

# Esensi dan Ruang Lingkup Studi Perilaku Keorganisasian

Drs. Achmad Sobirin, M.B.A., Ph.D.



## PENDAHULUAN

---

Pada kehidupan modern seperti sekarang ini sering dikatakan bahwa manusia tidak bisa lepas dari organisasi. Sejak dilahirkan hingga meninggal pun manusia selalu membutuhkan dan berhubungan dengan organisasi. Akibat yang ditimbulkannya adalah organisasi tumbuh menjamur di sekitar kita dan bahkan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan manusia. Tumbuh dan berkembangnya organisasi di sisi lain menyebabkan organisasi menjadi bidang kajian yang tidak pernah habis untuk ditelaah. Berbagai disiplin ilmu, seperti sosiologi, antropologi, psikologi, ekonomi, manajemen, melalui sudut pandang dan disiplin masing-masing terlibat dalam kajian organisasi.

Dari beragam kajian tentang organisasi, salah satunya menjadi tema pokok modul ini, yaitu mengkaji organisasi dari aspek perilaku yang biasa disebut sebagai **Perilaku Keorganisasian**. Fokus perhatian dari studi perilaku keorganisasian adalah perilaku manusia di dalam organisasi maupun perilaku organisasi secara keseluruhan. Studi Perilaku Keorganisasian dengan demikian lebih mencermati interaksi antarmanusia di dalam organisasi baik dalam hal kedudukan manusia sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok, interaksi, dan saling pengaruh antara manusia dengan organisasi, dan interaksi antara organisasi dengan lingkungannya. Semua kajian ini tujuan akhirnya adalah agar organisasi bisa secara efisien dan efektif membantu manusia mencapai tujuan-tujuannya dan manusia itu sendiri bisa mencapai tingkat kepuasan seperti yang diharapkan.

Modul 1 bermaksud mengantarkan mahasiswa memahami esensi dan ruang lingkup studi perilaku keorganisasian. Latarbelakang, dan tujuan mempelajari perilaku keorganisasian. Disamping itu, untuk memahami studi perilaku keorganisasian secara komprehensif, Modul 1 juga akan menjelaskan sejarah, tren perkembangan dan tantangan yang dihadapi oleh

bidang studi perilaku keorganisasian. Mengingat bahwa untuk memahami perilaku keorganisasian tidak bisa lepas dari memahami organisasi itu sendiri maka dalam Modul 1 mahasiswa akan terlebih dahulu diperkenalkan dengan esensi organisasi. Modul 1 dibagi menjadi dua kegiatan belajar (KB). KB pertama membahas secara umum esensi organisasi yang meliputi (1) pengertian, karakteristik dan dimensi organisasi, dan proses penciptaan nilai tambah; (2) bahasan tentang manfaat organisasi bagi manusia; dan (3) bahasan tentang peranan dan kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang manajer dalam mengelola organisasi. Sedangkan KB 2 membahas gambaran umum perilaku keorganisasian. Topik yang akan dibahas diantaranya adalah pengertian perilaku keorganisasian; tujuan mempelajari studi perilaku keorganisasian; kontribusi disiplin ilmu lain terhadap bidang studi perilaku keorganisasian; cara menganalisis perilaku keorganisasian; dan sejarah, tren perkembangan dan tantangan bidang studi perilaku keorganisasian dimasa datang.

Setelah selesai mempelajari modul satu, sangat diharapkan mahasiswa dapat memahami dan sekaligus menjelaskan arti penting organisasi bagi kehidupan manusia. Disamping itu, mahasiswa diharapkan pula bisa menjelaskan landasan berpijak dalam mempelajari perilaku organisasi dan mengapa perilaku organisasi perlu dipelajari. Secara umum, tujuan pembelajaran Modul 1 adalah sebagai berikut:

1. menjelaskan pengertian, karakteristik, dan dimensi organisasi serta proses penciptaan nilai tambah;
2. menjelaskan manfaat organisasi bagi kehidupan manusia;
3. menjelaskan peranan dan kemampuan manusia yang harus dimiliki untuk mengelola organisasi;
4. menjelaskan pengertian perilaku keorganisasian;
5. menjelaskan tujuan mempelajari perilaku keorganisasian;
6. menjelaskan peran dan kontribusi ragam disiplin ilmu lain terhadap perilaku keorganisasian;
7. menjelaskan cara menganalisis perilaku keorganisasian;
8. menjelaskan sejarah, tren, dan tantangan dalam mempelajari perilaku keorganisasian.

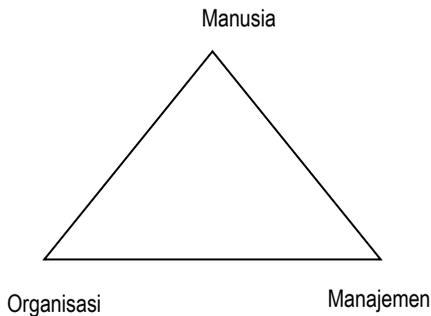
## KEGIATAN BELAJAR 1

## Manusia, Organisasi, dan Manajemen

Secara harfiah, kata *organisasi* berasal dari bahasa Yunani “organon” yang berarti alat bantu atau instrumen. Dilihat dari asal katanya, dengan demikian, organisasi pada dasarnya adalah alat bantu yang sengaja didirikan atau diciptakan untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan-tujuannya. Universitas Terbuka (UT) misalnya adalah sebuah organisasi yang sengaja didirikan untuk memberi kesempatan kepada masyarakat pekerja, tanpa harus meninggalkan pekerjaan mereka, memperoleh pendidikan tinggi bermutu. UT dengan demikian adalah alat bantu. Meski bisa disebut sebagai alat bantu, dalam batas-batas tertentu organisasi berbeda dengan alat bantu yang lain katakanlah dengan teknologi. Perbedaan utamanya terletak pada keterlibatan manusia pada kedua alat bantu tersebut. Bagi organisasi manusia dianggap memiliki peran sentral. Dikatakan demikian karena manusia merupakan penggerak utama di dalam kehidupan organisasi. Namun, harus diakui pula bahwa manusia bukan sekedar menjadi penggerak (subjek) yang menjalankan organisasi, tetapi juga objek yang harus dikelola agar organisasi bisa berfungsi sebagaimana mestinya. Sementara itu, manusia bagi alat bantu yang lain (teknologi misalnya) melulu sebagai subjek yang menjalankan dan mengendalikan alat bantu tersebut. Itulah sebabnya organisasi jauh lebih kompleks dan lebih sulit dikendalikan dibanding alat bantu lainnya. Utamanya sekali lagi karena setiap individu bisa menjadi subjek sekaligus objek. Disamping itu, setiap individu yang terlibat dalam organisasi memiliki kebutuhan masing-masing yang terkadang berbeda diantara mereka, namun dalam batas-batas tertentu semuanya harus dipenuhi.

Karena alasan itu pulalah mengelola organisasi dengan baik bukan merupakan pilihan, tetapi sebuah keharusan. Dalam bahasa yang lebih sederhana organisasi perlu manajemen agar bisa berfungsi sesuai tujuan awal didirikannya organisasi, yakni bisa memenuhi kebutuhan dan tujuan seseorang atau sekelompok orang. Dengan demikian, organisasi dan manajemen seperti dua sisi dari satu mata uang, keduanya saling terkait dan saling membutuhkan. Di sisi lain, baik organisasi maupun manajemen juga membutuhkan kehadiran manusia dan menempatkan manusia pada posisi

sentral. Oleh sebab itu, organisasi, manajemen, dan manusia merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan (lihat Gambar 1.1), ketiganya saling bergantung. Namun, karena organisasi dan manajemen hanyalah alat bantu maka manusia dalam pertalian tersebut menempati posisi sentral di mana keberadaan organisasi dan manajemen sengaja diciptakan manusia untuk kepentingan manusia itu sendiri.



Gambar 1.1  
Hubungan antara Organisasi, Manusia, dan Manajemen

Berdasarkan penjelasan ini maka KB 1 bermaksud memperkenalkan mahasiswa gambaran umum organisasi dalam kaitannya dengan manajemen dan manusia. KB 1 akan dibagi menjadi tiga subpokok bahasan. Sub pokok bahasan pertama, tentang organisasi, akan terlebih dahulu diuraikan. Uraian meliputi definisi organisasi, dimensi-dimensi organisasi, dan metafora organisasi. Uraian dilanjutkan dengan subpokok bahasan kedua, yakni mengenai tujuan didirikannya organisasi dan pihak-pihak yang memperoleh manfaat dari organisasi. Subpokok bahasan ketiga menjelaskan peran manajemen dan manajer dalam pengelolaan organisasi. Termasuk dalam subpokok bahasan ini adalah keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer agar ia bisa mengelola organisasi secara efisien dan efektif.

## A. ORGANISASI

Uraian tentang organisasi akan dititikberatkan pada beberapa aspek penting organisasi berikut ini, yaitu:

1. Definisi organisasi.
2. Karakteristik organisasi.
3. Dimensi-dimensi organisasi.
4. Metafora gunung es – aspek formal dan informal organisasi.
5. Jenis-jenis organisasi.
6. Mengukur efektivitas organisasi.

## B. DEFINISI ORGANISASI

Organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*). Meski definisi ini cukup populer, tetapi banyak ahli mengatakan bahwa definisi ini terlalu sederhana. Definisi yang lebih komprehensif misalnya diberikan oleh Stephen F. Robbins sebagai berikut:

Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sejalan dengan definisi di atas, David Cherrington (1989) juga memberikan definisi organisasi yang kurang lebih sama, yakni:

Organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu.

Kedua definisi di atas pada dasarnya mempunyai kesamaan, namun jika dicermati ada sedikit perbedaan yakni terkait dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Definisi yang diberikan Robbins menegaskan bahwa organisasi memiliki “tujuan bersama”. Yang dimaksudkan dengan tujuan bersama di sini adalah adanya anggapan bahwa tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing anggota organisasi tidak berbeda dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi itu sendiri. Anggapan ini didasarkan pada suatu

asumsi bahwa tujuan didirikannya organisasi adalah agar para anggotanya bisa mencapai tujuan yang dikehendaki. Oleh karena itu, selama mereka masih mau bergabung dengan organisasi berarti mereka mau saling membantu dalam mencapai tujuan masing-masing. Keinginan saling membantu dalam mencapai tujuan itulah yang oleh Stephen Robbins disebut sebagai tujuan bersama.

Sementara itu, Cherrington beranggapan bahwa alasan seseorang mau menjadi anggota sebuah organisasi bisa saja berbeda. Seseorang mau bergabung dengan sebuah organisasi mungkin beralasan bahwa ia bisa memperoleh penghasilan yang cukup untuk menghidupi keluarga. Yang lain mungkin beranggapan bahwa ia bisa mengaktualisasikan dirinya daripada harus bergabung dengan organisasi lain. Sementara itu, anggota yang lain lagi merasa bahwa organisasi di mana ia terlibat akan memberi gengsi/kebanggaan baginya, dan masih banyak alasan lain mengapa seseorang mau bergabung dengan organisasi.

Dengan berbagai alasan seperti tersebut di atas, Cherrington berkesimpulan bahwa tujuan yang ingin dicapai para anggota organisasi belum tentu sama. Cherrington tidak membantah bahwa tujuan organisasi tidak mungkin tercapai jika para anggotanya tidak mau memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Demikian sebaliknya, para anggota organisasi tidak akan mau memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi manakala organisasi tersebut tidak membantu anggota mencapai tujuannya. Cherrington lebih lanjut menegaskan bahwa saling membantu diantara para anggota organisasi bukan berarti bahwa tujuan mereka sama. Oleh karena itu, Cherrington menegaskan bahwa istilah yang lebih tepat untuk mendefinisikan tujuan organisasi adalah *untuk mencapai satu set tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya*.

Tentang adanya perbedaan tujuan - antara tujuan individu (tujuan para anggota organisasi) dengan tujuan didirikannya organisasi ditegaskan oleh Jeniffer M. George dan Gareth Jones yang menyatakan "Organisasi adalah kumpulan manusia yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi". Penjelasan ini sekali lagi menegaskan bahwa tujuan individu dan tujuan organisasi boleh jadi berbeda. Sementara itu, Richard Daft mendefinisikan organisasi dengan memberi tekanan pada karakter organisasi. Definisi tersebut adalah sebagai berikut:

Organisasi adalah sebuah entitas sosial yang berorientasi pada tujuan dengan suatu sistem kegiatan yang terstruktur dan mempunyai batas-batas yang bisa teridentifikasi.

Istilah “batas-batas yang bisa teridentifikasi” itulah yang bisa disebut sebagai identitas diri organisasi. Batas-batas inilah yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Yang juga harus dipahami bersama di sini adalah bahwa yang dimaksud dengan batas-batas organisasi bukanlah batas geografis. Memang bagi sebuah organisasi yang dinamakan negara, membedakan satu negara dengan negara lain biasa menggunakan batas geografis, tetapi bagi jenis organisasi yang lain seperti perusahaan misalnya, batas geografis bukanlah cara yang tepat untuk membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain. Jika perusahaan tersebut adalah perusahaan multinasional yang berlokasi di beberapa negara atau perusahaan domestik yang berlokasi di beberapa wilayah maka batasan organisasi biasanya dikaitkan dengan dimensi organisasi (uraian tentang identitas diri organisasi akan dijelaskan pada bagian lain)

Dari beberapa definisi organisasi sebagaimana telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Organisasi adalah unit sosial atau entitas sosial yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia - minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya”

### **C. KARAKTERISTIK ORGANISASI**

Definisi di atas juga menegaskan bahwa secara umum organisasi mempunyai lima karakteristik utama, yakni (1) unit/entitas sosial, (2) beranggotakan minimal dua orang, (3) berpola kerja yang terstruktur, (4) mempunyai tujuan yang ingin dicapai, dan (5) mempunyai identitas diri. Penjelasan masing-masing karakteristik adalah sebagai berikut:

#### **1. Unit/Entitas Sosial**

Organisasi adalah rekayasa sosial hasil karya manusia (*man-made*) yang bersifat tidak kasat mata (*intangible*) dan abstrak sehingga organisasi sering disebut sebagai *artificial being*. Karena sifatnya tersebut, organisasi dengan

demikian lebih merupakan realitas sosial daripada sebagai realitas fisik. Meskipun demikian, bukan berarti organisasi tidak membutuhkan fasilitas fisik. Fasilitas fisik, seperti gedung, peralatan kantor maupun mesin-mesin masih tetap dibutuhkan (meski tidak harus dimiliki) karena dengan fasilitas fisik inilah sebuah organisasi bisa melakukan kegiatannya. Di samping itu, dari fasilitas fisik ini pula orang luar mudah mengenali adanya entitas sosial.

Meski begitu tidak berarti pula bahwa hanya dengan semata-mata merujuk pada keberadaan fasilitas fisik kita bisa mendefinisikan adanya sebuah organisasi. Sebagai contoh, sebelum bergabung dengan CIMB Niaga, Bank BII bisa disebut sebagai organisasi karena merupakan realitas sosial. Namun setelah itu, Bank BII sebagai realitas sosial sudah berakhir karena sudah berganti nama menjadi Bank CIMB Niaga meskipun karyawan Bank BII masih dipekerjakan oleh Bank CIMB Niaga dan gedung Bank BII juga masih ada namun sudah berganti nama menjadi CIMB Niaga.

Sebagai entitas sosial, organisasi umumnya didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama bisa berumur puluhan tahun atau ratusan tahun bahkan bisa mencapai waktu yang tidak terbatas. Keberadaan sebuah organisasi tidak terkait dengan masih ada/tidaknya pendiri organisasi tersebut. Sekalipun para pendiri sudah tidak lagi terlibat dengan organisasi karena meninggal dunia atau karena alasan lain, tidak menyebabkan organisasi tersebut dengan sendirinya bubar. Sebagai contoh, *Matsushita Electric Industrial* (MEI) – perusahaan elektronik terkenal dari Jepang yang didirikan pada tahun 1930-an sampai sekarang masih eksis meski pendirinya Kenosuke Matsushita sudah lama meninggal dunia.

Organisasi kadang-kadang juga sengaja didirikan untuk jangka waktu tertentu (bersifat ad hoc) dan dengan sendirinya bubar atau dibubarkan setelah kegiatan yang berkaitan dengan pendirian organisasi tersebut berakhir. Kegiatan sebuah proyek atau kepanitiaan misalnya merupakan beberapa jenis organisasi yang mempunyai umur terbatas. Panitia Pesta Pernikahan, Panitia Penyelenggaraan Pekan Olahraga Nasional (PON) atau Panitia Pembangunan Masjid segera dibubarkan manakala kegiatan pernikahan, kegiatan olahraga atau kegiatan pembangunan masjid tersebut selesai dikerjakan.

## **2. Beranggotakan Minimal Dua Orang**

Sebagai hasil karya cipta manusia, organisasi bisa didirikan oleh seseorang yang mempunyai kemampuan, pengetahuan dan sarana lainnya.

Kadang-kadang juga didirikan oleh dua orang atau lebih yang sepakat dan mempunyai ide yang sama untuk mendirikan organisasi. Tanpa melihat siapa yang mendirikan atau berapa pun banyaknya pendiri sebuah organisasi, yang pasti manusia dianggap sebagai unsur utama dari organisasi. Tanpa keterlibatan manusia sebuah entitas sosial tidak bisa dikatakan sebagai organisasi. Bahkan secara ekstrim bisa dikatakan bahwa tidak ada satu pun organisasi yang tidak melibatkan manusia dalam kegiatannya. Artinya keterlibatan manusia dalam organisasi adalah sebuah keharusan. Istilah populernya adalah *organization is by people for people* – organisasi didirikan oleh manusia untuk kepentingan manusia.

Namun, untuk dikatakan sebagai organisasi, seseorang tidak bisa bekerja sendirian misalnya hanya dibantu mesin-mesin atau robot, tetapi harus melibatkan orang lain—satu orang, dua orang, tiga orang atau lebih yang bekerja sama dalam satu ikatan, baik dalam ikatan fisik – tempat kerja yang sama atau pun dalam satu jaringan kerja. Dengan kata lain, salah satu persyaratan agar sebuah entitas sosial disebut organisasi adalah harus beranggotakan dua orang atau lebih agar kedua orang tersebut bisa saling kerja sama, melakukan pembagian kerja, dan agar terdapat spesialisasi dalam pekerjaan.

