# Urgensi Studi Perilaku Organisasional Positif Bagi Mahasiswa Magister Manajemen

**Heru Kurnianto Tjahjono**

Professor Manajemen SDM

Universitas Muhammadiyah Yogyajarta

## A. PENDAHULUAN

*Belajar dari sekolah bisnis terbaik di Indonesia - FEB UGM (sampai saat ini satu-satunya sekolah bisnis di Indonesia yang terakreditasi pada lembaga akreditasi paling tehormat tingkat dunia - AACSB - tentang kurikulum sekolah bisnis dalam hal ini di level Magister Manajemen), tampak bahwa pada semester pertama pembelajaran difokuskan pada pembentukan karakter (being) para pemimpin bisnis. Pada semester ini program magister manajemen memfasilitasi tumbuh kembang karakter pemimpin transformasional pada mahasiswa melalui mata kuliah baik dari sisi proses kuliah maupun isi mata kuliah. Capaian proses pembelajaran pada semester ini lebih menekankan pada pembentukan karakter pemimpin baik dari sisi pengetahuan maupun mental.*

*Pembentukan karakter lulusan sekolah magister manajemen merupakan bagian penting dalam pembelajaran di program magister manajemen. Lulusan program magister manajemen harus memiliki karakter transformasional. Studi pengembangan karakter intrapersonal dan tranformasional memiliki peranan penting dalam pembentukan karakter mahasiswa untuk memahami dan mengaplikasikan perilaku organisasional positif.*

*Terlalu banyak manajer yang lebih pro-status quo. Mereka yakin bahwa menyandarkan pada status quo adalah strategi bisnis terbaik. Namun untuk tren masa depan, Jack Welch menyampaikan fenomena intrapersonal dan transformasional bahwa pemimpin harus mengubah diri dan*

*lingkungannya sebagai sahabat baik mereka. "The tomorrow-driven leader"- pemimpin harus selalu beradaptasi dengan hari esok.*

## B. Perspektif *Contingency* Dan Konfigurasi Dalam Studi Organisasi Dan Bisnis

Satu pertanyaan menarik dalam studi bisnis dan organisasi adalah "adakah obat mujarab bagi persoalan organisasi sehingga dapat digunakan untuk segala situasi? Apakah obat mujarab juga dapat digunakan pada dimensi antar waktu? Pertanyaan di atas menunjukkan tantangan para manajer untuk adaptif dan memiliki kapasitas untuk belajar (*capacity to change and capacity to learn*) karena ada perbedaan antar situasi di dalam satu waktu yang dihadapi dan ada perbedaan situasi antar waktu yang memerlukan sikap, perilaku, kebijakan, intervensi dan pengambilan keputusan yang lebih spesifik.

Hal ini disadari bahwa dalam kajian teori di dalam organisasi dan praktik bisnis tidak ada yang dapat diterapkan pada semua situasi yang dipaparkan di atas. Situasi dalam organisasi sering kali cepat berubah baik pada level individu, kelompok dan level organisasi. Pemicu perubahan dapat berasal dari eksternal maupun internal. Pemicu eksternal pada umumnya bersumber pada karakteristik demografi, perkembangan teknologi dan perubahan pelanggan dan pasar. Situasi yang tidak stabil inilah menjadi salah satu penyebab pentingnya mempertimbangkan aspek-aspek situasional.

Ada sejumlah perspektif dalam pembelajaran perilaku organisasional. Pertama perspektif universalistik yang berasumsi ada praktik terbaik dalam mencapai keefektifan (Delery & Doty, 1996; Palupi, 2017). Namun terkait dengan situasi yang terus berkembang melibatkan karakteristik individu dan lingkungan sehingga keefektifan perilaku menjadi tergantung pada interaksi (Bandura, 2001). Dampak dari sebuah kebijakan organisasional menjadi penting memperhatikan perbedaan dan karakteristik individu di dalam organisasi. Perspektif ini sering disebut perspektif *contingency* yang bermakna *no one best approach* atau tidak ada pendekatan terbaik di dalam praktik organisasi dan bisnis pada beragam situasi.

Perspektif yang sejalan dengan perspektif contingency adalah perspektif fit yang lebih menekankan pada setiap situasi ada kesesuaian antara konfigurasi gaya dan intervensi dengan situasi. Pola ini lebih menjelaskan pola konfigurasi yang sesuai dengan situasi-situasi tertentu. Perspektif ini sering disebut perspektif konfigurasional. Kedua perspektif terakhir melihat bahwa aspek perbedaan individual dan aspek situasi lingkungan menjadi berperan penting dalam mewujudkan keefektifan. Oleh karena itu lulusan

sekolah bisnis dalam hal ini magister manajemen harus mempunyai kepemimpinan yang adaptif, fleksibel dan berwawasan global terkait dengan karakteristik individu dan lingkungan yang selalu mengalami perubahan.

