

JAWABAN TUGAS 2

Rhiza S. Sadjad

NIM 045276176

Fakultas : FHISIP/Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Kode/Nama MK : **SOSI4406.11/Sosiologi Organisasi 11**
Tugas : 2

Pertanyaan 1/3:

Dalam sebuah struktur organisasi ada yang disebut dengan dua fungsi utama yang dapat dilakukan oleh struktur organisasi tersebut. Silahkan anda sebutkan dan jelaskan dua fungsi utama yang bisa dilakukan oleh struktur organisasi?

Jawaban 1/3:

Dua fungsi utama dari struktur organisasi adalah: (1) fungsi koordinasi dan komunikasi, serta (2) fungsi kewenangan dan pembagian tanggung-jawab. Struktur organisasi melancarkan komunikasi antar bagian-bagian dari organisasi dan para anggotanya, serta memudahkan pimpinan dan/atau pengurus dalam pengambilan keputusan. Dengan struktur, pembagian peran dan kerja masing-masing bagian organisasi, anggota dan pimpinan/pengurus menjadi jelas. Kedua fungsi dari struktur organisasi tersebut sangat penting untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Berikut ini uraian lebih lanjut.

1. Fungsi struktur untuk koordinasi dan komunikasi. Dengan adanya struktur yang jelas, anggota organisasi atau karyawan perusahaan memahami jalur yang ditempuh untuk membuat laporan dan menerima instruksi atau arahan. Mereka juga memahami dengan siapa harus ber-koordinasi dan bekerja-sama. Dengan demikian, setiap kegiatan akan selalu berkesesuaian dengan tujuan organisasi, sekali gus me-minimalisir ke-salah-paham-an antar bagian organisasi dan duplikasi kegiatan. Contohnya tim pemasaran dapat ber-koordinasi dan ber-komunikasi melalui struktur dengan bagian produksi dan bagian keuangan untuk menentukan harga-jual suatu produk yang ditawarkan ke pasaran.
2. Fungsi struktur untuk kewenangan dan pembagian tanggung-jawab. Struktur dalam organisasi menggambarkan hirarkhi dari kewenangan (*authority*), sehingga jelas siapa pimpinan dan siapa yang dipimpin, serta apa saja tanggung-jawab masing-masingnya. Dalam struktur organisasi pembagian kerja ini biasa disebut “*job description*”, sedemikian rupa sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan pada setiap tingkatan hirarkhi sesuai keperluannya masing-masing, serta ada kejelasan terkait siapa yang bertanggung-jawab untuk tugas-tugas yang mana. Setiap bagian organisasi juga paham tanggungjawabnya masing-masing dalam pencapaian tujuan organisasi. Fungsi kewenangan dan pembagian tanggung-jawab dapat menjaga akuntabilitas dari setiap bagian dalam organisasi. Contohnya misalnya para manajer senior yang berada di puncak hirarkhi

menetapkan sasaran strategis untuk di-implementasi-kan oleh *middle-management*, yang kemudian membagi fokus tugas pada anggota masing-masing di bawahnya.

Pertanyaan 2/3:

Sebutkan dan jelaskan dua model hubungan antara iklim organisasi dan efektifitas manajerial organisasi?

Jawaban 2/3:

Hubungan antara iklim organisasi dan efektifitas manajerial organisasi telah banyak dikaji oleh para peneliti. Dua model di antaranya dapat menjelaskan bagaimana kedua elemen ini berkaitan satu sama lain adalah: (1) Model dari **Litwin** dan **Stringer** [1968] yang disebut model *Iklim-Efektivitas*, dan (2) Model dari **Katz** dan **Kahn** [1978] yang disebut model *Kesesuaian*. Berikut ini penjelasan tentang kedua model tersebut.

1. *Model Iklim-Efektivitas* dari **Litwin** dan **Stringer**. Kedua psikolog organisasi dan pakar perilaku organisasi Amerika dari *Harvard University* ini, yaitu **Gorge H. Litwin** dan **Robert A. Stringer**, menulis buku yang populer berjudul “*Motivation and Organizational Climate*” [1968], yang menjadi referensi bagi para akademisi dan praktisi untuk meningkatkan keberhasilan suatu organisasi melalui perbaikan iklim organisasi dan manajemen yang lebih efektif. Menurut mereka, iklim organisasi yang berkaitan dengan efektivitas manajerial suatu organisasi dapat ditinjau melalui 8 (delapan) dimensi, yaitu: (1) struktur, (2) pertanggungjawaban, (3) penghargaan, (4) risiko, (5) pertemanan, (6) dukungan, (7) standar dan (8) konflik. Ke-delapan dimensi ini secara komprehensif menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya “suasana” atau iklim dalam suatu organisasi, baik faktor2 yang bersifat struktural, inter-personal, mau pun kultural, yang kemudian akan mempengaruhi kinerja dari karyawan perusahaan atau anggota organisasi lainnya. Dengan membuat asesmen pada ke-delapan faktor tersebut, dapat di-identifikasi kelemahan dan kekuatan suatu organisasi, untuk kemudian dilakukan perbaikan manajemen untuk meningkatkan efektivitas manajerial dari perusahaan atau organisasi tersebut. efektivitas manajerial yang meningkat akan menghasilkan lingkungan kerja yang positif dan produktif.
2. *Model Kesesuaian* dari **Katz** dan **Kahn**. Keduanya adalah pakar psikologi sosial dan perilaku organisasi, **Daniel Katz** [1903-1998] dan **Robert L. Kahn** [1918-2019] yang bersama-sama menulis buku berjudul “*The Social Psychology of Organization*” [1966, revisi 1978]. Teori yang mereka usulkan biasa disebut Teori Sistem Terbuka (*Open System Theory*). Teori ini menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem yang mendapatkan masukan (*input*) dari lingkungan eksternal-nya, mengolah masukan dalam proses internal