### 3. Berpola Kerja yang Terstruktur

Prasyarat bahwa organisasi harus beranggotakan minimal dua orang menegaskan bahwa berkumpulnya dua orang atau lebih belum dikatakan sebagai organisasi manakala berkumpulnya dua orang atau lebih tersebut tidak terkoordinasi dan tidak mempunyai pola kerja yang terstruktur. Sebagai contoh, ketika terjadi kebakaran di sebuah kampung, biasanya para tetangga secara sukarela membantu memadamkan kebakaran tersebut. Ada diantara mereka yang mengambil air, menyelamatkan barang-barang dari amukan api, menolong orang dari jebakan api, menyiramkan air ke tempat yang terbakar atau bahkan ada sebagian orang yang hanya sekedar melihat kejadian dan mungkin ada wartawan yang meliput kejadian tersebut. Berkumpulnya beberapa orang tetangga dalam kaitannya dengan upaya mereka untuk memadamkan kebakaran, belum cukup untuk mengatakan bahwa kegiatan tersebut adalah organisasi paling tidak karena mereka sekedar **bekerja bersama-sama** bukan **bekerja sama** dengan pola kerja yang terstruktur.

#### 4. Mempunyai Tujuan

Organisasi didirikan bukan untuk siapa-siapa dan bukan tanpa tujuan. Manusia adalah pihak yang paling berkepentingan terhadap didirikannya sebuah organisasi. Organisasi didirikan karena manusia sebagai makhluk sosial, sukar untuk mencapai tujuan individualnya jika segala sesuatunya harus dikerjakan sendiri. Kalau toh dengan bekerja sendiri tujuan individual tersebut bisa dicapai, tetapi akan lebih efisien dan efektif jika cara pencapaiannya dilakukan dengan bantuan orang lain melalui sebuah organisasi. Artinya, tujuan didirikannya sebuah organisasi adalah agar sekelompok manusia yang bekerja dalam satu ikatan kerja lebih mudah mencapai tujuannya daripada mereka harus bekerja sendiri-sendiri.

Dalam hal ini harus dipahami bahwa meski ada kerja sama diantara sekelompok orang dalam satu ikatan kerja, tetapi tidak bisa diinterpretasikan bahwa tujuan mereka sama. Ada kemungkinan tujuan masing-masing individu berbeda, tetapi kesediaan mereka berada dan bergabung dalam sebuah organisasi menunjukkan, atau dianggap, bahwa mereka mempunyai kesepakatan untuk saling membantu dalam mencapai satu set tujuan baik tujuan masing-masing individu (tujuan anggota organisasi) maupun tujuan organisasi itu sendiri (tujuan para pendiri organisasi).

#### 5. Mempunyai Identitas Diri

Ketika sepotong besi dipadukan dengan besi lain maka perpaduan besi tersebut bisa menjadi sebuah mesin yang berbeda dengan mesin lainnya. Jika beberapa suara diarsir maka jadilah sebuah lagu yang berbeda dengan lagu lainnya. Demikian juga jika sekelompok manusia diorganisir untuk melakukan kegiatan maka jadilah sekelompok manusia tersebut entitas sosial yang berbeda dengan entitas sosial lainnya.

Sebuah mesin mudah dibedakan dengan mesin lainnya melalui tampilan fisiknya, sebuah lagu berbeda dengan lagu lainnya melalui nada suaranya, namun tidak demikian dengan organisasi. Perbedaan satu entitas sosial dengan entitas sosial lainnya sulit untuk ditengarai karena beberapa alasan. *Pertama*, sifat organisasi yang *intangibile* dan abstrak menyulitkan seseorang untuk melihat atau menyentuh organisasi. *Kedua*, organisasi sebagai subsistem dari sistem sosial yang lebih besar memungkinkan para anggotanya saling berinteraksi dengan anggota masyarakat di luar organisasi. Bahkan *ketiga* sering terjadi bahwa seseorang menjadi anggota lebih dari satu

organisasi sehingga batasan organisasi seolah-olah menjadi kabur kalau batasan tersebut hanya dilihat dari keanggotaan seseorang.

Meskipun demikian, bukan berarti sebuah organisasi tidak mempunyai batasan dan identitas diri. Identitas diri sebuah organisasi secara formal misalnya bisa diketahui melalui akta pendirian organisasi tersebut yang menjelaskan siapa yang menjadi bagian dari organisasi dan siapa yang bukan, kegiatan apa yang dilakukan, bagaimana organisasi tersebut diatur atau siapa yang mengaturnya. Disamping itu, organisasi juga dapat diidentifikasi melalui variabel yang sifatnya informal dan sulit dipahami, tetapi keberadaannya tidak diragukan. Variabel tersebut biasa disebut sebagai **budaya**. Seorang antropolog dari Filipina – F, Landa Jocano bahkan menegaskan bahwa sekelompok orang yang bekerja sama tidak akan dikatakan sebagai organisasi manakala kelompok tersebut tidak mempunyai budaya. Jadi, budaya dalam hal ini dianggap sebagai variabel yang menjadi karakteristik sebuah organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

#### D. DIMENSI ORGANISASI

Seperti halnya manusia yang mempunyai kepribadian atau *personality*, organisasi sebagai *artificial being* juga mempunyai sifat yang sama yang biasa disebut sebagai karakter organisasi. Karakter ini mencerminkan sosok sebuah organisasi yakni bagaimana ia berperilaku dan mengapa ia beda dengan organisasi lainnya. Secara umum, karakter sebuah organisasi dapat dipahami melalui dimensi-dimensi organisasi yang dibedakan kedalam dua tipe, yaitu **dimensi struktural** dan **dimensi kontekstual**. Dimensi struktural adalah karakteristik organisasi yang bersumber pada sisi internal organisasi seperti tingkat formalitas organisasi, standarisasi pekerjaan, kompleksitas organisasi, hierarki organisasi dan sebagainya (lihat Tabel 1.1). Elemen-elemen ini merupakan determinan karakteristik organisasi, dan menjadi dasar untuk menilai sosok (*construct*) organisasi dan membandingkan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Sementara itu, dimensi kontekstual merupakan karakteristik organisasi secara menyeluruh yang ditentukan oleh ukuran (besar/kecilnya) organisasi, teknologi yang digunakan, lingkungan organisasi, tujuan dan budaya organisasi. Dimensi kedua (dimensi kontekstual) ini menjadi faktor penentu bagi keberadaan sebuah organisasi secara menyeluruh dan berpengaruh

terhadap dimensi struktural organisasi. Kedua dimensi ini jika dipahami secara baik dapat bermanfaat untuk memahami organisasi secara keseluruhan, memahami perilaku organisasi dan bisa menjadi dasar untuk menilai keberhasilan organisasi.

Tabel 1.1  
Dimensi Struktural dan Kontektual Organisasi

Dimensi Struktural	Dimensi Kontektual
Formalisasi organisasi	Ukuran organisasi
Spesialisasi	Teknologi yang digunakan
Standarisasi	Lingkungan organisasi
Hierarki otoritas	Tujuan organisasi
Kompleksitas	Budaya organisasi
Sentralisasi	
Profesionalisme	
Rasio karyawan (anggota) organisasi	

## 1. Dimensi Struktural

### a. *Formalisasi organisasi*

Dimensi ini berkaitan dengan seberapa banyak sebuah organisasi membuat dan mendokumentasikan aturan. Termasuk dalam aturan organisasi yang di dokumentasikan, misalnya deskripsi kerja, prosedur kerja, manual kerja, dan aturan-aturan tertulis lainnya. Semakin banyak aturan yang dibuat dan ditetapkan organisasi, maka semakin formal pula organisasi tersebut, demikian sebaliknya – semakin sedikit aturan yang dibuat, organisasi tersebut semakin tidak formal. Dalam praktik ada kecenderungan bahwa semakin besar sebuah organisasi semakin banyak pula aturan yang dibuat sehingga organisasi yang lebih besar cenderung lebih formal. Organisasi pemerintah misalnya, mempunyai aturan yang cukup banyak dan detail. Sebaliknya, perusahaan keluarga yang relatif masih kecil cenderung tidak begitu banyak aturan yang dibuat sehingga semakin tidak formal.

### b. *Spesialisasi*

Dimensi ini sering disebut sebagai *division of labor* atau pembagian kerja. Organisasi dengan tingkat spesialisasi yang tinggi memberi arti

bahwa karyawan hanya mengerjakan tugas yang sangat spesifik. Contoh tentang perusahaan rokok sebagaimana disebutkan di atas merupakan contoh perusahaan yang membagi pekerjaan secara ketat yang berarti pula bahwa spesialisasi diterapkan di perusahaan tersebut. Sebaliknya, bagi organisasi yang tingkat spesialisasinya rendah menuntut para karyawan untuk mengerjakan tugas yang cukup bervariasi. Perusahaan yang masih kecil (biasanya perusahaan keluarga) di mana tidak ada pembagian kerja yang jelas merupakan contoh organisasi yang rendah tingkat spesialisasinya. Dalam perusahaan semacam ini, seringkali pemilik juga merangkap manajer dan sekaligus sebagai karyawan.

c. *Standarisasi kerja*

Yang dimaksud dengan standarisasi kerja adalah suatu ukuran kerja atau cara kerja tertentu yang harus dipatuhi oleh karyawan dalam melakukan kegiatan kerja khususnya untuk kegiatan-kegiatan yang sejenis. Untuk menghasilkan produk dengan presisi yang tinggi biasanya membutuhkan standarisasi kerja yang tinggi pula. Itulah sebabnya, jika manusia sudah dianggap tidak mampu mengatasi masalah standarisasi kerja, banyak perusahaan khususnya yang berteknologi tinggi mengalihkan pekerjaannya kepada robot-robot yang secara otomatis bisa menjaga irama kerja dan standar produk.

d. *Hierarki organisasi*

Dimensi ini biasanya ditunjukkan dalam bentuk struktur atau hierarki organisasi. Dalam struktur organisasi dijelaskan siapa atasan siapa bawahan, kepada siapa seorang bawahan harus bertanggung jawab dan melaporkan pekerjaannya, dan seberapa luas masing-masing manajer memiliki kewenangan untuk mengawasi bawahannya (*span of control*). Jika seorang manajer memiliki *span of control* yang sempit umumnya organisasi tersebut menjadi hierarkis sebab dengan semakin sedikit bawahan yang harus diawasi berarti butuh banyak jenjang struktur.

e. *Kompleksitas organisasi*

Dimensi ini menunjukkan jumlah aktivitas atau subsistem yang ada didalam organisasi. Secara umum, tingkat kompleksitas organisasi dapat diukur melalui tiga macam dimensi yaitu kompleksitas vertikal, horizontal dan spatial/ruang. Kompleksitas vertikal adalah jumlah tingkatan didalam hirarki organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan kompleksitas horizontal adalah jumlah departemen atau jenis pekerjaan

yang ada didalam organisasi. Sementara itu kompleksitas ruang/spatial adalah jumlah lokasi dimana organisasi berada.

f. *Sentralisasi*

Yang dimaksud dengan sentralisasi adalah hierarki pengambilan keputusan didalam organisasi. Jika semua keputusan berada pada pimpinan puncak organisasi, bisa dikatakan bahwa organisasi ini adalah organisasi yang sentralistik. Sebaliknya, jika pengambilan keputusan didelegasikan kepada bawahan maka organisasi seperti ini disebut sebagai organisasi yang terdesentralisasi.

g. *Profesionalisme*

Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Jika untuk menduduki sebuah jabatan didalam organisasi seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan/atau mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional. Sebagai contoh, seseorang untuk bisa dikatakan sebagai dokter harus melalui jenjang pendidikan tertentu yang lamanya tidak kurang dari 18 tahun (terhitung sejak Sekolah Dasar). Sebaliknya, kadang-kadang ada organisasi yang tidak mensyaratkan pendidikan dan pelatihan tertentu karena tuntutan pekerjaan memang tidak membutuhkannya.

h. *Rasio personel*

Dimensi ini merujuk pada penempatan karyawan pada berbagai fungsi organisasi dan berbagai departemen dalam lingkungan organisasi. Termasuk dalam rasio personel misalnya rasio karyawan administratif, rasio karyawan untuk pekerjaan-pekerjaan klerikal, rasio untuk staf profesional, dan rasio tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung.

## 2. Dimensi Kontektual

a. *Ukuran atau besaran organisasi*

Dimensi ini biasanya ditunjukkan dengan jumlah karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi. Untuk mengetahui seberapa besar sebuah organisasi biasanya bisa dilihat dari jumlah karyawan organisasi secara keseluruhan. Tetapi bisa juga dilihat dari jumlah karyawan untuk bagian-bagian tertentu, seperti seberapa banyak karyawan yang bekerja di pabrik. Selain menggunakan jumlah karyawan, ukuran besaran

organisasi juga bisa dilihat dari jumlah penjualan atau jumlah aset yang dimiliki organisasi.

b. *Teknologi yang digunakan*

Teknologi adalah salah satu alat untuk mengubah *input* menjadi *output*. Oleh karena itu, teknologi yang digunakan oleh sebuah organisasi biasanya berkaitan dengan sistem produksi organisasi tersebut. Semakin canggih teknologi yang digunakan sering dikatakan bahwa perusahaan semakin maju, demikian sebaliknya.

c. *Lingkungan organisasi*

Lingkungan organisasi meliputi semua elemen diluar organisasi yang berpengaruh terhadap keberadaan organisasi. Termasuk dalam lingkungan organisasi, misalnya industri, pemerintah, pelanggan, pemasok, organisasi pesaing, komunitas penduduk, budaya, politik, ekonomi dan teknologi serta gaya hidup masyarakat. Lingkungan tersebut disebut sebagai lingkungan luar. Disamping itu, lingkungan dalam organisasi, seperti tenaga kerja dan budaya organisasi juga berpengaruh terhadap keberadaan organisasi.

d. *Tujuan dan strategi organisasi*

Dimensi ini menunjukkan tujuan dan daya kompetitif sebuah organisasi. Tujuan organisasi biasanya dinyatakan secara tertulis yang mengindikasikan keinginan yang hendak dicapai oleh sebuah organisasi. Sementara itu, strategi organisasi adalah rencana tindakan – dalam jangka panjang, yang menjelaskan bagaimana sebuah organisasi mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya, bagaimana organisasi akan melakukan tindakan-tindakan dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi dan bagaimana tujuan organisasi bisa tercapai. Tujuan dan strategi organisasi dengan demikian mencerminkan skop/lingkup kegiatan organisasi dan hubungan organisasi dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan kompetitor.

e. *Budaya organisasi*

Budaya organisasi sering dipahami sebagai satu set nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma perilaku yang dipahami dan dipraktikkan secara bersama-sama oleh karyawan. Budaya organisasi biasanya tidak tertulis, tetapi keberadaannya didalam organisasi tidak bisa disanksikan. Budaya organisasi ini kadang-kadang muncul/dinyatakan dalam bentuk slogan, upacara-upacara yang dilakukan oleh organisasi, sejarah organisasi, cara berpakaian karyawan atau tata ruang perkantoran.

Ketiga belas dimensi organisasi seperti tersebut di atas – dimensi struktural dan kontekstual, masing-masing tidak berdiri sendiri melainkan saling bergantung satu sama lain. Sebagai contoh, organisasi yang cukup besar dengan teknologi yang cukup mapan dan didukung oleh lingkungan yang stabil cenderung akan menciptakan organisasi yang formal, tersentralisir, dan mengarah pada spesialisasi. Dimensi-dimensi ini jika dipahami lebih baik, bisa dijadikan dasar untuk memahami karakteristik dan cara mengelola organisasi serta menilai keberhasilan organisasi tersebut sebab secara tidak langsung dimensi-dimensi tersebut memberikan informasi tentang organisasi secara keseluruhan. Selain itu, dimensi-dimensi ini juga mencerminkan bagaimana perilaku manusia didalam organisasi.

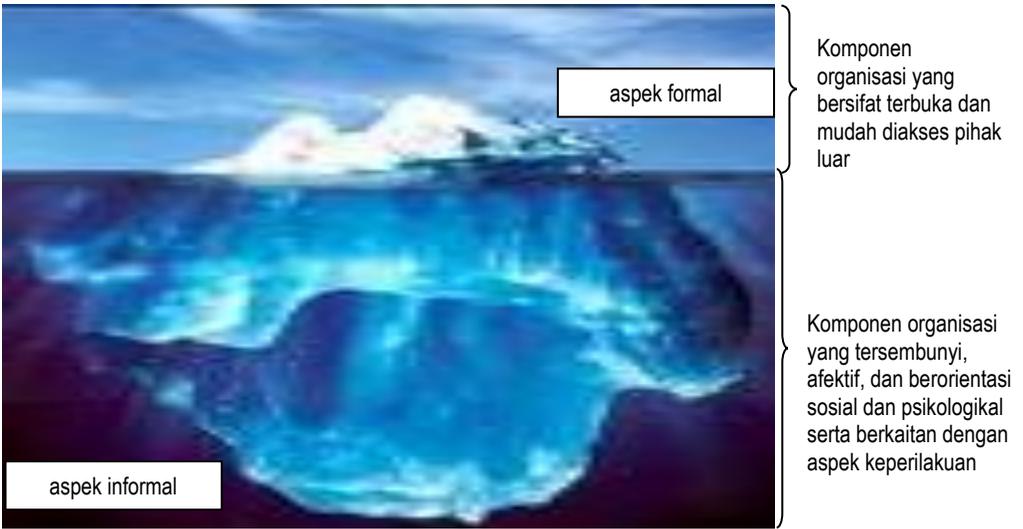
## **E. METAFORA GUNUNG ES – ASPEK FORMAL DAN INFORMAL ORGANISASI**

Jika kita kembali ke dimensi-dimensi organisasi khususnya dimensi No. 1 – tentang formalisasi organisasi, di sana dijelaskan bahwa semakin organisasi memiliki banyak aturan, organisasi menjadi semakin formal. Demikian sebaliknya semakin sedikit aturan, organisasi menjadi semakin informal. Penjelasan ini secara tidak langsung menegaskan bahwa baik aspek formal maupun informal sesungguhnya merupakan bagian integral dari kehidupan sehari-hari organisasi – keduanya saling berinteraksi dan saling memberi pengaruh. Hanya saja kadang-kadang dijumpai sebuah organisasi yang aspek formalnya jauh lebih dominan daripada aspek informalnya. Demikian sebaliknya ada juga organisasi yang aspek informalnya sangat menonjol seolah-olah organisasi tersebut tidak membutuhkan aspek formal meski pada kenyataannya kehadiran aspek formal tidak bisa dihindarkan. Sebagai contoh, organisasi bisnis yang dikelola oleh keluarga – sering disebut sebagai bisnis keluarga cenderung mengedepankan aspek informal daripada formal.

