

## Sesi 10

### Pola Organisasi Mikro dan Makro

#### A. Merancang Lingkup Kerja dan Kaitan Kerja

Lingkup analisis perilaku organisasi meliputi eksplorasi isu-isu yang berhubungan dengan dinamika individu dalam konteks organisasi. Fokus kajian ini terbatas pada dimensi internal organisasi, dengan tujuan mengoptimalkan kelancaran pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2019). Kaitan kerja, pada intinya, merupakan relasi antara pekerja dan pengusaha yang timbul setelah terbentuknya perjanjian kerja. Perjanjian ini melibatkan kesepakatan di mana pekerja menunjukkan kesediaannya untuk bekerja pada pengusaha dalam pertukaran atas imbalan berupa upah (Noe et al., 2019).

Lingkup kerja ini didesain untuk menjaga operasional yang efisien di dalam organisasi, dengan fokus pada peran dan interaksi individu-individu dalam lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan pandangan Robbins & Coulter (2018) bahwa analisis perilaku organisasi mengarah pada pemahaman dinamika individu dalam situasi organisasi. Kaitan kerja, sebagai konsekuensi dari perjanjian kerja, mencerminkan aspek hukum dalam hubungan antara pekerja dan pengusaha (Aryee et al., 2012). Pengaturan hukum ini mengatur kewajiban dan hak-hak masing-masing pihak dalam pelaksanaan pekerjaan.

Jelaslah bahwa kaitan kerja memiliki dasar hukum yang muncul melalui perjanjian kerja antara pekerja dan pengusaha. Pandangan ini diperkuat oleh teori hubungan kerja yang mengidentifikasi adanya aspek hukum dalam hubungan kerja (Bray et al., 2014). Perjanjian kerja ini menjadi landasan bagi hubungan kerja yang mempengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan individu dalam organisasi.

#### B. Isi Pekerjaan dan Hasil Pelaksanaan Pekerjaan

Pentingnya isi pekerjaan tercermin dalam beberapa komponen esensial, seperti:

1. **Perjanjian Kerja sebagai Titik Awal Hubungan Kerja:** Perjanjian kerja menjadi fondasi bagi hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha (Aryee et al., 2012). Ini menggambarkan kerangka dasar tugas, tanggung jawab, dan hak serta kewajiban masing-masing pihak.
2. **Tanggung Jawab Pekerja dan Hak Pengusaha:** Kewajiban pekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan juga berperan sebagai hak pengusaha terhadap hasil kerja yang dihasilkan (Landy & Conte, 2016). Pekerja bertanggung jawab untuk mencapai tujuan pekerjaan yang telah ditetapkan.
3. **Kewajiban Pengusaha dan Hak Pekerja:** Kewajiban pengusaha untuk memberikan upah kepada pekerja juga menjadi hak pekerja terhadap imbalan yang setara dengan pekerjaan yang telah dilakukan (Noe et al., 2019). Ini menciptakan hubungan timbal balik yang seimbang.
4. **Akhir Hubungan Kerja:** Aspek ini melibatkan berakhirnya hubungan kerja, baik karena faktor alami seperti pensiun atau perubahan pekerjaan, maupun karena faktor khusus seperti pemutusan hubungan kerja (Jiang & Probst, 2016).
5. **Penyelesaian Perselisihan:** Pendekatan penyelesaian perselisihan membantu mengelola konflik yang mungkin timbul antara pekerja dan pengusaha (Farndale et al., 2019). Ini berfungsi untuk mempertahankan keseimbangan dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak.
6. **Evaluasi Hasil Pekerjaan:** Hasil pelaksanaan pekerjaan, baik itu positif atau negatif, merupakan gambaran dari prestasi kerja (Judge et al., 2017). Hasil ini digunakan sebagai alat pengukur untuk mengidentifikasi pencapaian dan sebagai dasar evaluasi kinerja individu.

Hasil pelaksanaan pekerjaan, pada akhirnya, tercermin dalam laporan yang dibuat. Laporan tersebut mungkin mengindikasikan keberhasilan atau kegagalan suatu tugas. Pentingnya laporan ini

sebagai alat evaluasi menjadi jelas, di mana baik atau buruk, hasil kerja memiliki nilai penting. Hal ini juga berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban yang bijak terhadap pekerjaan yang telah dijalankan. Hasil kerja ini juga menjadi patokan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan di masa mendatang.

