto Riyanto. "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Anggaran Sebagai Variabel Moderating", ManBiz: Journal of Management and Business, 2022
Publication

244 Sahara Sahara, Miftahul Ilmi, Rudi Yanto Batara Silalahi. "EDUKASI KONSEP DASAR MANAJEMEN DALAM ORGANISASI PADA SISWA AKUNTANSI KELAS XII SMK PERMATA HARAPAN BATAM", Dharma Pengabdian Perguruan Tinggi (DEPATI), 2022
Publication

245 Silvy Sondari, Iwan Henri Kusnadi, Ade Suparman. "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Tambaksari", The World of Business Administration Journal, 2020
Publication

246 Sriwahyuni Attakwa, Ramlawati Ramlawati, A.M. Hasbi. "Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar di Sulawesi Selatan", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2022
Publication

247 Sulistiyawati Latimbang, Sagaf S. Pettalongi, Fatimah Saguni, Hamlan Hamlan. "Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan

Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palu", Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan, 2022

Publication

248 Tono Wartono, Bambang Sudaryana. "THE ASSESMENT OF LEADERSHIP STYLE, COMPETENCE, MOTIVATION, AND COMPENSATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE", Indonesian Journal of Social Research (IJSR), 2020

Publication

249 Tony Salurante, Riste Silaen, Yane Keluanan, Yosia Belo. "TANGGUNG JAWAB MENJALANKAN PROTOKOL KESEHATAN DI TENGAH PANDEMI COVID-19 DITINJAU DARI PERSPEKTIF ETIKA KRISTEN", VISIO DEI: JURNAL TEOLOGI KRISTEN, 2021

Publication

250 Ujang Ruhyat Syamsoni, M. Syukri Ismail. "Penerapan Maqashid Asy-Syari'Ah Pada Sistem Ekonomi Syariah", ISTIKHLAF: Jurnal Ekonomi, Perbankan dan Manajemen Syariah, 2021

Publication

251 Uswatun Hasanah. "FULL PAPER", VALUE, 2020

Publication

252 Widayanti Widayanti. "ANALISIS MOTIVASI INTRINSIK PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT SINGKUT KABUPATEN SAROLANGUN", Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 2019

Publication

253 Adieli Halawa, Robert Calvin Wagey. "Model Penyelesaian Konflik Dalam Pemilihan Pemimpin di Sinode Gereja Kristen Injili Nusantara (GKIN)", Missio Ecclesiae, 2022

Publication

254 Afdi Tria Putra, Jajuk Herawati, Ignatius Soni Kurniawan. "Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai", *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 2022

Publication

<1 %

255 Erniati Erniati, Salimin A, Wa Ode Reni. "PELAYANAN PUBLIK E-KTP DI DESA TIRONGKOTUA KECAMATAN KABAENA KABUPATEN BOMBANA", *SELAMI IPS*, 2020

Publication

<1 %

256 Masyhudi Masyhudi. "Pengaruh Penerapan Budaya Kerja Positif terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMP Negeri 1 Sakra Barat Semester Ganjil Tahun Pelajaran 2017/2018", *FONDATIA*, 2017

Publication

<1 %

257 Mauliya Siti Aisyah, Teguh Ariefiantoro. "ANALISIS DISIPLIN KERJA PADA SALES PROMOTION GIRL (SPG) DAN SALES PROMOTION BOY (SPB) (Studi kasus pada MDS Paragon Semarang)", *Solusi*, 2019

Publication

<1 %

258 Meri Susanti. "Hubungan Intensitas Pemanfaatan Perpustakaan Terhadap Hasil Belajar Mahasiswa: Study Kasus pada UPT Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Bengkulu", *Tik Ilmeu : Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, 2017

Publication

<1 %

259 Rustina Anjar Rokhani, Agustina Sri Purnami. "Manajemen Mutu Pelayanan Pendidikan di Sekolah Kejuruan", *Media Manajemen Pendidikan*, 2021

Publication

<1 %

260	Siwi Susanti, Bambang Sugeng Dwiyanto. "Evaluasi Kinerja Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Kantor Pengelolaan Taman Pintar Yogyakarta Tahun 2011–2015", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2016	<1 %
Publication		
261	Toto Iswanto. Jurnal Riset Akuntansi Politala, 2019	<1 %
Publication		
262	Ahmad Hamdi. "STRATEGI MANAJEMEN KEPEMIMPINAN TERHADAP ETOS KERJA KARYAWAN DI BMT UGT SIDOGIRI TABANAN BALI", Al-Idarah : Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam, 2021	<1 %
Publication		
263	Alfiani Rosyadah. "PENGARUH KEDISIPLINAN, KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ADI RAYA CONSTRUCTION GRESIK", MANAJERIAL, 2019	<1 %
Publication		
264	Fikar Damai Setia Gea. "Jaringan Komunikasi Kepala Desa dalam Inovasi Program Pembangunan", Jurnal Penelitian Komunikasi, 2018	<1 %
Publication		
265	Miftahur Rahman, Defi Widayanti. "Pengaruh Pembiayaan Bank Wakaf Mikro Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Ekonomi Nasabah", Nuansa Akademik: Jurnal Pembangunan Masyarakat, 2021	<1 %
Publication		
266	Muhamad Juhan Junaidi, Suko Susilo. "Analisis Gaya Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Huda Bonggah Desa Ploso Kecamatan	<1 %

Nganjuk", Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman, 2018

Publication

-
- 267 Siswanto Siswanto, Eli Susanti. "Manajemen Pengembangan Kurikulum Sekolah Inklusi", Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, 2019
Publication <1 %
-
- 268 Sukring Sukring. "Solusi Konflik Sosial dalam Perspektif al-Qur'an", Millati: Journal of Islamic Studies and Humanities, 2016
Publication <1 %
-
- 269 Wirawan Adhie Pamungkas, Rita Yuni Mulyanti, Tiara Puspa. "PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI MASA PANDEMI COVID-19", Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen, 2022
Publication <1 %
-
- 270 Yudik Al Farisi, Ratnawati Ratnawati. "TIPOLOGI BUDAYA ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN PESANTREN", Tafáqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman, 2022
Publication <1 %
-

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off