Keberadaan aspek formal dan informal sebuah organisasi digambarkan secara jelas oleh Richard J. Selfridge *and* Stanley L. Sokolik sebagaimana dikutip oleh Donald Harvey *and* Donald Brown. Selfridge *and* Sokolik mengumpamakan organisasi layaknya sebuah gunung es – ada bagian yang muncul ke permukaan dan bagian lainnya berada dibawah permukaan laut. Dari kedua bagian tersebut, bagian yang berada dibawah permukaan biasanya

jauh lebih besar jika dibandingkan dengan bagian yang muncul ke permukaan (lihat Gambar 1.2). Jika organisasi dimetaforakan dengan gunung es maka bagian yang berada di bawah permukaan laut identik dengan aspek informal organisasi, sedangkan bagian yang muncul ke permukaan mencerminkan aspek formal organisasi.

Yang dimaksudkan dengan aspek formal organisasi adalah elemen/komponen organisasi yang mudah diakses orang luar, bersifat rasional dan sangat berkaitan dengan struktur organisasi. Komponen organisasi ini biasa disebut sebagai *overt component* dan terkadang juga disebut *hard component* (perangkat keras organisasi). Termasuk dalam komponen formal, misalnya: visi dan misi, tujuan dan sasaran, strategi, struktur, sistem, prosedur, kebijakan, deskripsi kerja, rentang kendali dan pengukuran tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan aspek informal organisasi atau *covert component* atau *soft component* (perangkat lunak organisasi) adalah komponen organisasi yang bersifat tersembunyi (*hidden*), afektif, berorientasi sosial dan psikologikal, dan berkaitan dengan aspek berperilaku. Diantaranya adalah: politik dan kekuasaan, pola hubungan antarpersonal dan kelompok, sentimen dan norma kelompok, pandangan personal terhadap kompetensi organisasi dan individu, persepsi karyawan terhadap kepercayaan organisasional (*organizational trust*), persepsi karyawan terhadap keterbukaan organisasi, orientasi nilai dan persepsi karyawan, kepuasan karyawan, *emotional intelligence*, motivasi dan harapan karyawan dan masih banyak lagi aspek perilaku manusia yang bisa dikategorikan sebagai *covert component*. Sederhananya, perangkat lunak organisasi merupakan semua komponen yang berkaitan langsung dengan dan melekat pada diri seseorang dan budaya yang melingkupinya.



Gambar 1.2  
Metafora Gunung Es-Aspek Formal dan Informal Organisasi

Dengan memahami organisasi layaknya sebuah gunung es di mana aspek formal dan informal organisasi selalu hadir berdampingan bisa disimpulkan bahwa kedua komponen ini seharusnya dikelola secara seimbang agar organisasi bisa berfungsi sebagaimana mestinya. Para pengelola organisasi tidak bisa begitu saja mengabaikan salah satunya. Meskipun demikian, dalam praktik, komponen kedua – perangkat lunak organisasi seringkali luput dari perhatian. Para pengelola organisasi cenderung lebih memperhatikan komponen pertama karena sifatnya yang mudah diobservasi pihak luar dan ukuran keberhasilannya sangat jelas. Teori dan konsep dalam ilmu manajemen pada dasarnya lebih berpihak pada cara pengelolaan organisasi seperti ini. Sejak dikembangkan pertama kali oleh Frederick Taylor pada awal tahun 1900-an, ilmu manajemen lebih menitikberatkan perhatiannya pada aspek formal atau perangkat keras organisasi. Namun menyadari bahwa ilmu manajemen yang lebih berorientasi formal bukan tanpa kelemahan, aspek informal organisasi mulai mendapat perhatian. Dimotori oleh disiplin ilmu psikologi, peran manusia dalam kehidupan organisasi mulai dikaji dan ditelaah untuk mendapat simpulan sejauh mana manusia baik dalam kedudukannya sebagai individu maupun sebagai bagian dari kelompok harus dipahami, diarahkan dan bahkan dikendalikan perilakunya sehingga

kehadiran manusia didalam organisasi memberi kontribusi terhadap kinerja organisasi. Dari sinilah manusia sebagai perangkat lunak organisasi mulai dikelola. Dari sini pula bidang kajian perilaku organisasi mulai mendapat tempat.

## **F. JENIS-JENIS ORGANISASI**

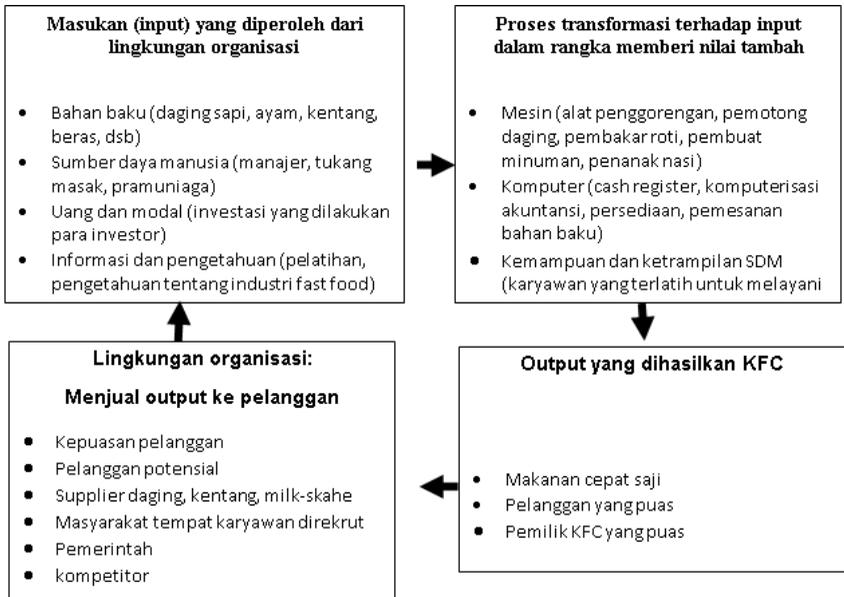
Dilihat dari alasan mengapa sebuah organisasi didirikan, secara garis besar organisasi bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu organisasi berorientasi ekonomi (biasa disebut sebagai organisasi berorientasi laba – *profit oriented organization*) dan organisasi tidak berorientasi ekonomi (disebut organisasi nirlaba–*not-for-profit organization*). Organisasi berorientasi ekonomi adalah jenis organisasi yang sengaja didirikan untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan ekonomi, khususnya kebutuhan ekonomi para pendirinya atau pemilik organisasi tersebut. Masyarakat umum mengenal organisasi seperti ini sebagai organisasi perusahaan atau secara sederhana disebut perusahaan. Karena berorientasi ekonomi maka ukuran keberhasilan perusahaan adalah sejauh mana organisasi mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi para pendiri yang diukur dengan meningkatnya jumlah kekayaan (biasanya dinyatakan dalam satuan mata uang) para pendiri. Sederhananya, organisasi perusahaan sejak awal memang sengaja didirikan untuk menghasilkan uang. Sejak awal, dengan demikian, *mindset* para pendiri perusahaan adalah menggunakan uang untuk menghasilkan uang. Bahkan para pekerjanya juga dituntut untuk memiliki *mindset* yang sama. Itulah sebabnya laba menjadi salah satu ukuran penting dalam menilai keberhasilan organisasi perusahaan (proses penciptaan nilai tambah akan diuraikan pada bagian berikut).

Berbeda dengan perusahaan, organisasi nirlaba (*not-for-profit organization*), seperti tersirat dari namanya, ukuran keberhasilan organisasi seperti ini bukan laba melainkan ukuran-ukuran lain sesuai dengan tujuan awal pendirian organisasi. Demikian juga orientasinya bukan kepada pemilik, tetapi kepada para konstituen yang dilayaninya. Artinya, organisasi nirlaba lebih berorientasi kepada kesejahteraan para konstituen daripada kesejahteraan para pendirinya. Sebagai contoh, ukuran keberhasilannya organisasi politik yang biasa disebut sebagai partai politik adalah sejauh mana partai politik mampu membuat keputusan yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan para konstituen terutama hak-hak sipil mereka

sebagai warga negara. Semakin banyak masyarakat yang mau bergabung dengan partai politik tertentu berarti semakin tinggi dukungan masyarakat kepada partai politik tersebut dan bertambah pula kekuasaan para pemimpinnya untuk membuat keputusan yang menyejahterakan mereka. Sementara itu, Non Government Organization (NGO) yang di Indonesia disebut sebagai Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) sejak awal didirikan untuk mengontrol lembaga-lembaga formal, terutama pemerintah. Tujuannya agar sepak terjang pemerintah dalam melayani masyarakat bisa lebih baik dan terus meningkat.

## **G. PERAN ORGANISASI BAGI KEHIDUPAN MANUSIA**

Seperti telah disebutkan di depan, organisasi didirikan manusia bukan sebagai tujuan akhir melainkan hanya sebagai sarana dan bukan untuk siapa-siapa kecuali untuk kepentingan manusia itu sendiri. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada alasan-alasan tertentu mengapa seseorang atau sekelompok orang mendirikan organisasi. Gareth Jones misalnya mengatakan bahwa seseorang mendirikan organisasi pada dasarnya untuk menciptakan nilai tambah yang berupa produk atau pun jasa dan berbagai macam *output* yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan beberapa kelompok orang yang berbeda kepentingan. Secara sistemik, proses penciptaan nilai tambah dalam sebuah organisasi terjadi melalui tiga tahap, yaitu masukan (*input*), proses transformasi (konversi), dan keluaran (*output*) (lihat Gambar 1.3).



Gambar 1.3  
Bagaimana Organisasi Menciptakan Nilai Tambah

Pada Gambar 1.3 dicontohkan proses pembentukan nilai tambah dari sebuah organisasi – sebut saja KFC. Tahap pertama dalam pembentukan nilai tambah adalah *input*. Termasuk dalam kategori *input* misalnya bahan baku, sumber daya manusia, informasi dan pengetahuan, uang dan modal. Bagi organisasi jasa (seperti pada contoh ini), konsumen juga dianggap sebagai *input* sebab tanpa keterlibatan konsumen organisasi tersebut tidak bisa beroperasi. Bagi sebuah organisasi, *input* adalah barang langka yang harus diperoleh melalui lingkungan luar organisasi. Langkanya *input* menyebabkan organisasi harus memilihnya secara selektif dan menggunakannya secara efisien agar bisa menghasilkan nilai tambah yang terbaik. Ketepatan pemilihan *input* sangat menentukan kelangsungan hidup organisasi dimasa datang.

Tahap berikutnya, yakni tahap proses transformasi. Pada tahap ini *input* diubah dan diolah menjadi *output*. Faktor yang menentukan keberhasilan proses transformasi adalah teknologi yang digunakan, seperti mesin-mesin dan komputer; kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia, dan

fasilitas-fasilitas organisasi lainnya. Di sini bisa dikatakan bahwa kualitas *input*, sebaik apapun, tidak memberi jaminan bahwa hasil *output*-nya baik (optimal) jika tidak didukung oleh proses transformasi yang baik pula. Dengan demikian, proses transformasi juga berpengaruh terhadap kualitas *output* yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, kualitas dari nilai tambah yang dihasilkan organisasi bergantung pada kualitas teknologi, kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia, termasuk kemampuan sumber daya manusia untuk belajar dari lingkungan dan merespon perubahan-perubahan lingkungan organisasi.

Tahapan terakhir dalam proses pembentukan nilai tambah adalah dihasilkannya *output* yang berupa produk/jasa. Di sini organisasi diuji apakah penciptaan nilai yang dilakukannya diterima oleh lingkungan atau tidak. Jika masyarakat mau membeli *output* tersebut maka bisa dikatakan bahwa masyarakat mau menerima kehadiran organisasi. Selanjutnya, uang yang diterima dari masyarakat/pelanggan (karena kesediaan mereka membeli produk/jasa) bisa digunakan untuk membeli *input* baru dan investasi baru dan seterusnya organisasi bisa bertahan hidup dan tumbuh berkembang. Perkembangan organisasi merupakan indikator bahwa organisasi sebagai sebuah alat yang mampu memenuhi kebutuhan manusia.

Proses pembentukan nilai tambah seperti tersebut di atas tentunya tidak bisa dilakukan sendirian oleh organisasi melainkan harus melibatkan berbagai pihak yang lain yang berbeda kepentingan. Gareth Jones mengatakan bahwa kelompok yang berbeda kepentingan ini sering disebut sebagai ***stakeholders* (pemangku kepentingan)**. *Stakeholders* mempunyai motivasi untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung karena mereka berharap akan memperoleh imbalan yang lebih besar dibandingkan dengan kontribusi yang diberikannya. Imbalan yang diharapkan *stakeholder*, misalnya uang, kekuasaan dan status dalam organisasi. Sedangkan kontribusi yang diberikannya berupa modal, keterampilan (*skill*), pengetahuan, dan keahlian.

Secara umum *stakeholder* dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yakni kelompok yang berada didalam organisasi (*inside organization*) dan kelompok yang berada di luar organisasi (*outside organization*). Kontribusi dan imbalan masing-masing kelompok dapat dilihat pada Tabel 1.2. Tabel ini sekaligus menegaskan kembali pernyataan awal bahwa meski banyak pihak mau bergabung dengan organisasi, namun tujuan keterlibatan mereka berbeda-beda. Dalam hal organisasi yang berorientasi ekonomi seperti pada

contoh ini, pemilik modal yang berarti pemilik organisasi misalnya sangat berharap akan memperoleh deviden atau kenaikan harga saham. Sedangkan serikat buruh berharap karyawan memperoleh imbalan yang layak dan kepastian mendapat pekerjaan.

Tabel 1.2  
Pihak-pihak yang Berkepentingan dalam Organisasi

<b>Stakeholders (Pemangku Kepentingan)</b>	<b>Kontribusi yang Diberikan</b>	<b>Insentif yang Diharapkan</b>
<b>PIHAK DALAM</b> 1. Pemilik modal 2. Manajer 3. Karyawan	1. uang dan modal 2. keterampilan dan ekspertis 3. keterampilan dan ekspertis	1. deviden dan apresiasi harga saham 2. gaji, bonus, status, dan kekuasaan 3. upah, bonus, promosi, dan pekerjaan yang mapan
<b>PIHAK LUAR</b> 1. Pelanggan 2. Pemasok 3. Pemerintah 4. Komunitas 5. Serikat buruh 6. Masyarakat umum	1. pendapatan dari konsumen 2. <i>input</i> yang berkualitas 3. peraturan pemerintah 4. infrastruktur sosial dan ekonomi 5. perjanjian kerja yang <i>fair</i> dan bebas 6. loyalitas dan reputasi konsumen	1. kualitas dan harga produk 2. pendapatan dari pembelian <i>input</i> 3. kompetisi yang <i>fair</i> 4. pendapatan, pajak, dan pekerjaan 5. imbalan yang pantas 6. kebanggaan nasional

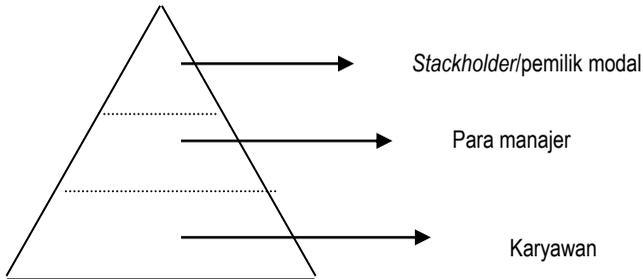
## H. MANAJEMEN ORGANISASI

Di depan telah dijelaskan bahwa setiap organisasi, tidak peduli apakah organisasi tersebut adalah organisasi bisnis (berorientasi laba) atau organisasi tidak berorientasi laba, keduanya pasti membutuhkan manajemen. Kebutuhan akan manajemen lebih dimaksudkan agar organisasi bisa berperan sebagai alat bantu manusia dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Ada dua ukuran penting yang biasa digunakan untuk mengukur keberhasilan

organisasi, yaitu efisiensi dan efektivitas organisasi. Untuk mencapai kedua tujuan tersebut, kedudukan seorang manajer menjadi sangat penting. Para manajer menempati peran penting di dalam organisasi karena mereka adalah sekelompok orang yang diberi mandat oleh pemilik organisasi untuk mengelola semua aset organisasi termasuk didalamnya keuangan, teknologi, sumber daya manusia dan aset nonfisik lainnya. Melihat peran penting tersebut pada subpokok bahasan ini akan dibahas peranan manajer di dalam organisasi dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer.

## I. PERANAN MANAJER DALAM ORGANISASI

Di atas telah disebutkan bahwa *stakeholder* yang berasal dari dalam organisasi (*inside stakeholders*) terdiri dari tiga kelompok, yaitu pemilik modal (*stockholders*), manajer, dan karyawan. Komposisi ketiga *inside stakeholders* dan kedudukan masing-masing komponen akan membentuk sebuah piramida seperti tampak pada Gambar 1.4 sebagai berikut:



Gambar 1.4  
Komposisi *Stakeholders* yang Berada didalam Organisasi

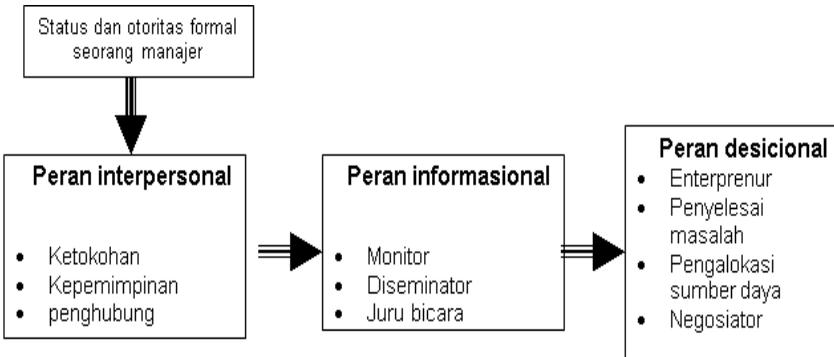
*Stackholders* atau pemilik modal adalah sekelompok orang yang memiliki organisasi yang dalam Tabel 1.2 menempati posisi paling atas. Posisi paling atas menunjukkan bahwa pemilik modal mempunyai otoritas paling tinggi diantara ketiga komponen *stakeholders* yang berada didalam organisasi. Sedangkan wujud kepemilikannya dinyatakan dalam pemilikan lembar saham (yang bisa dijualbelikan). Oleh karena itu, pemilik modal belum tentu orang yang sejak semula ikut mendirikan organisasi. Meskipun demikian, mereka lah yang menentukan arah tujuan organisasi. Itulah

sebabnya ketika terjadi perubahan kepemilikan organisasi, misalnya karena likuidasi, akuisisi, atau merger dengan organisasi lain; terjadi perubahan arah tujuan organisasi. Gareth Jones menyatakan bahwa arah tujuan organisasi yang ditetapkan oleh *stockholder* disebut sebagai tujuan *official* organisasi dan biasanya dinyatakan dalam **Pernyataan Misi Organisasi** (*Misssion Statement*).