yang disebut “*throughput*”, menghasilkan keluaran (*output*), yang kemudian dikembalikan melalui umpan-balik (*feedback*) ke masukan, untuk perbaikan yang berkelanjutan, yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dan ber-adaptasi dengan perubahan eksternal dan internal. Iklim organisasi merupakan salah satu yang harus senantiasa disesuaikan dengan harapan, motivasi dan kebutuhan anggotanya. Dengan model kesesuaian (*congruence model*) dari **Katz** dan **Kahn** ini dikatakan bahwa jika terjadi kesesuaian iklim organisasi, maka motivasi anggota organisasi akan meningkat, demikian juga kepuasan mereka, sehingga efektivitas manajerial organisasi akan optimal. Ke-tidak-sesuai-an iklim akan menimbulkan konflik, ke-tidak-puas-an dan dan penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan. Jadi model sistem terbuka menggambarkan bagaimana secara makro suatu organisasi berinteraksi dengan lingkungannya sehingga mampu ber-adaptasi dengan perubahan eksternal, sedangkan model kesesuaian iklim, memperlihatkan secara mikro bagaimana menyelaraskan iklim di internal organisasi dengan kebutuhan anggotanya. Keduanya, yaitu adaptasi eksternal dan keselarasan internal, saling melengkapi satu sama lain untuk meningkatkan efektivitas manajerial dari organisasi atau perusahaan tersebut.

Pertanyaan 3/3:

Jelaskan apa yang dimaksud dengan perilaku kontraproduktif interpersonal dan perilaku kontraproduktif organisasi?

Jawaban 3/3:

Kedua perilaku kontra-produktif akan merugikan suatu organisasi atau perusahaan, karena akan menurunkan efektivitas manajerial dan kinerja organisasi atau perusahaan tersebut, tapi dampaknya berpengaruh pada aspek-aspek yang berbeda sehingga memerlukan pendekatan dan penyelesaian yang berbeda pula.

Perilaku kontra-produktif inter-personal (*inter-personal counterproductive behaviour*, disingkat IPCB) di-definisikan sebagai segala perilaku negatif yang berpengaruh kepada individu-individu lain – mengganggu kinerja mereka – yang mengakibatkan konflik antar-personal dan merugikan hubungan baik (silaturahmi) sesama anggota. Istilah populer dari IPCB adalah perilaku yang “*toxic*” atau be-racun. Termasuk dalam IPCB misalnya adalah perundungan (*bullying*), pelecehan (*harassment*), penyebaran rumor dan gosip, kritik yang tidak membangun, pilih-kasih dan tebang-pilih, dan masih banyak lagi. Yang ditarget oleh IPCB adalah perseorangan, bisa teman sejawat, atau bawahan, atau bahkan atasan, yang diserang secara pribadi. Dampak dari IPCB misalnya rusaknya silaturahmi antar anggota atau karyawan, sehingga menyulitkan terjadinya kerjasama tim (*team-work*) dan kolaborasi, memburuknya suasana dan lingkungan kerja, menimbulkan *stress*, bahkan bisa lanjut ke depresi. Solusinya harus dimulai dengan mencari akar

permasalahannya, misalnya jika awalnya hanya mis-komunikasi, bisa di-mediasi di antara pihak-pihak yang ber-konflik. Tapi jika terus berlanjut dan memburuk, maka bisa dilakukan pemecatan atau mutasi untuk karyawan atau anggota yang dianggap sebagai “biang-keladi” perilaku “*toxic*” tersebut, yaitu melakukan apa yang disebut “detoksifikasi”, disingkat “*detox*”.

Perilaku kontra-produktif organisasional (*organizational contra-productive behaviour*, disingkat OCB), di-definisi-kan sebagai perilaku negatif yang merugikan organisasi secara keseluruhan, menghambat tercapainya tujuan organisasi, menurunkan efisiensi dan efektifitas manajerial, atau bahkan sekedar mempermalukan atau merusak citra, mencemarkan nama baik dan reputasi organisasi, serta hubungan baik dengan pihak-pihak lain, para pemegang saham, para pemngku kepentingan, nsabah, pelanggan, dan lain-lain. Yang menjadi target dari OCB adalah keseluruhan organisasi, bukan hanya individu-individu di dalamnya. Contoh OCB misalnya tindak pidana korupsi, kolusi dan nepotisme, yang populer disingkat sebagai KKN, sabotase, sering terlambat atau bolos kerja, abai terhadap tugas, sampai ke melakukan perbuatan tercela yang merusak citra, mencemarkan nama baik dan reputasi organisasi. Pada jaman sekarang, mem-viral-kan cerita tidak baik tentang organisasi atau perusahaan di media sosial pun bisa di-kategorikan sebagai OCB. Solusinya, jika perbuatannya diduga merupakan pelanggaran pidana, maka bisa dilaporkan terduga pelakunya ke pihak yang berwajib. Bisa juga dilaksanakan musyawarah antara pimpinan dengan para terduga pelaku untuk mencari penyelesaian damai.

Baik IPCB mau pun OCB bisa mengakibatkan pemborosan sumber-daya, membuang waktu dan menguras tenaga, bahkan dapat menimbulkan kerugian material pada perusahaan atau organisasi.

REFERENSI

- [1] Ali Nurdin, “*Sosiologi Organisasi*”, **Modul 1 – 9, SOSI4310**, Edisi 4, [Mei 2024], Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta
- [2] ChatGPT, Aplikasi Chatting berbasis AI, dalam Sistem Operasi Android, <https://OpenAI.com> , <https://ChatGPT.com>