### C. Desain Kembali Jajaran Kerja

Mendesain ulang pekerjaan, yang dikenal sebagai job redesign, merujuk pada transformasi dalam pekerjaan yang bertujuan meningkatkan kualitas atau produktivitas. Dalam konsepsi ini, termasuklah konsep rotasi pekerjaan (job rotation), perluasan pekerjaan (job enlargement), dan pengayaan pekerjaan (job enrichment). Job redesign dianggap sebagai cara yang unik untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Ada tiga alasan yang mendasari pandangan ini:

Menurut Grant (2013), job redesign mengubah fundamental hubungan antara pekerja dan pekerjaan, yang sebelumnya telah lama menjadi fokus dalam masalah hubungan manusia. Pandangan ini berasumsi bahwa pekerjaan itu sendiri memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi, kepuasan, dan produktivitas pekerja. Job redesign tidak berusaha mengubah sikap secara langsung, tetapi mengasumsikan bahwa sikap positif akan muncul jika pekerjaan dirancang ulang dengan baik. Pendekatan ini memberikan ruang bagi pekerja untuk merasa memiliki dampak positif, menghasilkan perasaan berharga, dan mengembangkan diri sebagai individu.

Menurut Lawler (1973) yang dikutip oleh Pfeffer (1998), job redesign membantu individu untuk merasakan pengalaman jerih payah dan pencapaian melalui kinerja yang unggul. Pendekatan ini lebih dari sekadar menciptakan kepuasan; melainkan juga memberikan perasaan nilai dan kemampuan bagi pekerja untuk tumbuh dan berkembang sebagai individu. Job redesign menjadi alat yang efektif karena menjadi fondasi untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya organisasi, dan secara efektif memajukan perusahaan menuju pola kerja yang lebih cerdas.

#### a. Teknik Teknik Job Redesign

Menurut Hackman dan Oldham (1975) yang dikutip oleh Miner (1980), terdapat tiga teknik yang umum digunakan dalam job redesign:

1. **Job Rotation:** Ini melibatkan perpindahan pekerja dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dengan tujuan mengurangi kejenuhan. Job rotation dapat dilakukan di dalam satu departemen atau antar departemen yang berbeda. Tujuannya adalah untuk menghidupkan kembali minat pekerja terhadap pekerjaan mereka dan memperluas cakupan keahlian mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi.
2. **Job Enlargement:** Dalam job enlargement, pekerja diberikan peluang untuk melakukan tugas-tugas tambahan yang semula dilakukan oleh individu lain. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan pekerja dan kualitas pekerjaan dengan memberikan variasi dalam tugas.
3. **Job Enrichment:** Pendekatan ini lebih maju daripada job enlargement dan mencoba untuk membangun motivasi psikologis seperti yang dijelaskan dalam teori two-factor oleh Herzberg. Job enrichment berfokus pada memberikan pekerja otoritas lebih dalam perencanaan dan pengendalian pekerjaan, serta memberikan tantangan intelektual. Teknik ini dapat melibatkan pengembangan kelompok uji dan kelompok kontrol untuk memahami dampaknya.

### D. Desain Kembali Jajaran Kerja dan Keadaan Kerja

Menurut Stewart and Stewart (1983:53), keadaan kerja merujuk pada serangkaian kondisi yang mengelilingi lingkungan kerja di suatu perusahaan tempat para karyawan bekerja. Konsep ini mencakup aspek kondisi kerja yang optimal, menciptakan kenyamanan, serta mendukung kelancaran aktivitas karyawan (Robbins & Judge, 2019). Kondisi kerja yang baik meliputi berbagai elemen di dalam lingkungan

karyawan yang berpotensi memengaruhi kinerja, keselamatan, dan keamanan kerja (Hackman & Oldham, 1975).

Stewart dan Stewart juga menekankan bahwa keadaan kerja melibatkan faktor-faktor seperti jadwal kerja, durasi kerja harian, dan waktu kerja (Newstrom, 1996:469). Ini menunjukkan pentingnya merancang jadwal kerja yang sesuai dengan ritme biologis dan kebutuhan karyawan, untuk memastikan kondisi kerja yang optimal (Aryee et al., 2012). Kondisi kerja yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sementara dari lingkungan kerja merupakan elemen penting yang harus diperhatikan agar karyawan merasa nyaman dan produktivitas kerja dapat ditingkatkan (Noe et al., 2019).

Dengan demikian, pemahaman tentang keadaan kerja mengindikasikan pentingnya memperhatikan berbagai faktor dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan produktivitas karyawan (Judge et al., 2017). Penerapan kondisi kerja yang baik dan mendukung akan memberikan dampak positif terhadap kinerja dan keselamatan karyawan di tempat kerja.