Meski sebagai otoritas tertinggi dalam organisasi, pemilik modal biasanya tidak terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari organisasi. Keberadaan mereka didalam organisasi diwakili oleh sekelompok orang yang disebut Dewan Komisaris. Dewan Komisaris kemudian menunjuk/mengangkat Manajer Puncak yang disertai tugas untuk menetapkan Tujuan Operasional. Secara berturut-turut, melalui mekanisme yang ada, Manajer Puncak kemudian mengangkat manajer lainnya dan karyawan organisasi.

Penjelasan ini menunjukkan bahwa hubungan pemilik modal – manajer adalah hubungan *employer – employee* di mana pemilik modal adalah *employernya* (majikan) dan manajer adalah *employeenya* (buruh). Jadi, seorang manajer pada dasarnya sama dengan karyawan lainnya, yakni mereka adalah buruh (dalam bahasa yang kasar) dari pemilik modal. Yang barangkali membedakan manajer dari karyawan biasa adalah manajer (khususnya Manajer Puncak) memperoleh mandat dari pemilik modal untuk menjaga, mengelola, dan mengembangkan harta milik pemilik modal. Mandat ini diberikan pemilik modal dalam bentuk keleluasaan para manajer untuk mengambil keputusan yang menyangkut keberadaan organisasi. Sedangkan karyawan biasa umumnya tidak mempunyai akses untuk pengambilan keputusan organisasi.

Karena status dan otoritas yang dimiliki para manajer maka manajer mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Diantara peran penting yang dimiliki oleh seorang manajer adalah dalam menentukan **tujuan operasional organisasi** di mana dasar penentuan tujuan ini adalah tujuan *official* organisasi sebagaimana telah ditetapkan oleh *stockholders*. Bisa dikatakan bahwa keberadaan manajer sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Untuk itu, seorang manajer harus memiliki satu set perilaku (peran manajerial) sehingga organisasi bisa mencapai tujuan seperti yang diharapkan para pemilik modal. Dalam hal ini Henry Mintzberg mengidentifikasi 10 peran penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer seperti tampak pada Gambar 1.5 berikut ini.



Sumber: Henry Mintzberg

Gambar 1.5  
Peran Manajer dalam Organisasi

## 1. Peran Interpersonal

Peran interpersonal muncul karena status dan otoritas formal yang dimiliki para manajer. Peran ini meliputi hubungan antarmanusia yang berupa ketokohan, kepemimpinan, dan kemampuan seorang manajer menjadi penghubung. Dalam peran ketokohan seorang manajer menjadi representasi organisasi dalam acara-acara seremonial dan kegiatan-kegiatan simbolik. Seorang walikota misalnya melakukan pengguntingan pita sebagai tanda dibukanya secara resmi beroperasinya sebuah perusahaan. Pengguntingan pita yang dilakukan oleh walikota mencerminkan bahwa keberadaan perusahaan direstui oleh komunitas/masyarakat setempat; seorang pimpinan cabang sebuah bank, ketika menduduki pos baru mengundang makan siang klien yang dianggap sebagai tanda bahwa dia (bank tersebut) memberi perhatian pada para nasabahnya; dan seorang dekan harus memberikan wejangan pada acara pernikahan staffnya sebagai tanda bahwa fakultas peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Semua yang dilakukan tokoh-tokoh tersebut tampaknya tidak penting, tetapi setiap manajer dituntut untuk bisa melakukan tugas tersebut karena hal ini akan memberikan citra positif dan sebagai bibit keberhasilan organisasi.

Peran kepemimpinan merupakan tanggung jawab seorang manajer dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selain itu, seorang manajer dalam memainkan perannya sebagai seorang pemimpin harus bisa menciptakan visi

ke depan agar setiap karyawan bisa mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Peran kepemimpinan juga berkaitan dengan bagaimana seorang manajer merekrut, membina, dan mempromosikan karyawan.

Dalam *peran penghubung*, seorang manajer adalah *intermediary* yang menghubungkan organisasi dengan dewan komisaris (sebagai representasi pemilik modal) dan juga menghubungkan organisasi dengan dunia luar organisasi, seperti pemerintah, *supplier*, konsumen, dan klien. Peran ini dilakukan seorang manajer agar mereka memberi dukungan terhadap keberhasilan organisasi.

## 2. Peran Informasional

Manajer sering dijuluki sebagai pusat syaraf bagi organisasi. Julukan ini muncul karena dalam melakukan kegiatannya manajer selalu membuat jaringan kerja (*networking*) dengan pihak lain dalam rangka berbagi informasi dan membuat kontrak/kesepakatan. Kesepakatan ini kadang-kadang dilakukan oleh seorang manajer pada saat dia melakukan peran ketokohan atau sebagai penghubung. Untuk mencapai tujuan tersebut maka informasi harus dimonitor, disebarluaskan dan disampaikan kepada pihak yang berkepentingan. Termasuk peran manajer dalam *memonitor informasi* misalnya mendapatkan, menerima, dan menyeleksi informasi masuk. Dalam hal ini, ibarat radar yang memantau lingkungan, manajer juga memantau lingkungan organisasi untuk mendapatkan informasi yang mungkin berpengaruh terhadap keberadaan organisasi. Tentu saja tidak semua informasi yang didapatkan manajer akan digunakan untuk kepentingan organisasi. Informasi harus terlebih dahulu diseleksi mana yang diperlukan mana yang tidak.

Peran manajer dalam *penyebarluasan informasi* dimaksudkan agar manajer bisa berbagi pengalaman dengan bawahan dan anggota organisasi lainnya. Tetapi terkadang seorang manajer tidak menyebarluaskan informasi ke semua bawahan atau semua anggota organisasi karena informasi tersebut menjadi rahasia perusahaan. Dalam perusahaan rokok misalnya, yang boleh mengetahui formula campuran rokok hanya kalangan terbatas. Hal ini tidak lain karena formula tersebut sifatnya rahasia perusahaan.

Peran manajer sebagai *juru bicara* organisasi dimaksudkan agar manajer dapat menyampaikan beberapa informasi tentang kondisi organisasi kepada pihak luar. Media yang biasa digunakan untuk penyampaian informasi ini misalnya laporan tahunan organisasi, melalui *press release* atau media-media

lain. Peran ini juga amat penting. Misalnya, ketika citra organisasi memburuk maka seorang manajer perlu turun tangan untuk menyampaikan bantahan dan memperbaiki citra organisasi.

### 3. Peran Pengambilan Keputusan (*Decisional*)

Setelah seorang manajer memperoleh informasi, ia kemudian menggunakannya untuk mengambil keputusan organisasi, misalnya tentang kapan dan bagaimana organisasi harus menetapkan tujuan, mengubahnya, dan melakukan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Diantara ketiga kategori peran manajer dalam organisasi, peran pengambilan keputusan bisa dikatakan sebagai peran yang paling penting, sebab dari keputusan manajer lah organisasi bisa berhasil atau sebaliknya. Dalam hal ini manajer bisa disebut sebagai inti dari sistem pengambilan keputusan organisasi. Dia bertindak sebagai *entrepreneur*, arbiter, pengalokasi sumber daya, dan sebagai negosiator.

Dalam peranannya sebagai *entrepreneur*, apa yang dilakukan manajer termasuk merencanakan dan melakukan perubahan-perubahan organisasi adalah dalam rangka meneguhkan kedudukan organisasi dan meningkatkan daya saingnya. Manajer memainkan peran ini ketika ia misalnya memulai proyek baru, melakukan survei, melakukan tes pasar, atau memasuki bisnis baru. Bill Gates atau Kenesoke Matsushita barang kali contoh yang tepat untuk menggambarkan peran seorang manajer dalam *entrepreneurship*.

Ketika organisasi menghadapi berbagai masalah dan terjadinya perubahan lingkungan organisasi yang berada di luar kendali mereka, maka dibutuhkan kehadiran seorang manajer yang bisa bertindak untuk mengatasi persoalan-persoalan tersebut. Berbagai persoalan yang biasa dihadapi oleh sebuah organisasi misalnya pemogokan tenaga kerja, bangkrutnya *suppliers*, terputusnya kerja sama dengan pelanggan, perubahan peraturan pemerintah, dsb. Di sinilah peran seorang manajer sebagai *pemecah persoalan* (*disturbance handler*) sangat dibutuhkan. Persoalan-persoalan tersebut kadang terjadi karena lemahnya manajemen yang mengabaikan perubahan lingkungan sampai akhirnya terjadi krisis organisasi, tetapi bukan tidak mungkin bahwa persoalan tersebut muncul pada organisasi yang dikelola secara baik.

Persoalan internal organisasi di mana masing-masing unit saling memperebutkan sumber daya yang terbatas jumlahnya, merupakan hal biasa dalam organisasi. Tentu saja kondisi ini tidak boleh menjadikan elemen-

elemen organisasi menjadi disintegrasi karena persoalan tersebut. Itu sebabnya seorang manajer harus bertindak sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocator*) yang adil yang mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan dan arah tujuan organisasi. Untuk tujuan itu maka seorang manajer harus memahami kondisi organisasi secara menyeluruh dan memahami kebutuhan masing-masing unit. Untuk itu, kadang-kadang manajer terpaksa harus menutup satu unit aktivitas dan di sisi lain membuka aktivitas baru. Sekali lagi hal ini semata-mata ditujukan untuk kepentingan organisasi.

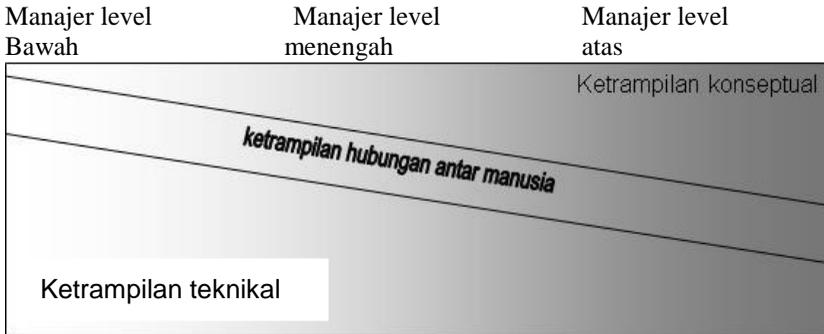
Terakhir, peran yang hampir sama dengan pengalokasi sumber daya, tetapi dalam perspektif yang lebih luas adalah peran manajer sebagai *negosiator*. Dalam peran ini manajer mencoba memecahkan berbagai persoalan khususnya perbedaan antara satu pihak dengan lain agar tercapai sebuah kesepakatan. Perbedaan ini bisa muncul antar individu, tetapi juga bisa terjadi antar kelompok. Secara umum, bisa dikatakan bahwa negosiasi merupakan bagian integral dari pekerjaan seorang manajer karena tidak satu organisasi pun yang selalu berjalan mulus.

Satu hal yang harus dipahami dari kesepuluh peran yang harus dimainkan oleh seorang manajer adalah masing-masing peran tidak berdiri sendiri melainkan saling terkait antara satu peran dengan peran lainnya. Sebagai contoh, kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh terhadap bagaimana dia mengatasi persoalan sumber daya, perbedaan antarunit, dan persoalan lainnya dalam organisasi.

## **J. KETERAMPILAN MANAJERIAL**

Agar bisa berperan sebagaimana disebutkan di atas, ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, diantaranya seorang manajer harus memiliki keterampilan manajerial (*manajerial skills*) yang berupa: keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan antara manusia (*human skill*) dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Apakah seorang manajer lebih dituntut untuk memiliki keterampilan konseptual, hubungan antarmanusia atau teknikal, sangat bergantung pada level manajerialnya. Seseorang yang berada di puncak organisasi tentu saja dituntut untuk memiliki keterampilan konseptual lebih banyak daripada keterampilan teknis. Demikian sebaliknya, bagi manajer bawah seharusnya lebih banyak memiliki keterampilan teknis. Sementara itu, baik manajer level

atas, menengah maupun bawah dituntut untuk memiliki kemampuan hubungan antarmanusia yang sama sebagaimana dilukiskan pada Gambar 1.6 di bawah ini.



Gambar 1.6

Keterampilan yang Dibutuhkan untuk Masing-masing Level Manajerial

**Keterampilan teknis.** Keterampilan teknis adalah kemampuan seseorang untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang dimilikinya, khususnya pengetahuan yang sangat khusus atau spesialis. Akuntan, insinyur, dan dokter adalah beberapa contoh profesi yang memerlukan keahlian khusus dan keterampilan teknis. Keterampilan ini biasanya diperoleh melalui pendidikan formal yang sangat intensif dibidangnya. Namun demikian, tidak semua keterampilan teknis diperoleh seseorang melalui pendidikan formal, kadang-kadang melalui pengalaman kerja yang panjang dan menekuni satu bidang pekerjaan tertentu seseorang dapat memperoleh dan mengembangkan keterampilan teknis. Seorang manajer tentunya dituntut untuk mempunyai keterampilan teknis agar kegiatan organisasi bisa berjalan lebih efektif.

**Keterampilan hubungan antarmanusia.** Kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain merupakan keterampilan hubungan antarmanusia yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Meskipun seorang manajer mempunyai keterampilan teknis yang tinggi, tetapi tidak mempunyai keterampilan hubungan antarmanusia yang baik, misalnya tidak bisa berkomunikasi dengan baik, tidak bisa memotivasi orang lain, tidak bisa mendelegasikan pekerjaan-pekerjaannya, tidak pernah bisa mendengarkan saran orang lain, tidak bisa mengatasi konflik, dan tidak bisa memahami

kebutuhan orang lain maka manajer tersebut diperkirakan akan gagal dalam menjalankan perannya sebagai seorang manajer.

**Keterampilan konseptual.** Seorang manajer harus mempunyai kesiapan dan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis masalah-masalah yang bersifat kompleks. Keterampilan manajer seperti ini disebut keterampilan konseptual. Sebagai contoh, ketika seorang manajer hendak mengambil keputusan maka ia harus bisa menemukan masalah yang tepat, menemukan beberapa alternatif untuk memecahkan masalah tersebut, mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada, dan memilih alternatif terbaik sehingga keputusan yang diambilnya menguntungkan semua pihak, khususnya bagi organisasi yang berada di bawah kendalinya. Dalam hal ini, keterampilan teknis dan keterampilan hubungan antarmanusia saja dianggap tidak cukup jika manajer tersebut tidak bisa secara konseptual mengambil keputusan yang tepat.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa yang Saudara ketahui tentang organisasi dan bagaimana hubungan antara organisasi dengan manusia dan manajemen?
- 2) Mengapa manusia membutuhkan organisasi?
- 3) Dalam hubungannya dengan pengelolaan organisasi, mengapa seorang manajer, terlepas dari level manajerialnya, harus memiliki kemampuan hubungan antarmanusia?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Organisasi secara harfiah adalah sebuah alat bantu yang sengaja diciptakan manusia untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan. Meski demikian, organisasi bukan sembarang alat bantu karena organisasi memiliki kekhasan dibandingkan alat bantu yang lain. Kekhasan organisasi bisa dilihat dari kedudukan dan peran manusia. *Pertama*, organisasi tidak akan pernah ada jika tidak ada manusia yang

terlibat didalamnya. *Kedua*, bagi alat bantu yang lain meski sama seperti organisasi, yakni melibatkan manusia, namun manusia bertindak semata-mata sebagai subjek yang menjalankan alat bantu tersebut. Sementara bagi organisasi, manusia bukan semata-mata sebagai subjek yang menjalankan organisasi, tetapi juga sebagai objek yang harus dikelola. *Ketiga*, penjelasan ini secara tidak langsung menegaskan bahwa organisasi harus dikelola, bahkan mengelola organisasi jauh lebih kompleks dibandingkan dengan mengelola alat bantu lainnya karena kedudukan ganda manusia – sebagai subjek dan objek. Dalam rangka mengelola organisasi itulah kebutuhan akan manajemen organisasi bukan merupakan pilihan, tetapi sebuah keharusan. Organisasi dan manajemen dengan demikian sangat berperan terhadap tercapai tidaknya kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai seseorang.

- 2) Manusia membutuhkan organisasi karena (1) manusia memiliki berbagai macam kebutuhan yang jumlahnya tidak terhingga yang semuanya ingin dipenuhi, (2) untuk memenuhi semua kebutuhan tersebut sayangnya tidak bisa dilakukan secara mandiri karena keterbatasan yang dimilikinya, (3) manusia yang pada dasarnya adalah makhluk sosial cenderung berpaling pada orang lain untuk membantunya atau jika dimungkinkan diajak bekerja sama. Ketiga alasan inilah yang menjadi dasar pertimbangan mengapa seseorang membutuhkan organisasi. Dengan organisasi, manusia berharap sebagian besar kebutuhannya bisa terpenuhi. Karena alasan itu pula tidak jarang seseorang terlibat dalam kegiatan organisasi yang berbeda pada saat bersamaan.
- 3) Manajer sebuah organisasi secara hierarkhis pada dasarnya bisa dibedakan menjadi 3 kelompok – manajer tingkat atas, tingkat menengah, dan tingkat bawah. Pengelompokan ini membawa konsekuensi pada keterampilan yang harus dimilikinya. Misalnya, manajer tingkat atas, karena skop yang *dimanaj* sangat luas dan bervariasi, dituntut lebih banyak memiliki keterampilan konseptual. Demikian sebaliknya, manajer tingkat bawah dituntut lebih memiliki keterampilan teknis karena skopnya yang relatif sempit. Meski demikian, terlepas dari level manajerialnya, setiap manajer dituntut memiliki keterampilan hubungan antarmanusia yang sama. Hal ini disebabkan di manapun posisi seorang manajer dia pasti selalu berhubungan dengan manusia lain – entah sebagai bawahan, atasan, teman kerja atau pun relasi diluar organisasi. Tingginya interaksi

antarmanusia inilah yang menjadi alasan mengapa seorang manajer dituntut memiliki keterampilan hubungan antarmanusia mengingat sekali lagi manusia memiliki peran sentral dalam kehidupan sebuah organisasi.