### E. Teori-teori Organisasi

Menurut Stewart dan Stewart (1983:53), evolusi teori organisasi awalnya menunjukkan ciri "penyebaran" yang jelas. Pendekatan-pendekatan beragam muncul tanpa memiliki keterkaitan satu sama lain, bahkan terkadang kontradiktif. Pendekatan klasik dan neoklasik, sebagai contoh, memberikan gambaran yang nyata tentang keragaman ini. Pendekatan klasik berfokus pada struktur formal organisasi dan mengabaikan aspek sosial, sementara pendekatan neoklasik menekankan aspek sosial tetapi mengabaikan elemen struktural organisasi. Di tengah perkembangan tersebut, muncul pendekatan modern dalam teori organisasi yang mampu menggabungkan berbagai pandangan dalam analisis organisasi. Pendekatan ini dimulai dengan penelitian yang dilakukan oleh Joan Woodward pada tahun 1950-an terhadap 100 perusahaan industri di South Essex, Inggris.

Pendekatan pertama adalah **Teori Organisasi Klasik**, yang juga dikenal sebagai "teori tradisional" atau "teori mesin". Pendekatan ini mulai berkembang pada abad ke-19 dan menggambarkan organisasi sebagai entitas yang terpusat dengan tugas-tugas yang sangat terpisah, mengikuti struktur mekanistik yang kurang mempertimbangkan kreativitas (Robbins & Judge, 2019). Birokrasi, sebagai subkelompok teori klasik, diperkenalkan oleh Max Weber dengan fokus pada struktur wewenang dan prosedur yang rasional dan jelas (Weber, 1947).

**Teori Administrasi**, yang merupakan pendekatan berikutnya, lebih menitikberatkan pada aspek makro dari organisasi. Dikembangkan oleh tokoh seperti Henry Fayol, Lyndall Urwick, James D. Mooney, dan Allen Reily, teori ini mengkatégorikan aktivitas industri menjadi kelompok-kelompok yang berbeda, seperti kegiatan teknis, komersial, keuangan, dan manajerial (Fayol, 1916; Urwick, 1952).

**Teori Manajemen Ilmiah**, yang juga muncul sebagai bagian dari pendekatan praktis manajemen, dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor pada awal 1900-an. Konsep ini menekankan penerapan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi kerja dan produktivitas dengan pendekatan yang lebih terstruktur (Taylor, 1911).

Pendekatan selanjutnya, **Teori Neoklasik**, muncul sebagai penyempurnaan dari pendekatan klasik dan menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial dalam hubungan manusiawi di lingkungan kerja (McGregor, 1960).

Terakhir, **Teori Organisasi Modern**, yang muncul pada tahun 1950-an, melihat organisasi sebagai sistem terbuka yang saling bergantung dengan lingkungannya dan harus beradaptasi untuk bertahan (Katz & Kahn, 1966). Penelitian oleh Joan Woodward dan peneliti lainnya menunjukkan bahwa faktor-faktor

lingkungan juga mempengaruhi karakteristik organisasi, dan adaptasi terhadap lingkungan menjadi kunci keberhasilan (Woodward, 1958).

#### **F. Lingkungan dan Desain Organisasi**

Lingkungan organisasi merujuk pada semua faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja, keberlanjutan, dan adaptabilitas suatu organisasi. Pengelolaan lingkungan yang efektif menjadi kunci untuk mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan kelangsungan hidupnya (Daft, 2018). Lingkungan organisasi terdiri dari dua komponen utama: lingkungan internal (faktor-faktor di dalam organisasi) dan lingkungan eksternal (faktor-faktor di luar organisasi) (Robbins & Judge, 2019). Faktor lingkungan eksternal mencakup perubahan dalam tren pasar, persaingan industri, regulasi pemerintah, dan faktor sosial yang dapat memengaruhi strategi dan operasi organisasi.

Desain organisasi, di sisi lain, merujuk pada struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengatur pekerjaan, aliran informasi, dan interaksi antara anggota organisasi (Daft, 2018). Desain organisasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi, koordinasi, dan fleksibilitas dalam menjawab tantangan lingkungan.

Lingkungan dan desain organisasi saling terkait dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Organisasi harus mampu mengenali perubahan dalam lingkungan eksternal dan merancang struktur dan proses yang sesuai untuk menghadapi perubahan tersebut (Miller & Friesen, 1984). Ketika lingkungan organisasi berubah, desain organisasi juga perlu beradaptasi untuk memastikan kelancaran operasional dan pencapaian tujuan.

Dalam lingkungan yang dinamis, organisasi perlu menerapkan strategi yang responsif dan desain yang fleksibel untuk tetap relevan dan berdaya saing (Lawrence & Lorsch, 1967). Hal ini menggarisbawahi pentingnya memahami lingkungan eksternal dan merancang organisasi dengan ketangkasan agar dapat mengantisipasi dan menanggapi perubahan dengan efektif.