## RANGKUMAN

---

KB I menjelaskan pengertian dan karakteristik organisasi. Hal lain yang menjadi fokus perhatian KB I adalah dimensi-dimensi organisasi dan arti penting organisasi bagi manusia. Disamping itu, KB I juga menjelaskan peranan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam menjalankan kegiatan organisasi agar organisasi tersebut mencapai tujuan-tujuannya. Secara umum, apa yang telah diuraikan di depan dapat dirangkum dalam ringkasan sebagai berikut:

- 1) Organisasi adalah unit sosial atau entitas sosial yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia – minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.
- 2) Berangkat dari pengertian tersebut, organisasi mempunyai 5 komponen utama, yaitu:
  - a) organisasi adalah sebuah entitas sosial;
  - b) organisasi beranggotakan dua orang atau lebih;
  - c) organisasi mempunyai kegiatan yang terstruktur dan tersistem;
  - d) organisasi mempunyai tujuan, dan
  - e) organisasi mempunyai batas-batas yang bisa teridentifikasi.
- 3) Secara umum, karakteristik organisasi bisa dibedakan menjadi dua dimensi, yaitu dimensi struktural dan kontekstual.
- 4) Terlepas dari dimensi-dimensi organisasi, organisasi itu sendiri bisa dipahami melalui sebuah metafora, yakni metafora gunung es yang membedakan organisasi dari aspek formal dan informal.
- 5) Organisasi didirikan bukan tanpa tujuan. Tujuan terpenting dari didirikannya organisasi adalah agar *scarce resources* (sumber daya langka) bisa diubah menjadi produk/jasa yang bernilai tambah sehingga kebutuhan manusia bisa terpenuhi secara optimal.
- 6) Proses penciptaan nilai tambah ditempuh melalui tiga tahap, yakni
  - a) masukan (*input*);
  - b) proses transformasi; dan
  - c) keluaran (*output*).

- 7) Pada umumnya, tujuan sebuah organisasi dinyatakan di dalam “pernyataan misi organisasi”. Tujuan seperti ini biasanya disebut sebagai tujuan *official* dan ditetapkan oleh *stockholders*. Sedangkan tujuan operasional adalah tujuan yang ditetapkan oleh manajer puncak sebagai bentuk operasionalisasi dari tujuan *official*.
- 8) Agar organisasi bisa berjalan seperti yang dikehendaki, diperlukan seorang atau beberapa orang manajer yang memiliki peran interpersonal, informasional, dan peran *decisional* (pengambilan keputusan).
- 9) Sesuai dengan kedudukannya dalam hierarki organisasi, keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer bervariasi. Manajer yang menduduki posisi tertinggi dituntut untuk memiliki keterampilan konseptual, sedangkan manajer di bawahnya dituntut memiliki keterampilan teknis lebih baik. Sementara itu, di manapun kedudukan seorang manajer, keterampilan hubungan antarmanusia tampaknya tidak bisa dihindarkan.



#### TES FORMATIF 1

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut ini adalah karakteristik sebuah organisasi, *kecuali* ....
  - A. sebuah entitas sosial
  - B. sekelompok orang yang bekerja bersama-sama
  - C. memiliki identitas diri
  - D. memiliki tujuan yang hendak dicapai
- 2) Yang termasuk dalam dimensi kontekstual organisasi adalah ....
  - A. tujuan dan strategi organisasi
  - B. hierarki organisasi
  - C. rasio personel
  - D. formalisasi organisasi
- 3) Untuk menciptakan nilai tambah, organisasi melakukan aktivitas mulai dari *input*, proses, dan *output*. Diantara elemen yang bisa dikelompokkan ke dalam *input* adalah ....
  - A. keterampilan sumber daya manusia
  - B. pelanggan
  - C. kepuasan pelanggan
  - D. teknologi

- 4) Komponen informal organisasi meliputi komponen yang berkaitan dengan manusia sebagai individu dan kelompok, diantaranya ....
- A. diskripsi kerja
  - B. kebijakan sumber daya manusia
  - C. rentang kendali
  - D. politik dan kekuasaan
- 5) Berikut ini adalah keterampilan umum yang harus dimiliki seorang manajer, *kecuali* ....
- A. keterampilan konseptual
  - B. keterampilan hubungan antarmanusia
  - C. keterampilan teknis
  - D. keterampilan mendamaikan perselisihan keluarga

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 2

## Ruang Lingkup Studi Perilaku Keorganisasian

Kegiatan Belajar 1 mengajak mahasiswa untuk mempelajari gambaran umum organisasi sebagai landasan untuk memahami studi perilaku keorganisasian. Sedangkan pada KB 2 mahasiswa akan dijelaskan tentang apa itu perilaku keorganisasian dan mengapa kita perlu mempelajari bidang studi ini. Uraian awal tentang kedua pokok bahasan tersebut dimaksudkan agar mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan lingkup kajian studi perilaku keorganisasian dan pentingnya mempelajari bidang studi ini khususnya dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Disamping kedua pokok bahasan di atas, mahasiswa juga akan diperkenalkan dengan aspek-aspek penting lain dalam memahami studi perilaku keorganisasian mengingat bahwa perilaku keorganisasian merupakan bidang studi multidisiplin yang dinamis yang selalu berinteraksi dengan perubahan lingkungan eksternal. Diantaranya penjelasan tentang disiplin ilmu yang memberi kontribusi terhadap bangunan (*construct*) bidang studi perilaku organisasi, bagaimana melakukan analisis terhadap studi perilaku keorganisasian, dan sejarah, tren perkembangan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi studi perilaku keorganisasian dimasa datang.

Secara ringkas topik-topik penting yang akan menjadi pokok bahasan dalam KB 2 adalah sebagai berikut:

1. Pengertian perilaku keorganisasian. Pokok bahasan ini akan menjelaskan apa itu perilaku keorganisasian dan ruang lingkupnya.
2. Tujuan mempelajari studi perilaku keorganisasian. Pokok bahasan ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan mengapa kita perlu mempelajari studi perilaku keorganisasian.
3. Kontribusi disiplin ilmu lain terhadap bidang studi perilaku keorganisasian. Di sini akan dijelaskan beberapa disiplin ilmu yang secara langsung membantu kita memahami studi perilaku keorganisasian. Topik bahasan ini menjadi penting karena bidang studi perilaku keorganisasian sebagai ilmu terapan yang interdisiplin.

4. Cara menganalisis perilaku keorganisasian. Dalam pokok bahasan ini beberapa level analisis, seperti level individual, kelompok, organisasi dan lingkungan eksternal akan didiskusikan dengan tujuan agar kita tidak terjebak dalam kesimpulan-kesimpulan sempit seolah-olah studi perilaku keorganisasian hanya bisa dianalisis melalui satu perspektif saja.
5. Tren perkembangan dan tantangan bidang studi perilaku keorganisasian dimasa datang. Perilaku keorganisasian adalah bidang studi yang dinamik yang selalu berinteraksi dengan perubahan lingkungan organisasi. Karenanya, dengan topik bahasan ini kita bisa memahami pengaruh faktor lingkungan terhadap perilaku manusia didalam organisasi.

## A. PENGERTIAN PERILAKU KEORGANISASIAN

Dalam bukunya *Organizational Theory and Design* (1992), Richard L. Daft membedakan pengertian perilaku keorganisasian dari teori organisasi. Teori organisasi adalah bidang studi yang membahas organisasi secara makro, sedangkan perilaku keorganisasian adalah bidang studi yang membahas organisasi secara mikro. Meski tampak adanya perbedaan pengertian, bidang kajian teori organisasi dan perilaku keorganisasian sebetulnya sama, yakni organisasi dan bahkan manusia didalam organisasi. Namun demikian, keduanya merupakan bidang studi yang berbeda. Dalam teori organisasi manusia hanya dibahas secara agregat sebab dalam bidang studi ini unit analisisnya adalah organisasi secara keseluruhan (analisis makro). Sedangkan dalam perilaku keorganisasian, manusia justru menempati posisi sentral (analisis mikro). Di sini manusia akan diperlakukan sebagai tempat berpijak untuk memahami organisasi secara keseluruhan.

Penjelasan yang hampir sama tentang perbedaan teori organisasi dan perilaku organisasi juga dikemukakan oleh Keith Davis dan John Newstrom (1989) dalam bukunya *Human Behavior at Work*. Kedua penulis ini mengatakan bahwa perilaku keorganisasian adalah bidang studi yang mempelajari bagaimana manusia berperilaku dan bertindak didalam organisasi. Dalam hal ini Davis dan Newstrom lebih tegas dalam mengartikan perilaku keorganisasian, yakni perilaku dan tindakan manusia didalam organisasi. Dalam pandangan mereka, tanpa mengabaikan variabel-variabel lain yang ikut mempengaruhinya, perilaku dan tindakan manusia merupakan variabel utama yang mempengaruhi perilaku sebuah organisasi.

Dari kedua penjelasan di atas, bisa dikatakan bahwa dalam bidang studi perilaku keorganisasian, kita berupaya memahami organisasi dengan perspektif manusia sebagai titik sentralnya. Penjelasan ini sekali lagi menegaskan bahwa tema pokok dari perilaku keorganisasian adalah manusia. Namun karena manusia itu sendiri, sebagai objek studi, bersifat multiperspektif, maka tidak semua aspek yang berkaitan dengan manusia akan menjadi tema pokok dalam bidang studi ini. Hanya aspek-aspek manusia yang relevan dan terkait dengan organisasi saja yang menjadi pusat perhatian bidang studi perilaku organisasi.

Secara umum, ada dua cara dalam memandang manusia didalam organisasi. *Pertama*, manusia dipandang sebagai individu dan kedua manusia dipandang sebagai bagian dari kelompok. Sebagai individu, manusia mempunyai sifat dan karakter yang unik yang berbeda antara satu individu dengan individu yang lain. Sampai batas-batas tertentu, sifat dan karakter ini tidak berubah meski seseorang telah bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Kalau toh mengalami perubahan, hal itu tidak terjadi dalam waktu pendek melainkan secara gradual dan memakan waktu yang relatif lama. Sulitnya perubahan sifat dan karakter manusia ini dikarenakan dalam diri manusia sudah terbentuk *mental programming*, atau lazim disebut sebagai *mind set*, yakni pola pikir, perilaku, pola tindak, dan nilai-nilai individu yang sebagiannya berasal dari faktor turunan (*heredity*) dan sebagiannya lagi dibangun dari pengalaman masa lalu orang tersebut dan lingkungan sebelum bergabung dengan organisasi. Variabel lingkungan yang membentuk *mind set* seseorang misalnya lingkungan keluarga, teman bergaul, dan tempat pendidikan.

Di sisi lain, ketika seseorang berinteraksi dengan orang lain dalam kurun waktu yang cukup lama, mempunyai kegiatan sejenis dan mempunyai orientasi yang sama sehingga mereka bisa saling berbagi pengalaman dan harapan maka diantara mereka akan membentuk suatu sistem sosial yang disebut kelompok. Sebuah kelompok, dengan demikian, terbentuk karena masing-masing individu mempunyai kepentingan, orientasi dan harapan yang sama. Oleh karena itu, mereka lambat laun membangun *mental programming* yang bisa diterima oleh semua (atau paling tidak sebagian besar) anggota kelompok. *Mental programming* yang terbentuk dalam sebuah kelompok inilah yang disebut *collective mental programming*. Wujud dari *collective mental programming* adalah terbentuknya norma perilaku kelompok. Sebagai catatan, *collective mental programming* bukan merupakan penjumlahan atau

sekedar kumpulan dari individual mental *programming* sebab variabel yang menentukan terbentuknya kedua mental *programming* berbeda.

Fungsi norma perilaku kelompok adalah sebagai pedoman berpikir, berperilaku, dan bertindak diantara anggota kelompok. Fungsi lain adalah sebagai faktor pembentuk karakteristik (identitas diri) kelompok yang membedakan kelompok tersebut dengan kelompok lainnya. Dengan demikian, dengan terbentuknya norma perilaku kelompok berarti jika ada seorang anggota kelompok berperilaku atau bertindak di luar norma, maka orang tersebut dianggap mempunyai perilaku dan tindakan menyimpang. Konsekuensinya adalah orang tersebut bisa diberi sanksi sosial oleh kelompoknya dan bahkan kadang-kadang bisa dikeluarkan dari keanggotaannya dalam kelompok.

Dari penjelasan tentang kedudukan dan peranan manusia didalam organisasi baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, bisa dikatakan bahwa perilaku sebuah organisasi sangat bergantung pada bagaimana manusia didalam organisasi berperilaku dan bertindak. Namun, perilaku organisasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh kedudukan manusia sebagai individu dan kelompok melainkan dipengaruhi pula oleh dimensi-dimensi organisasi seperti struktur, proses, dan kultur organisasi. Disamping itu, dimensi-dimensi organisasi ini, secara langsung maupun tidak, juga bisa dipengaruhi oleh perilaku manusianya.

Oleh karena itu, yang menjadi titik sentral dalam pembahasan perilaku keorganisasian bukan sekedar manusia sebagai individu, juga bukan sekedar manusia dalam kedudukannya sebagai kelompok, tetapi termasuk saling pengaruh antara manusia dengan aspek-aspek manusia yang relevan dengan organisasi. Hal ini sejalan dengan pengertian perilaku keorganisasian, seperti dikemukakan oleh Stephen Robbins sebagai berikut:

*Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organization, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness*

(Perilaku keorganisasian adalah bidang studi yang menginvestigasi individu, kelompok dan struktur organisasi, dan dampaknya terhadap perilaku didalam organisasi dengan harapan bahwa dengan menerapkan pengetahuan tersebut efektivitas organisasi dapat ditingkatkan)

Untuk memperjelas apa yang disampaikan Stephens Robbins, elaborasi lebih lanjut dari definisi di atas adalah sebagai berikut. *Pertama*, perilaku keorganisasian adalah sebuah bidang studi. Hal ini mengandung pengertian bahwa perilaku keorganisasian merupakan suatu area tersendiri dengan *common body of knowledge* yang terpisah dari bidang studi lain. Seperti telah dijelaskan di depan misalnya, Perilaku Keorganisasian berbeda dengan teori organisasi meski keduanya menelaah manusia didalam organisasi. *Kedua*, sebagai bidang studi yang berdiri sendiri, maka ruang lingkup bahasannya juga sangat spesifik. Dalam hal ini yang dipelajari bidang studi perilaku keorganisasian adalah determinan perilaku manusia didalam organisasi baik perilaku individu maupun perilaku kelompok. Jennifer George dan Gareth Jones bahkan secara lebih tegas mengatakan bahwa disamping mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana seseorang sebagai individu dan sebagai anggota kelompok berperilaku dan bertindak, bidang studi perilaku keorganisasian juga mempelajari bagaimana sebuah organisasi mengelola lingkungannya.

*Ketiga*, dalam mempelajari perilaku manusia dan perilaku organisasi, bidang studi ini merupakan ilmu pengetahuan yang bersifat terapan (*applied science*). Yang dimaksud dengan ilmu terapan disini adalah bidang studi ini mencoba menerapkan pengetahuan-pengetahuan yang ada - termasuk teori, konsep, dan aplikasinya, khususnya pengetahuan tentang manusia sebagai individu, kelompok dan semua aspek yang melingkupinya dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dari penjelasan-penjelasan di atas akhirnya dapat disimpulkan bahwa perilaku keorganisasian adalah suatu bidang studi terapan yang mempelajari perilaku manusia didalam organisasi, baik manusia dalam kapasitasnya sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok, dan hubungan antara manusia dengan variabel yang relevan dengan organisasi dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Variabel-variabel tersebut adalah dimensi-dimensi organisasi dan lingkungan organisasi.

## **B. TUJUAN MEMPELAJARI PERILAKU KEORGANISASIAN**

Seperti telah dijelaskan pada KB 1, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukanlah sekedar berdirinya organisasi tersebut

melainkan agar ia bisa mencapai tujuan lain lebih efisien dan efektif. Di sisi yang lain karena organisasi terdiri dari sekelompok orang di mana tidak semua orang yang terlibat didalam organisasi tersebut ikut mendirikan (atau dengan kata lain, mereka semata-mata hanya sebagai anggota/karyawan), bisa jadi keterlibatan mereka mempunyai alasan dan tujuan tersendiri, yang berbeda dengan alasan didirikannya organisasi. Adanya perbedaan kepentingan yang terjadi didalam organisasi, antara kepentingan para pendiri/pemilik organisasi dengan kepentingan para anggota organisasi merupakan salah satu alasan – kalau tidak bisa dikatakan sebagai alasan utama mengapa kita mempelajari perilaku organisasi. Alasan lain, seperti telah diungkap dalam penjelasan tentang metafora gunung es adalah untuk menutup kelemahan ilmu manajemen yang cenderung lebih menitikberatkan perhatiannya pada aspek formal organisasi, namun mengabaikan aspek informal. Kalau lah dalam ilmu manajemen juga dikenal manajemen sumber daya manusia tetap saja orientasinya lebih bersifat formal. Dalam hal ini manusia seolah-olah hanya bagian dari sistem organisasi yang selalu taat dengan ketentuan manajemen. Padahal dalam kenyataannya, terlepas bahwa manusia bisa menjadi subjek maupun objek organisasi, setiap individu pasti punya kepentingan yang berbeda. Disinilah studi perilaku organisasi memainkan peranannya.

Dalam kegiatan sebuah organisasi, perbedaan kepentingan tersebut tidak bisa dihilangkan begitu saja. Menghilangkan kepentingan salah satu pihak justru bisa mengganggu jalannya organisasi dan salah satu atau bahkan kedua belah pihak pasti menjadi korbannya. Sebagai contoh, jika kepentingan pemilik organisasi terganggu atau dihilangkan (ditandai dengan buruknya kinerja organisasi) dan akhirnya tujuan pendirian organisasi tidak tercapai, misalnya karena karyawan hanya sekedar memperkaya diri dan hanya menjadi penumpang gratis (*free riders*), bukan tidak mungkin, cepat atau lambat, organisasi tersebut akan mengalami kebangkrutan. Jika organisasi harus menghentikan kegiatannya dan tidak bisa beroperasi lagi karena bangkrut maka yang rugi bukan hanya pemilik organisasi, tetapi para karyawan juga bisa kehilangan kesempatan memperoleh penghasilan, menjaga status sosialnya atau mendapatkan promosi jabatan.

Sebaliknya, jika para pemilik organisasi hanya sekedar mementingkan tujuannya dengan mengabaikan kepentingan para karyawan (ditandai dengan menurunnya ketidakpuasan karyawan), misalnya karena organisasi terlalu otoriter terhadap mereka atau *reward systemnya* terlalu rendah dibandingkan

dengan organisasi sejenis, maka dampak yang paling sederhana adalah rendahnya tingkat motivasi karyawan. Sedangkan dampak yang lebih luas misalnya karyawan enggan berpartisipasi, tidak mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi, tidak memberi kontribusi bagaimana seharusnya organisasi berbuat untuk masa depannya dan ujung-ujungnya terjadilah kekeringan organisasi (*organizational drift*). Semua itu secara keseluruhan bisa mengakibatkan organisasi tidak optimal atau bahkan gagal dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Pendek kata, menghilangkan atau mengabaikan salah satu kepentingan dari orang-orang yang terlibat didalam organisasi hanya akan menyebabkan gagalnya organisasi tersebut dan tujuan orang-orang yang terlibat didalamnya tidak tercapai. Hal seperti ini seharusnya tidak terjadi jika kita memahami dan mengelola perilaku manusia yang terlibat didalam organisasi serta mengendalikan semua variabel yang relevan dengannya.

Dengan demikian, tujuan mempelajari studi perilaku keorganisasian adalah agar kita, khususnya para manajer yang diberi mandat para pemilik organisasi, bisa *mendeskripsikan, menjelaskan dan memprediksi, dan mengendalikan perilaku manusia didalam organisasi* sehingga tujuan didirikannya organisasi dan tujuan orang-orang yang terlibat didalamnya bisa tercapai secara optimal.

**Mendeskripsikan perilaku manusia.** Tujuan pertama mempelajari studi perilaku keorganisasian adalah agar kita bisa mengenali, mendiagnosis, dan menjelaskan kejadian-kejadian, yang secara teratur dan prediktabel terjadi dalam sebuah organisasi. Mengenali kejadian seperti ini sangat bermanfaat bagi para manajer, sebab bisa digunakan untuk mengidentifikasi masalah, menjelaskan apa yang sedang terjadi dalam sebuah organisasi dan menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan para manajer. Sebagai contoh, katakanlah sebuah organisasi membentuk komite gabungan yang anggota-anggotanya terdiri dari kelompok pria dan wanita, dan keduanya mempunyai kedudukan yang sama. Namun, jika usulan-usulan dari anggota wanita, usulan yang brilian sekalipun, selalu ditolak dan diabaikan anggota pria maka bisa diidentifikasi dan dijelaskan apa sesungguhnya yang sedang terjadi didalam organisasi tersebut. Bisa jadi penolakan tersebut karena adanya bias jender atau adanya ketidaksetaraan dalam memperlakukan karyawan.

Demikian juga, jika kita mendapati bahwa sebuah kegiatan ternyata lebih produktif jika dikerjakan secara berkelompok daripada dikerjakan secara

individual maka dari hasil pengamatan tersebut kita bisa mengatakan bahwa mendorong karyawan bersaing dengan sesama teman kerja merupakan upaya yang sia-sia. Sebaliknya, mendorong mereka bekerja sama, dalam sebuah tim kerja, justru bisa meningkatkan kinerja organisasi. Contoh-contoh ini sekali lagi mengindikasikan bahwa mendeskripsikan apa yang sedang terjadi dalam organisasi sekaligus bisa digunakan untuk mengidentifikasi masalah dan menjelaskan perilaku manusianya. Dengan demikian, para manajer bisa mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.

**Menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia.** Tujuan kedua mempelajari perilaku keorganisasian adalah untuk menjelaskan apa yang sedang terjadi dalam organisasi dan, apa kemungkinan dan akibatnya dimasa datang. Jadi tujuan kedua ini adalah untuk memprediksi masa depan organisasi dengan menggunakan kejadian masa kini sebagai prediktornya. Sebagaimana kita ketahui, organisasi umumnya didirikan bukan untuk jangka pendek melainkan untuk jangka panjang bahkan, kalau mungkin, untuk waktu yang tidak terbatas. Oleh karena itu, dalam kehidupan organisasi tersebut pasti terjadi suatu pola aktivitas yang sifatnya *ajeg*. Artinya bahwa pola yang sama juga bisa terjadi dan akan berlanjut di masa datang.

Disini, dengan demikian tujuan mempelajari perilaku keorganisasian bukan sekedar memahami dan menjelaskan apa yang sedang terjadi pada saat ini, tetapi juga bisa mengidentifikasikan faktor-faktor yang menyebabkan mengapa pola aktivitas tersebut berjalan *ajeg*. Bagi para manajer, pemahaman seperti ini dirasa sangat penting sebab dengan memahami apa yang sedang terjadi bisa digunakan untuk mengantisipasi dan memprediksi hal-hal yang sama yang mungkin terjadi di masa datang. Demikian pula dengan mengacu pada pola kejadian sebelumnya, kita bisa mengambil keputusan-keputusan penting yang berguna bagi organisasi di masa mendatang sehingga jalannya organisasi bisa semakin stabil dan organisasi bisa hidup lebih lama. Sebagai contoh, jika kita terus-menerus memotivasi karyawan dengan uang sebagai alat pemuncunya, maka bisa dipastikan bahwa tanpa pemicu uang, di masa datang karyawan tidak akan mau berpartisipasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

**Mengendalikan perilaku manusia.** Tujuan ketiga adalah mengendalikan perilaku manusia didalam organisasi. Harus kita sadari bahwa tidak semua perilaku manusia didalam organisasi selaras dan cocok dengan kepentingan organisasi mengingat berkumpulnya beberapa orang didalam organisasi berasal dari latar belakang keluarga, pendidikan, dan karakter yang

berbeda. Disamping itu, mereka juga mempunyai kepentingan yang berbeda. Oleh karena itu, perilaku manusia didalam organisasi harus dikendalikan dengan pengertian perilaku yang disfungsional harus dicegah, dan sebaliknya, perilaku yang diharapkan perlu didorong dan ditumbuh kembangkan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Mengendalikan perilaku manusia bukan merupakan sesuatu yang tidak mungkin mengingat bidang studi ini mempunyai berbagai macam teknik dan bermacam-macam cara untuk melakukan intervensi terhadap perilaku manusia. Demikian juga mengendalikan perilaku manusia bukan sekedar mengawasi atau mengarahkannya, tetapi sekaligus, jika diperlukan, mengubahnya manakala perilaku tersebut disfungsional. Sebagai contoh, seorang karyawan yang biasa bekerja mandiri tentunya sangat baik bagi pengembangan karir dirinya. Perilaku semacam ini juga memberi kontribusi positif dalam pencapaian tujuan organisasi. Itu sebabnya dalam batas-batas tertentu, perilaku ini juga sangat diharapkan dan mendapat dukungan dari organisasi. Namun, jika kebiasaan kerja mandiri kemudian mengakibatkan orang tersebut enggan membantu orang lain yang sedang menghadapi kesulitan dalam bekerja (karena orang yang biasa kerja mandiri umumnya mengharapkan orang lain juga bekerja mandiri), maka perilaku tersebut bisa dianggap disfungsional dan harus diubah atau paling tidak harus dikendalikan. Lebih-lebih, perilaku semacam ini semakin tidak pas jika organisasi tempat mereka bekerja sangat menjunjung nilai-nilai kebersamaan (*collectivism*) bukan nilai-nilai individualism.

Semua upaya mengendalikan perilaku manusia ini, sekali lagi, tujuannya agar kinerja organisasi dapat tercapai dan disisi lain karyawan juga mencapai tujuannya. Sayangnya, upaya organisasi mengendalikan perilaku manusia seringkali menghadapi kondisi-kondisi yang dilematis. Misalnya, dalam batas-batas tertentu bekerja sambil merokok bisa menurunkan kinerja (produktivitas karyawan) dan tentunya merugikan organisasi secara keseluruhan. Organisasi seharusnya mengendalikan perilaku yang demikian, namun melarang karyawan merokok bukan pekerjaan yang sederhana karena karyawan juga mempunyai hak-hak asasi yang harus dijunjung. Yang menjadi pertanyaan sekarang adalah apakah merokok termasuk hak asasi karyawan atau bukan. Oleh karena itu, mengendalikan perilaku karyawan harus dilakukan secara hati-hati agar kedua belah pihak tidak merasa dilanggar hak-haknya.

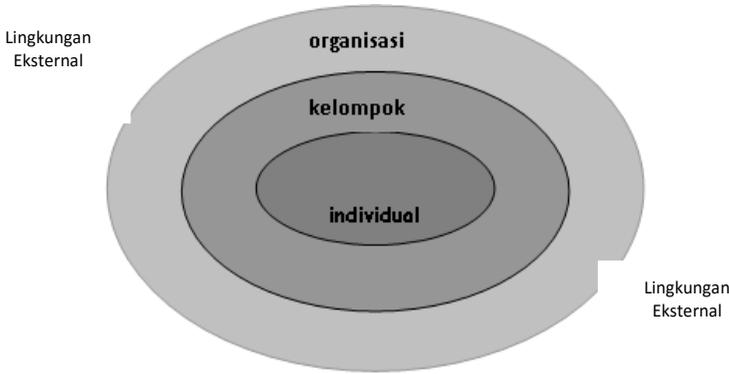
### C. LEVEL ANALISIS DALAM STUDI PERILAKU KEORGANISASIAN

Studi perilaku keorganisasian dapat dilakukan melalui tiga unit analisis yang berbeda, yakni pada level individual, kelompok, dan organisasi. Didalam sebuah organisasi, setiap kejadian bisa dianalisis melalui ketiga level ini. Demikian juga, setiap perilaku yang kita amati dan jenis-jenis masalah yang kita diagnosis sangat bergantung pada masing-masing level tersebut. Sebagai contoh, jika terjadi perselisihan antara manajer *quality control* (QC) dengan manajer pabrikasi, maka perselisihan ini bisa dianalisis dari masing-masing level yang berbeda.

Pada level individual, misalnya, terjadinya perselisihan tersebut mungkin karena kedua manajer tersebut mempunyai kepribadian yang berbeda, akibatnya selalu terjadi miskomunikasi dan hubungan interpersonal keduanya tidak berjalan lancar. Pada level kelompok, perselisihan tersebut mungkin disebabkan masing-masing kelompok mempunyai sistem nilai dan norma perilaku yang berbeda. Bagi departemen *quality control*, kualitas adalah segalanya. Dalam pandangan mereka banyaknya jumlah produk tidak ada artinya jika kualitasnya rendah. Departemen pabrikasi mungkin berpandangan sebaliknya, yang penting adalah jumlah produk yang dihasilkan meski ada sedikit yang cacat, sebab banyaknya jumlah produk yang dihasilkan akan mendorong efisiensi organisasi. Perbedaan orientasi inilah yang bisa jadi menjadi penyebab perselisihan kedua belah pihak.

Sedangkan pada level organisasi, perselisihan tersebut mungkin disebabkan tidak sempurnanya hierarki dan sistem organisasi. Akibatnya, persaingan antardepartemen di mana masing-masing departemen berusaha menunjukkan bahwa departemennya mempunyai peranan yang lebih penting dibandingkan departemen lain. Karena masing-masing departemen merasa lebih superior dibanding departemen lainnya, akibat lanjutannya adalah kedua belah pihak tidak pernah mencapai titik temu. Dalam konteks organisasi, dengan demikian perselisihan ini bisa diatasi dengan mengubah struktur atau hierarki organisasi.

Gambar 1.7 di bawah ini menunjukkan ketiga unit analisis sebagai dasar untuk mendiagnosis perilaku manusia didalam organisasi.



Gambar 1.7  
Tiga Level sebagai Dasar untuk Menganalisis Perilaku Keorganisasian

**Level individual.** Pada level individual, setiap kejadian akan didiagnosis berdasarkan perilaku individu. Sebagaimana telah kita ketahui, setiap orang yang bergabung dengan organisasi, bersamanya dibawa pula kepribadian, sistem nilai, dan sikap yang berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Perbedaan ini tentu saja akan menyebabkan perilaku seseorang berbeda dengan orang yang lain. Akibatnya, jika sebuah organisasi katakanlah sebuah BUMN diprivatisasi maka reaksi karyawannya bermacam-macam. Ada diantara mereka yang tidak peduli dengan perubahan status perusahaan tersebut, tetapi ada juga yang mengalami stres berkepanjangan. Ada yang bersikap positif dan ada yang negatif. Semua reaksi ini tidak lain karena masing-masing individu mempunyai kepribadian, persepsi, dan sikap yang berbeda-beda.

**Level kelompok.** Meskipun sebuah kelompok terdiri dari beberapa individu yang mempunyai tugas dan pekerjaan yang sama/sejenis dan melaporkan pekerjaan tersebut kepada atasan yang sama pula, bukan berarti perilaku kelompok sama dengan kumpulan dari perilaku individu. Penyebabnya karena setiap kelompok mempunyai norma perilaku tersendiri yang mereka bangun bersama dan diterima oleh setiap orang atau sebagian besar anggota kelompok. Oleh karena itu, perilaku kelompok tersebut akan terus dipertahankan - sebagai identitas diri mereka, dan disosialisasikan diantara mereka selama kelompok tersebut masih eksis. Disisi lain mereka akan menolak perilaku kelompok lain utamanya demi menjaga dan melindungi eksistensi mereka. Sebagai contoh, usulan tentang mekanisasi

atau komputerisasi pembuatan produk barangkali akan memecahkan masalah buruknya kualitas produk. Namun, upaya yang baik ini belum tentu mendapat dukungan semua pihak. Bagi bagian *quality control* misalnya, komputerisasi ini sangat mereka dukung karena dengan demikian akan mempermudah pekerjaan mereka. Namun, bagi kelompok pekerja pabrik, usulan ini barangkali tidak bisa diterima begitu saja. Penyebabnya karena ada kecenderungan bahwa mekanisasi/komputerisasi akan berakibat terhadap pengurangan tenaga kerja dan jika hal ini terjadi maka biasanya karyawan bagian pabrik yang pertama-tama akan dikurangi. Oleh karena itu, mekanisasi dianggap sebagai ancaman bagi kelompok pekerja pabrik.

**Level organisasi.** Organisasi adalah kumpulan dari individu, namun seperti halnya dalam perilaku kelompok, kumpulan perilaku individu bukan cerminan dari perilaku organisasi. Pada level ini semua kejadian yang terjadi didalam organisasi akan dianalisis dalam konteks organisasi. Dalam hal ini, dimensi-dimensi organisasi, seperti struktur, desain, dan kultur organisasi akan dipahami sebagai determinan yang mempengaruhi perilaku individu dan perilaku kelompok, dan secara keseluruhan akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi. Sebagai contoh, jika sebuah organisasi didesain sebagai organisasi yang hierarkis dan tersentralisasi maka dalam kaitannya dengan aliran informasi misalnya, bisa diperkirakan bahwa informasi akan mengalir dari pimpinan puncak ke level organisasi paling bawah. Akibatnya, pengambilan keputusan menjadi sangat lambat karena segala sesuatunya harus diputuskan di atas. Demikian juga karena manajer level bawah tidak pernah diberi kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan maka manajer-manajer bagian bawah tersebut tidak pernah mengalami proses pembelajaran sehingga kapabilitasnya rendah. Akibat lainnya, tingkat partisipasi, rasa memiliki, dan kontribusi terhadap organisasi pun menjadi rendah pula.

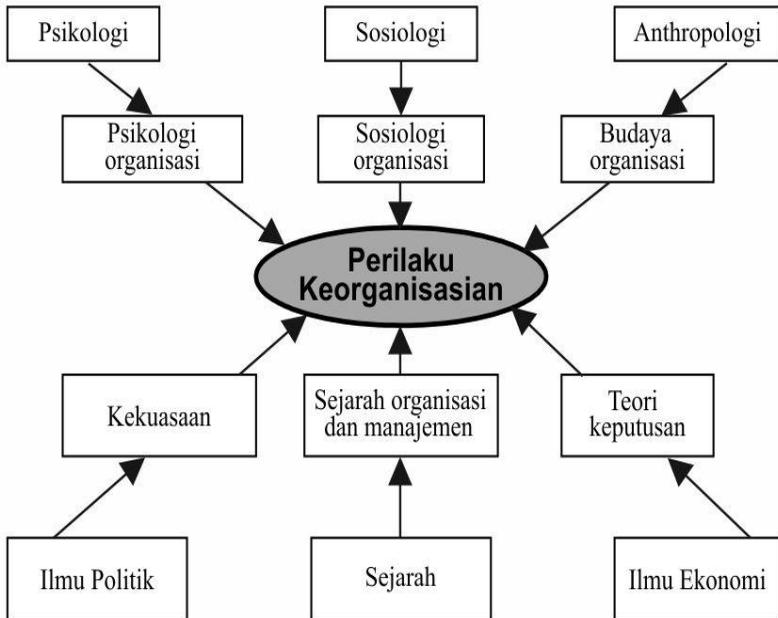
**Lingkungan eksternal organisasi.** Disamping level individual, kelompok dan organisasi, lingkungan eksternal organisasi juga menjadi variabel penting dalam menganalisis perilaku keorganisasian. Penyebabnya karena manusia tidak bisa hidup dalam lingkungan yang terisolasi. Mereka pasti berinteraksi baik dengan sesama dalam lingkup organisasi maupun dengan mereka yang berada diluar organisasi. Oleh karena itu, kejadian-kejadian dalam organisasi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari luar organisasi. Atau dengan kata lain, faktor lingkungan eksternal merupakan variabel penting yang tidak boleh diabaikan dalam memahami

perilaku manusia dan perilaku organisasi. Sebagai contoh rendahnya produktivitas kerja karyawan, mungkin bukan semata-mata karena karyawan tersebut tidak suka bekerja, atau karena karyawan tersebut sedang menghadapi masalah dengan karyawan lain atau karena fasilitas organisasi yang tidak mencukupi, tetapi mungkin karena karyawan mengetahui bahwa teman kerja dari perusahaan lain dengan pekerjaan yang sama memperoleh penghasilan yang lebih tinggi. Contoh lain misalnya, tingginya *turnover* karyawan bisa diartikan berbeda ketika kondisi perekonomian berbeda. Ketika perekonomian sedang *boom*, tingginya *turnover* bisa diartikan bahwa karyawan mempunyai banyak kesempatan bekerja di tempat lain. Sebaliknya ketika perekonomian sedang jatuh, tingginya *turnover* mempunyai arti bahwa organisasi tidak bisa menjaga stabilitas produksi sehingga jumlah karyawan pun ikut terpengaruhi. Contoh-contoh ini sekali lagi menunjukkan bahwa lingkungan eksternal organisasi bisa berpengaruh terhadap perilaku manusia di dalam organisasi.

#### **D. KONTRIBUSI DISIPLIN ILMU LAIN**

Bidang studi perilaku keorganisasian pada dasarnya adalah *domain* disiplin ilmu psikologi. Namun, karena disiplin ilmu psikologi mempunyai keterbatasan dalam memahami dan menjelaskan perilaku manusia didalam organisasi maka kontribusi disiplin lain dalam memahami perilaku manusia tampaknya tidak bisa dihindarkan. Itulah sebabnya, perilaku keorganisasian yang mulai berkembang sejak tahun 1960-an menjadi bidang studi yang bersifat interdisiplin. Diantara disiplin yang cukup dominan dalam memberi kontribusi terhadap perkembangan disiplin perilaku organisasi adalah: psikologi, sosiologi, dan antropologi. Selain itu, disiplin lain yang ikut memberi kontribusi disiplin ini diantaranya adalah Ilmu Politik, Sejarah dan Ilmu Ekonomi.

Gambar 1.8 di bawah ini memberikan ilustrasi tentang disiplin ilmu yang memberi kontribusi terhadap perkembangan disiplin perilaku keorganisasian.



Sumber: D.J. Charrington, 1989: 6

Gambar 1.8  
Disiplin Ilmu yang Memberi Kontribusi Perilaku Keorganisasian

**Psikologi.** Psikologi merupakan salah satu disiplin ilmu yang memberi kontribusi dan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap perkembangan bidang studi perilaku keorganisasian. Sebagai disiplin yang sudah cukup tua - sudah berkembang sejak tahun 1800-an, perkembangan ilmu psikologi sudah demikian maju dan menjadi semakin kompleks. Implikasinya, sejak tahun 1900-an disiplin psikologi dibagi menjadi beberapa subdisiplin diantaranya: psikologi eksperimen, psikologi sosial, psikologi klinis, psikologi pendidikan, dan psikologi organisasi. Dari beberapa subdisiplin dalam ilmu psikologi, subdisiplin psikologi organisasi inilah yang menjadi induk bidang studi perilaku keorganisasian. Sebagai contoh, beberapa topik seperti motivasi yang menjadi salah satu bahasan utama dalam psikologi organisasi juga menjadi perhatian pada bidang studi perilaku

keorganisasian. Demikian juga topik-topik lain seperti persepsi, sikap, dan stres menjadi topik bahasan baik pada psikologi organisasi maupun pada studi perilaku keorganisasian.

Kalau dilihat dari perspektif sejarah, tulisan Hugo Munsterberg “*Psychology and Industrial Efficiency*” yang ditulis pada tahun 1913 barangkali bisa dikatakan sebagai awal kontribusi psikologi terhadap perkembangan disiplin perilaku keorganisasian. Saat itu Hugo Munsterberg misalnya menyarankan agar dalam menyeleksi para insinyur (dalam bidang perkerataapian) dan operator telepon hendaknya para manajer mempertimbangkan perbedaan kemampuan dan kepribadian satu individu dengan individu lainnya. Tulisan Munsterberg tersebut dengan demikian menjadi titik awal penerapan psikologi organisasi dalam konteks manajerial. Sejak saat itu hingga sekarang peranan ilmu psikologi semakin meningkatkan pemahaman kita dalam memahami bagaimana seseorang berperilaku di dalam organisasi.

**Sosiologi.** Tidak beda dengan ilmu psikologi, sosiologi juga mempunyai sejarah panjang yang berawal pada abad ke-19. Adalah Auguste Comte—seorang filsuf Perancis yang saat itu berupaya mendesain dan mengklasifikasikan kembali ilmu pengetahuan dengan memasukkan istilah sosiologi sebagai bagian darinya. Oleh karena itu, Comte sering disebut sebagai Bapak Sosiologi. Comte yakin bahwa fenomena sosial masyarakat bisa diidentifikasi dan dijelaskan dengan ilmu pengetahuan sebab fenomena tersebut tidak lepas dari hukum-hukum yang berlaku umum—bisa digeneralisasi. Berdasarkan konsep dari Comte, sosiologi kemudian bisa diartikan sebagai sebuah studi tentang sistem sosial dan hubungan antarmanusia dalam masyarakat. Dalam kaitannya dengan pengembangan disiplin perilaku keorganisasian, sosiologi bersama-sama dengan psikologi organisasi juga memberi kontribusi yang sangat berarti khususnya yang berkaitan dengan dinamika kelompok. Konsep tentang dinamika kelompok yang akan dibahas pada Modul 5 sangat banyak dipengaruhi oleh teori sosial dan hubungan sosial masyarakat dalam bidang studi sosiologi dan psikologi organisasi.

**Antropologi.** Antropologi merupakan bidang studi yang mempelajari hubungan antara manusia dengan lingkungannya. Sekelompok orang yang tinggal bersama dalam kurun waktu yang cukup lama, disamping akan membentuk sistem sosial tersendiri, juga akan berbagi pengalaman, pengetahuan, ide, keyakinan, dan sistem nilai yang akhirnya menjadi

pandangan hidup bersama – *common way of life*. Pandangan hidup inilah yang dijadikan tuntunan hidup yang dianggap benar sebagai dasar untuk bertindak diantara mereka sehingga perlu dipertahankan. Oleh karena itu, pandangan hidup tersebut akan diinternalisasikan diantara anggota komunitas dan disosialisasikan kepada generasi berikutnya. Pandangan hidup seperti inilah yang disebut sebagai budaya. Tidak berbeda dengan komunitas dalam sebuah masyarakat, organisasi juga mempunyai pandangan hidup yang biasanya diungkapkan dalam pernyataan visi dan misi organisasi. Pandangan hidup dalam konteks organisasi seperti ini kemudian dikenal dengan istilah budaya organisasi atau kadang-kadang disebut sebagai budaya korporat atau budaya perusahaan. Sejak tahun 1970-an, budaya organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam literatur perilaku keorganisasian.

**Disiplin-disiplin lain.** Disamping psikologi, sosiologi dan antropologi, disiplin lain yang memberi kontribusi terhadap pengembangan disiplin perilaku organisasi, antara lain ilmu politik, sejarah dan ilmu ekonomi. Kontribusi Ilmu Politik dalam studi perilaku keorganisasian misalnya dapat dijumpai pada bahasan tentang politik organisasi, kekuasaan, otoritas, dan konflik. Topik-topik tersebut sangat populer dalam ilmu politik dan juga mendapat perhatian yang sama dalam bidang studi perilaku keorganisasian. Demikian juga Ilmu Sejarah sangat bermakna bagi studi perilaku keorganisasian terutama jika kita ingin memahami perkembangan ilmu manajemen dan organisasi. Dengan mempelajari sejarah manajemen dan organisasi misalnya, kita dapat belajar mengenai pengalaman-pengalaman masa lalu dari seorang atau beberapa orang yang berhasil atau gagal dalam mengelola sebuah organisasi. Terakhir, dari Ilmu Ekonomi kita bisa menerapkan beberapa model ekonomik dalam pengambilan keputusan, khususnya ketika kita menghadapi beberapa alternatif pilihan. Dewasa ini, *behavioral science* banyak menerapkan model-model ekonomik sebagai cara untuk memahami perilaku manusia.

## **E. SEJARAH, TREN PERKEMBANGAN, DAN TANTANGAN KE DEPAN BIDANG STUDI PERILAKU KEORGANISASIAN**

### **1. Sejarah Singkat Perilaku Keorganisasian**

Bisa dikatakan bahwa organisasi sesungguhnya sudah ada bersamaan dengan kehadiran manusia di muka bumi. Namun sebagai bidang studi, organisasi belum lama berkembang. Organisasi baru berkembang setelah

masyarakat Eropa tidak tabu lagi pada kegiatan bisnis. Sejak saat itu organisasi terus berkembang dan tingkat akselerasi perkembangannya mulai memuncak pada pertengahan abad 18 saat terjadi revolusi industri di Inggris. Itu sebabnya revolusi industri sering dijadikan tonggak untuk membedakan organisasi modern dari organisasi tradisional.

Pada KB ini hanya akan dibahas perkembangan organisasi pasca revolusi industri khususnya dalam kaitannya dengan perkembangan studi perilaku keorganisasian. Dilihat dari sejarah perkembangannya, awal mula studi perilaku keorganisasian terjadi pada saat Elton Mayo—seorang psikolog dibantu tim peneliti dari Harvard University dan Yayasan Rockefeller pada tahun 1927 dan 1932 melakukan penelitian di Western Electric Hawthorne Plant yang berlokasi di Western Chicago dan Cicero, Illinois—sebuah penelitian yang belakangan sangat populer dan melahirkan satu pendekatan (mazhab) baru, yakni Human Relation Approach. Intinya, hasil penelitian ini membantah mazhab yang berkembang sebelumnya (yang dikembangkan Frederick Taylor) yang mengatakan bahwa manusia hanyalah sebagai faktor produksi seperti halnya faktor produksi yang lain di mana hubungan sosial manusia tidak boleh dibawa kedalam kehidupan organisasi. Mayo sebaliknya mengatakan bahwa justru hubungan sosial manusia menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas.

Meski *human relation approach* sering disebut sebagai fondasi bagi studi perilaku keorganisasian, embrio dari bidang studi ini sesungguhnya sudah ada sejak tahun 1913 ketika Hugo Munsterberg menulis “*Psychology and Industrial Efficiency*”. Saat itu Hugo Munsterberg menyarankan agar dalam menseleksi para insinyur (dalam bidang perkeretaapian) dan operator telepon hendaknya para manajer mempertimbangkan perbedaan kemampuan dan kepribadian masing-masing individu. Namun tampaknya saran Muntersberg tidak banyak ditanggapi karena pada saat itu masyarakat industri Amerika sedang dilanda euforia terhadap pendekatan *scientific management*. Baru setelah Elton Mayo melakukan studi di Hawthorne Plant para manajer mulai yakin bahwa dengan memberi perhatian terhadap peran manusia bukan berarti mengorbankan produktivitas sebagaimana diajarkan oleh Taylor. Sebaliknya, memberi perhatian terhadap karyawan sebagai manusia, menciptakan suasana kerja yang bersahabat dan membiarkan para karyawan membangun kelompok informal justru bisa menaikkan produktivitas kerja. Dari sinilah mulai terjadi perubahan praktik manajemen dan di sisi lain para akademisi terus menyempurnakan dan mengembangkan

konsep pendekatan *human relation* mengingat konsep yang dibangun Mayo bukan tanpa kelemahan.

Selain penelitian Mayo, paling tidak ada 4 (empat) bidang studi lain yang berkembang pada sekitar perang dunia kedua yang ikut membantu kita memahami studi perilaku keorganisasian. Keempat bidang studi tersebut adalah studi kepemimpinan, teori pengambilan keputusan, teori manajemen terbuka (*open system theory*), dan teori kontijensi (*contingency theory*).

**Studi kepemimpinan.** Studi kepemimpinan merupakan studi yang sudah cukup tua. Meskipun demikian, intensitas penelitian terhadap bidang kajian ini mulai intensif setelah Amerika mengalami depresi ekonomi pada awal tahun 1930-an. Pada mulanya kajian terhadap studi kepemimpinan lebih menekankan pada kaitan antara kepemimpinan dengan kepribadian dan karakter seseorang. Namun memasuki tahun 1940-an, pemahaman terhadap konsep kepemimpinan mulai bergeser. Pemimpin yang berhasil bukan semata-mata karena kepribadian dan karakter yang dimiliki seseorang, tetapi juga karena hubungan baik antarindividu dengan posisi seseorang di dalam organisasi.

**Teori pengambilan keputusan.** Menjelang perang dunia kedua, bidang studi organisasi mulai menerapkan teknik matematik dan statistik sebagai dasar untuk pengambilan keputusan manajemen. Teori sampling, teori antrian, analisis peluang pokok dan desain eksperimen adalah sebagian dari teori pengambilan keputusan yang mulai banyak dikembangkan dan diterapkan pada studi organisasi dan manajemen pada periode tersebut. Pengembangan teori ini berlanjut menjelang dan sesudah berakhirnya Perang Dunia Kedua bersamaan dengan semakin meningkatnya permintaan barang-barang konsumen. Pada kondisi semacam ini perhatian para manajer bukan bagaimana mendorong konsumen membeli barang-barang yang mereka produksi, melainkan bagaimana memenuhi permintaan tersebut dengan cara-cara memproduksi secara efisien. Itulah sebabnya konsep *operation research* yang sesungguhnya dikembangkan untuk membantu kegiatan operasi Perang Dunia Kedua, secara cepat diaplikasikan pada kegiatan industri. Beberapa metode kuantitatif yang banyak digunakan untuk membantu pengambilan keputusan industri, antara lain *game theory*, pengendalian persediaan, *linear programming*, *probability theory*, teori antrian, dan *sampling theory*.

**Open system theory.** Mulai tahun 1960-an kembali terjadi pergeseran dalam cara memandang organisasi. Cara pandang ini disebut *open system theory* karena organisasi dipandang sebagai sebuah sistem terbuka di mana

setiap individu yang terlibat dengan organisasi, baik itu pekerja maupun konsumen, bebas menentukan pilihan apakah harus tetap berhubungan dengan organisasi atau meninggalkannya. Demikian juga organisasi itu sendiri terbuka bagi lingkungan dan dalam batas-batas tertentu eksistensinya akan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.

**Contingency theory.** Beberapa tahun setelah Henri Fayol mengemukakan teori manajemen yang belakangan dikenal sebagai teori manajemen klasik, masih ada anggapan bahwa teori tersebut berlaku secara universal dan bebas nilai. Pada tahun 1950-an prinsip universalitas dari teori manajemen klasik mulai menjadi pertanyaan serius. Pada periode tersebut mulai muncul anggapan bahwa universalitas prinsip manajemen sangat bergantung pada situasi yang mempengaruhinya. Prinsip ini disebut sebagai *contingency management* yang menyatakan bahwa situasi yang berlaku pada saat tertentu akan sangat mempengaruhi diterapkannya prinsip-prinsip manajemen. Artinya manajemen sebuah organisasi tidak berlaku umum namun sangat bergantung pada situasi di mana organisasi tersebut berada, bergantung pada siklus kehidupan organisasi, dan bergantung pada orang-orang yang bekerja pada organisasi. Berdasarkan prinsip kontingensi dan didukung oleh *open system theory*, maka pemahaman terhadap individu, organisasi, dan lingkungannya menjadi kebutuhan teramat penting yang tidak bisa diabaikan. Dari sinilah studi tentang perilaku keorganisasian mulai mendapatkan tempat baik di kalangan akademisi maupun praktisi.

## 2. Tren Perkembangan dan Tantangan ke Depan Studi Perilaku Keorganisasian

Turbulensi perubahan lingkungan eksternal yang begitu tinggi yang terjadi dalam beberapa dekade terakhir menyebabkan para manajer tidak bisa lagi mengelola organisasi yang dipimpinnya secara tradisional layaknya mengelola organisasi seperti pada tahun 1950-an dan 1960-an, ketika lingkungan eksternal organisasi relatif masih stabil. Di masa mendatang peranan para manajer dalam mengelola organisasi banyak mengalami perubahan. Para manajer dengan demikian dituntut lebih inovatif, kreatif, dan harus lebih adaptif agar organisasi yang dipimpinnya bisa *survive* dan mencapai tujuan-tujuannya. Oleh karena itu, mereka dituntut untuk melakukan desain ulang dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya dan orang-orang yang bekerja didalamnya. Hal ini misalnya secara eksplisit dikemukakan oleh Sumantra Ghoshal dan Christopher Barlett dalam tiga seri tulisannya yang dimuat dalam *Harvard Business Review*. Ghoshal dan

Barlett mengatakan bahwa seorang pimpinan puncak tidak bisa lagi berkuat dan memberi perhatiannya semata-mata kepada masalah strategi organisasi, tetapi sudah harus beralih kepada masalah penetapan tujuan organisasi. Demikian juga, proses untuk mencapai tujuan harus lebih diprioritaskan daripada semata-mata mempersoalkan struktur organisasi dan terakhir, memperhatikan persoalan manusia lebih bermakna daripada sekedar persoalan sistem organisasi.

Akibat dari perubahan-perubahan di atas, persyaratan untuk menjadi seorang manajer dan keterampilan (*skill*) yang harus dimilikinya juga mengalami perubahan. Sebagai contoh, dari simposium yang diselenggarakan oleh *Board of Director of American Society for Training and Development* misalnya disimpulkan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang eksekutif dimasa datang berbeda jika dibandingkan dengan sifat-sifat eksekutif di masa lalu sebagaimana tampak pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3  
Sifat-sifat Eksekutif di Masa Lalu dan Masa Datang

Sifat-sifat Manajer Masa Lalu	Sifat-sifat Manajer Masa Depan
Orang yang serba tahu.	Pimpinan sebagai seorang pembelajar.
Memiliki visi domestik.	Memiliki visi global.
Memprediksi masa depan berbasis masa lalu.	Memiliki intuisi untuk masa depan organisasi.
Memperhatikan kepentingan orang per orang.	Memperhatikan kepentingan institusi dan kepentingan orang per orang.
Manajer adalah satu-satunya orang yang memiliki visi.	Memfasilitasi orang lain memiliki visi.
Semata-mata menggunakan kekuasaan.	Menggunakan kekuasaan dan fasilitas.
Menetapkan tujuan dan cara-cara untuk mencapainya.	Menitik beratkan terhadap proses pencapaian tujuan.
Berada sendirian di atas.	Menjadi bagian dari tim eksekutif.
Hanya sekedar mengikuti tata nilai yang ada.	Bisa menerima hal-hal yang bersifat paradoksal di tengah adanya keos.
Monolingual.	Multikultural.
Lebih ditujukan agar memperoleh kepercayaan dari komisaris dan pemegang saham.	Lebih ditujukan agar memperoleh kepercayaan pemilik, konsumen, dan karyawan.

Perubahan-perubahan dalam cara mengelola organisasi seperti tersebut di atas sekaligus mengakibatkan perubahan dalam cara memahami perilaku organisasi. Hal ini terjadi mengingat organisasi dan manusia didalam

organisasi merupakan bagian dari ruang lingkup perilaku keorganisasian. Kedepan, dengan demikian studi perilaku keorganisasian akan menghadapi beberapa tantangan yang tidak bisa dihindarkan. Sebagaimana dikemukakan Jennifer George dan Gareth Jones, studi perilaku keorganisasian menghadapi beberapa tantangan, diantaranya:

- a. Bagaimana mengelola sumber daya manusia sehingga organisasi memperoleh keunggulan kompetitif.
- b. Bagaimana mengembangkan etika dan tanggung jawab sosial organisasi.
- c. Bagaimana mengelola perbedaan.
- d. Bagaimana mengelola perilaku keorganisasian manakala sebuah organisasi beroperasi dalam skala internasional.
- e. Bagaimana mengelola perubahan teknologi yang kemungkinan mempengaruhi tugas-tugas manajer dan para karyawannya.

### **3. Mengelola SDM Demi Keunggulan Kompetitif**

Kemampuan sebuah organisasi menghasilkan produk dan jasa yang diinginkan para konsumen pada dasarnya merupakan produk dari perilaku seluruh anggota organisasi – perilaku pimpinan puncak organisasi (perilaku sekelompok orang yang merencanakan strategi); perilaku manajer menengah (perilaku sekelompok orang yang mengelola dan mengkoordinasikan sumber daya organisasi dan sumber daya manusia); dan perilaku manajer lini dan perilaku para pekerjanya (perilaku sekelompok orang yang secara langsung menghasilkan produk/jasa).

Hampir dipastikan bahwa produk/jasa yang dihasilkan sebuah organisasi tidak akan sampai ke tangan konsumen (konsumen tidak mau membeli produk/jasa tersebut) jika produk/jasa tersebut tidak mampu bersaing dan unggul dalam bersaing dengan produk/jasa sejenis lainnya. Jika hal ini terjadi maka organisasi tersebut tidak bisa bertahan hidup dan apalagi berkembang. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif, misalnya kegiatan operasinya efisien, kualitas produknya lebih baik, karyawannya inovatif, kreatif, dan memiliki respon yang tinggi terhadap kebutuhan konsumen. Semua itu bisa dicapai jika para manajer memahami peran sumber daya manusia. Dengan studi perilaku keorganisasian dengan demikian para manajer tertantang untuk mendesain sumber daya manusia yang mempunyai keunggulan kompetitif.

#### **4. Mengembangkan Etika dan Kesejahteraan Para Anggota Organisasi**

Tantangan kedua adalah bagaimana seorang manajer bisa mengembangkan etika organisasi demi meningkatkan kesejahteraan pada anggotanya. Etika adalah aturan – tertulis maupun tidak, keyakinan dan nilai-nilai yang menegaskan apa yang dianggap benar dan dianggap salah. Dengan demikian, etika adalah tata nilai yang berlaku dalam sebuah organisasi. Perilaku manusia dan cara-cara yang ditempuh oleh seorang manajer dan para pekerjanya ketika menghadapi suatu situasi tertentu, misalnya dalam mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada bagaimana sebuah organisasi membangun etika/tata nilainya.

Karena pentingnya etika organisasi, di masa yang akan datang sebuah organisasi dituntut bukan sekedar bisa mencapai tujuan-tujuannya, tetapi harus memperhatikan bagaimana tujuan-tujuan tersebut dicapai. Hal ini berarti seorang manajer harus bisa menciptakan lingkungan kerja agar dalam mencapai sesuatu tidak menggunakan pendekatan *ends justify means* – tujuan menghalalkan cara, sebaliknya para manajer harus menciptakan lingkungan kerja agar *means justify ends* – cara menentukan tujuan. Penciptaan lingkungan seperti ini menjadi penting karena dengan semakin ketatnya persaingan bisnis boleh jadi masalah etika menjadi terabaikan. Dengan membangun etika organisasi disisi lain para manajer diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan semua konstituen yang terlibat dalam kegiatan organisasi yang dengan demikian memenuhi tanggung jawab sosial organisasi.

#### **5. Mengelola Perbedaan**

Alasan didirikannya sebuah organisasi adalah untuk mencapai satu set tujuan tertentu. Hal ini berarti tugas seorang manajer adalah mengarahkan semua komponen organisasi agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya bisa tercapai. Disisi lain, untuk mencapai tujuan tersebut para manajer harus merekrut dan mempekerjakan beberapa karyawan yang pada tingkatan tertentu memiliki berbagai latar belakang yang tidak sama – pendidikan, keahlian, etnik, suku, agama atau ras yang tidak sama. Perbedaan-perbedaan ini akan semakin terasa dengan semakin kompleks dan variatifnya kegiatan organisasi. Itulah sebabnya organisasi sering dikatakan sebagai tempat berkumpulnya banyak orang dengan berbagai latar belakang.

Meski arah tujuan organisasi adalah satu bukan berarti perbedaan-perbedaan yang ada didalam organisasi harus dihilangkan. Sebaliknya, seorang manajer harus bisa menyelaraskan dua kepentingan yang berbeda sebab justru karena adanya perbedaan, organisasi menjadi semakin dinamik. Itulah bentuk tantangan ketiga yang dihadapi oleh para manajer dimasa datang, yakni bagaimana seorang manajer mengelola perbedaan (*diversity*) yang terjadi dalam lingkungan kerja. Dan dengan memahami studi perilaku keorganisasian dengan baik, para manajer diharapkan bisa mengatasi tantangan di atas.

## 6. Mengelola Lingkungan Global

Sejak tahun 1980-an, bersamaan dengan perubahan tata lingkungan bisnis dunia, para manajer dihadapkan pada tingkat persaingan yang begitu tajam. Penyebabnya tidak lain karena setiap pelaku bisnis tidak hanya harus bersaing dengan para pelaku bisnis dari dalam negeri, tetapi juga dengan para pesaing dari luar negeri. “Ayam Goreng Suharti” misalnya yang semula hanya bersaing dengan “Mbok Berek” dan penjual ayam goreng lokal lainnya, sekarang harus bersaing juga dengan “KFC” atau “McDonald”. Hal yang sama juga terjadi pada perusahaan minuman ringan yang dulu dikenal dengan nama “limun”. Pada tahun 1970-an pasar minuman ringan dalam negeri dikuasai oleh perusahaan limun lokal, namun dengan datangnya “Coca-cola” dan “Pepsi cola” – dua raksasa yang menguasai pasar dunia, hampir tidak ada perusahaan lokal yang bisa bertahan hidup. Penyebabnya, sekali lagi, karena globalisasi.

Globalisasi dengan demikian tidak bisa dihindari dan tidak perlu dipertentangkan lagi. Bagi para manajer, yang penting adalah mendesain sumber daya manusia agar mereka sadar bahwa dalam menjalankan kegiatan bisnis perilaku sebagai masyarakat global harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Inilah barangkali tantangan keempat yang dihadapi oleh studi perilaku keorganisasian, yakni mengarahkan dan mengendalikan perilaku manusia menuju ke masyarakat global.

## 7. Perubahan Teknologi

Tantangan kelima yang dihadapi studi perilaku keorganisasian adalah perubahan teknologi yang terjadi sejak tahun 1980-an dari *energy based* ke *electronic based technology*. *Energy based technology* yang dibangun sejak revolusi industri menghasilkan mesin-mesin mekanistik yang mampu

menghasilkan *mass product* dengan tingkat standarisasi yang tinggi. Dari sisi sumber daya manusia, mesin-mesin yang mekanistik ini ternyata membutuhkan operator dengan kualifikasi terlatih, mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang spesifik. Akibatnya, sifat manusia lebih mekanistik dan tertokak-kotak.

Ketika teknologi berbasis energi digantikan oleh *electronic based technology*, terjadilah perubahan dalam pengelolaan organisasi. Teknologi yang terakhir ini menghasilkan *artificial intellegent machines* dengan sifatnya yang organik dan terintegrasi, memungkinkan orang untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan lebih leluasa tanpa mengenal batas ruang dan waktu dan menjadikan dunia seolah-olah menjadi semakin kecil dan terintegrasi. Dari sisi perilaku manusia, mudahnya akses informasi menjadikan umat manusia makin terbuka, makin tahu, makin cerdas, dan makin menuntut dan cerewet.

Penjelasan di atas, sekali lagi menegaskan bahwa perubahan lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal menjadikan cara pengelolaan organisasi juga mengalami perubahan. Hal ini berarti para manajer juga harus mengubah gaya kepemimpinannya jika menghendaki organisasi yang dipimpinnya bisa bertahan hidup dan terus berkembang. Disisi lain, bidang studi perilaku keorganisasian sebagai bidang studi yang dinamik juga mempunyai tanggung jawab untuk meredesain ulang pola perilaku manusia di dalam organisasi sehingga perubahan-perubahan di atas bisa diantisipasi dengan baik.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa yang Saudara ketahui tentang perilaku organisasi dan mengapa studi perilaku organisasi perlu dipelajari dalam ilmu manajemen?
- 2) Bagaimana seharusnya Saudara mempelajari perilaku organisasi?
- 3) Uraikan tren perkembangan studi perilaku organisasi di masa yang akan datang!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi terapan yang mempelajari perilaku manusia didalam organisasi, baik manusia dalam kapasitasnya sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok; mempelajari hubungan antara manusia dengan organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Bagi seorang manajer, pemahaman terhadap hubungan-hubungan seperti ini bukan merupakan pilihan melainkan sebuah keharusan karena berjalan atau tidaknya kehidupan organisasi sangat ditentukan oleh manusia sebagai pelaku dan penggerak utama organisasi. Atau dengan kata lain, jika para manajer gagal memahami persoalan-persoalan di atas dikhawatirkan organisasi tidak bisa mencapai tujuan yang diharapkan.
- 2) Perilaku organisasi dapat dipahami melalui tiga level analisis berbeda, yakni level individual, kelompok, dan organisasi. Cara memahami perilaku organisasi seperti ini bisa diartikan bahwa setiap kejadian yang sama dalam sebuah organisasi bisa dianalisis dengan cara berbeda tergantung pada level analisisnya. Hal ini bisa diartikan pula bahwa setiap persoalan yang terjadi didalam sebuah organisasi tidak selalu menuntut cara penyelesaian yang sama. Sebagai contoh, konflik antara departemen pemasaran dengan departemen produksi boleh jadi bersumber pada persoalan individu masing-masing, norma perilaku masing-masing departemen atau tidak cocoknya struktur organisasi yang menyebabkan kedua departemen selalu berselisih paham.
- 3) Meski dari dulu sampai sekarang esensi studi perilaku organisasi tidak mengalami perubahan, namun lingkungan yang melingkupi keberadaan organisasi justru banyak mengalami perubahan. Dewasa ini dan di masa mendatang lingkungan organisasi sangat jauh berbeda dengan situasi tahun 1960-an saat studi perilaku organisasi mulai dikembangkan. Dewasa ini dan ke depan misalnya, teknologi informasi berkembang pesat yang berakibat pada pola hubungan antarmanusia menjadi demikian sederhana tidak harus melalui hubungan langsung, seperti pada era sebelumnya. Demikian juga *diversity* – keragaman tidak lagi menjadi hal yang menakutkan, tetapi justru dianggap sebagai aset perusahaan. Semua ini tentunya berdampak pada pola perilaku karyawan yang tidak ditemui pada periode sebelumnya. Bagi para manajer, semua perubahan

ini tentunya merupakan sebuah tantangan yang harus dihadapi. Konsekuensinya, *managerial skill* mereka juga harus berubah.



## RANGKUMAN

---

Secara umum, KB 2 menjelaskan ruang lingkup studi perilaku keorganisasian. Hal-hal penting yang menjadi fokus perhatian KB 2 adalah sebagai berikut:

- 1) Pengertian perilaku keorganisasian dan alasan mengapa perilaku keorganisasian perlu dipelajari. Perilaku keorganisasian adalah bidang studi terapan yang mengkaji hubungan antarmanusia didalam organisasi baik manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, dan hubungan antara manusia dengan organisasi yang semua itu diharapkan menjadikan organisasi semakin efektif dan kepuasan kerja karyawan meningkat. Untuk itu, diharapkan perilaku keorganisasian bisa mendeskripsikan, menjelaskan, dan memprediksi, dan mengendalikan perilaku manusia didalam organisasi.
- 2) Level analisis dalam studi perilaku keorganisasian. Dalam studi perilaku keorganisasian setiap kejadian dapat dianalisis melalui tiga unit analisis berbeda. Demikian juga setiap perilaku yang kita amati dan masalah yang kita hadapi sangat bergantung pada ketiga unit analisis tersebut. Unit analisis yang dimaksud adalah unit analisis individual, kelompok dan organisasi. Disamping ketiga unit analisis ini lingkungan eksternal juga menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan.
- 3) Perilaku keorganisasian adalah bidang studi multidisiplin dalam pengertian bidang studi ini tidak bisa dianalisis hanya dengan menggunakan satu bidang ilmu tertentu melainkan menggunakan berbagai disiplin ilmu berbeda. Diantara bidang ilmu yang banyak berkontribusi terhadap bidang studi perilaku organisasi adalah psikologi, sosiologi, antropologi, politik, ekonomi, dan sejarah.
- 4) Bidang studi perilaku organisasi adalah bidang studi yang dinamis yang selalu mengalami perkembangan sejalan perubahan lingkungan yang melingkupinya. Oleh karena itu, sifat-sifat seorang manajer harus berubah di masa datang karena menghadapi lingkungan berbeda. Ke depan para manajer menghadapi tantangan baru, misalnya menjadikan SDM sebagai aset yang kompetitif, meningkatnya tuntutan tanggung jawab sosial perusahaan, tuntutan

untuk mengakomodasi perbedaan, globalisasi dan semakin dinamisnya teknologi informasi.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut ini adalah tujuan mempelajari perilaku keorganisasian, *kecuali* ....
  - A. mengendalikan perilaku manusia dalam kehidupan organisasi
  - B. menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia dalam organisasi
  - C. menempatkan manusia sebagai obyek dalam kehidupan organisasi
  - D. memahami perilaku manusia agar tercipta efektivitas organisasi
  
- 2) Dalam mempelajari perilaku organisasi, manusia biasanya diperlakukan sebagai....
  - A. objek
  - B. individu
  - C. bagian dari anggota kelompok
  - D. sosok yang menempati peran sentral dalam kehidupan organisasi
  
- 3) Perilaku keorganisasian merupakan bidang studi multidisiplin. Berikut ini adalah disiplin ilmu yang memberi kontribusi terhadap pengembangan perilaku organisasi, *kecuali* ....
  - A. ilmu ekonomi
  - B. ilmu politik
  - C. ilmu antropologi
  - D. semua jawaban benar
  
- 4) Konflik yang terjadi antara karyawan bagian penjualan dengan karyawan bagian pengiriman barang sesungguhnya bisa diselesaikan dengan menggunakan level analisis ....
  - A. individual
  - B. kelompok
  - C. organisasional
  - D. ketiga level analisis di atas bisa digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut

- 5) Sifat-sifat seorang eksekutif di masa mendatang adalah sebagai berikut ....
- A. orang yang serba tahu
  - B. bisa menerima hal-hal yang bersifat paradoks
  - C. memperhatikan orang per orang
  - D. hanya sekedar mengikuti tata nilai yang ada

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) B
- 2) A
- 3) B
- 4) D
- 5) D

### *Tes Formatif 2*

- 1) C
- 2) D
- 3) D
- 4) D
- 5) B

## Daftar Pustaka

- Achmad Sobirin. 2000. “Privatisasi: Implikasinya terhadap Perubahan Perilaku Manusia dan Budaya Organisasi”, *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 1, No. 5, hlm. 25 – 48.
- Alan Wilkin. 1989. *Creating Corporate Character*. San Francisco: Jossey-Bass.
- B. Czarniazwska- Joerge. 1992. dalam bukunya *Exploring Complex Organization*, Sage Publication.
- Charles Perrow. 1979. *Complex Organization: A Critical Essay*, 2<sup>nd</sup> edition, Dallas, Tex.: Scott, Foresman and Company.
- David Cherrington.1989. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Boston: Allyn and Bacon, hlm. 12-13.
- Donald Harvey and Donald Brown.1996. *An Experiential Approach to Organizational Development*. Upper River Saddle: New Jersey, Prentice Hall International edition., hlm. 207.
- F. Landa Jocano. 1985. *Toward Filipino Corporate Culture*. Metro Manila, Punlad Research House, hlm. 23.
- Gareth Jones. 1995. *Organizational Theory: Text and Cases*, Reading Mass.: Addison Wesley Publishing Company, hlm. 19.
- Geert Hofstede. 1980. *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hill, CA: Sage Publication, hlm. 15–16.
- Gerald Lenski and Jean Lenski. 1987. *Human Societies: An Introduction to Macrosociology*, 5<sup>th</sup> edition, New York, McGraw Hill Book Company, hlm. 24.

- Henry Mintzberg, 1991. *The Manager's Job: Folklore and Fact*, in Barry M. Staw (editor), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, New York: Macmillan Publishing Company, hlm. 424-437.
- Henry Lane and Joseph DiSteffano. 1992. *International Management Behavior*, 2<sup>nd</sup> edition. Kent Publishing Company., hlm.50.
- James McConnell. 1986. *Understanding Human Behavior*, 5<sup>th</sup> edition. New York: CBS Publishing, pp.12-14. McConnell misalnya menjelaskan bahwa perilaku manusia paling tidak bisa dilihat dari tiga sudut pandang: biologis, *intra-psychic*, dan sosial/behavioral.
- Jennifer M. George and Gareth Jones. 1999. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> edition, Reading Mass.: Addison Wesley, hlm. 3.
- John R. Schermerhorn, Jr. 1996. *Management*, 5<sup>th</sup> edition, New York: John Wiley and Sons, Inc., hlm. 7.
- John Kotter. 1997. *Matsushita Leadership: Lessons from the 20<sup>th</sup> Century's Most Remarkable Entrepreneur*. New York: The Free Press.
- Keith Davis and John Newstorm. 1989. *Human Behavior at Work*, 8<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill Inc., hlm.5.
- Martin Albrow. 1997. *Do Organizations Have Feeling?* London, Routledge, hlm. 1.
- Max Weber, 1864-1920, *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*, reprint by Roxbury publishing company, 2<sup>nd</sup> edition; *The Sociology of Religion*. 1993. Boston: Beacon Press; H.H. Gerth and C.W. Mills. 1946. *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York: Oxford University Press.
- Prithviral Chattopadhyay. 1999. "Beyond Direct and Systematical Effects: The influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, pp. 273-287.

- Robert Katz. 1974. *Skills of an Effective Administrator*, *Harvard Business Review*, September-October, hlm. 90-102.
- Richard L. Daft. 1992. *Organization Theory and Design*, 4<sup>th</sup> edition, Singapore: Info Access Distribution, PTE LTD., hlm. 7.
- Stephen Robbins. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, hlm. 4.
- Stephen P. Robbins. 2000. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 8<sup>th</sup> edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., hlm. 8.
- Sumantra Ghoshal and Christopher Barlett. 1995. *Changing The Role of Top Management: Beyond Structure to Process*, *Harvard Business Review*., hlm. 63–71.
- Vijay Sathe. 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Wren. 1994. *The Evolution of Management Thought*, Joh Wiley and Son, Inc., hlm. 9.
- Wahyudi Prakarsa. 1994. “Aspek Manajemen Umum dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi.” Makalah disampaikan pada Seminar Nasional: Menuju Manajemen Perguruan Tinggi yang Efisien, Malang, 27-28 Juli 1994.