## C. Kompetensi Pemimpin Organisasional Hari Ini Dan Esok

Dewasa ini perkembangan demografi semakin kompleks dan membutuhkan perhatian dalam pengembangan studi organisasi. Faktor tingkat usia yang membedakan perbedaan antar generasi, gender dan perbedaan lintas budaya masih menjadi isu penting. Berkaitan dengan perbedaan generasi, peran generasi milenial (generasi yang lahir pada tahun 1980 sd 2001) dalam formasi angkatan kerja semakin penting karena jumlah angkatan kerja yang berasal dari generasi ini semakin banyak memasuki jajaran manajemen lini dan manajemen menengah bahkan ada yang sudah memasuki manajemen puncak. Hal ini menjadi bahasan menarik dalam studi organisasi terkait pengelolaan SDM secara positif dan produktif.

Berkaitan dengan gender, populasi perempuan yang memasuki dunia kerja semakin meningkat sehingga penting bagi organisasi memfasilitasi peran perempuan yang masuk pada sektor ini dengan menyediakan fasilitas pendukung bagi kaun perempuan. Contoh lainnya adalah adanya fenomena *glassceiling* dalam hal karir di kalangan perempuan perlu menjadi perhatian untuk membangun kinerja organisasional tanpa sikap dan perilaku diskriminatif.

Fenomena lintas budaya dewasa ini berkaitan dengan organisasi yang semakin terbuka dan mobilitas yang semakin tinggi. Hal tersebut memicu interaksi yang semakin tinggi antar individu tidak hanya yang berbeda secara etnik, namun juga perbedaan budaya pada level negara. Untuk itu penting menumbuhkembangkan karakter pemimpin yang memiliki cara berpikir yang mendukung perubahan eksternal yang semakin terintegrasi secara global.

Fenomena lain terkait dengan perkembangan global adalah percepatan dalam pengembangan teknologi sekaligus pergeseran pelanggan dan pasar itu sendiri. Perkembagan teknologi yang semakin *advanced* membuat pelanggan dan pasar memiliki banyak pilihan dan semakin dinamis dalam hal preferensi atas produk dan layanan. Mereka semakin memiliki standar yang semakin tinggi , semakin “cerewet” dalam pilihan dan mudah mengeluh serta berpindah pilihan produk dan layanan. Hal inilah yang menyebabkan organisasi harus selalu berubah dari waktu ke waktu. Organisasi harus setiap waktu terus mengembangkan nilai-nilai dan budaya pembelajaran dan kreatifitas

yang mendorong inovasi dengan menjadikan dirinya sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*).

Para pemimpin dan manajer di manapun berada, baik yang bekerja di sektor UMKM, swasta, multinasional dan lainnya memerlukan kemampuan terkait dengan cara berpikir global (*global mindset)*. Kinicki dan Fugate (2013) memaparkan pandangan sejumlah professor bisnis bahwa kompetensi manajer yang harus dibangun untuk mengembangkan *global mindset* meliputi:

1. Modal intelektual, yaitu kemampuan analisis dan sintesis beragam konsep bisnis. Bagi manajer, kemampuan intelektual sangat diperlukan untuk membuat analisis, peramalan dan pengambilan keputusan. Pengetahuan dan kemampuan kognitif yang dimiliki individu dan bermanfaat bagi pengembangan diri dan karirnya di masa depan dimaknai sebagai modal intelektual.
2. Modal psikologis, yaitu terbuka terhadap budaya baru dan ada keinginan untuk berubah menjadi lebih baik. Modal psikologis ini terdiri atas 4 elemen yaitu kepercayaan diri (*self efficacy*), optimis, harapan (*hope*) dan daya tahan *(resilience*). Keempat modal psikologi tersebut berkontribusi kuat pada peningkatan kinerja manajer (Luthans *et al.*, 2007).
3. Modal sosial, yaitu properti yang melekat pada diri indivdu dalam membangun hubungan sosial yang produktif. Modal sosial bersifat melekat pada individu sehingga membedakan individu dalam bersikap dan berperilaku (Tjahjono, 2011). Modal sosial bersifat produktif, bermanfaat dan berkelanjutan (Tjahjono, 2017).

Ketiga kompetensi manajer menjadi perspektif penting subjek dalam memahami dan mengelola dinamika individu, kelompok dan organisasi sehingga terbangun perilaku organisasional positif yang berdampak pada kinerja dan keefektifan organisasional.

## D. Perilaku Organisasional Positif Dalam Bisnis

Perkembangan studi perilaku dalam organisasi bisnis semakin penting. Kata kunci perilaku organisasional positif dalam paparan Luthans (2002) adalah studi dan aplikasi yang berorientasi pada kekuatan sumberdaya manusia dan kapasitas psikologi yang dapat diukur, dikembangkan dan dapat secara efektif dikelola untuk peningkatan kinerja di tempat kerja. Luithans menginisiasi CHOSE yang merupakan akronim dari dimensi-dimensi psikologi positif yang meliputi *confidence (self efficacy), hope, optimism, subjective well-being dan emotional intelligence.*

*Confidence (self efficacy):*adalah keyakinan seseorang mencapai keberhasilan dalam mengeksekusi tugas-tugas spesifik dalam konteks tertentu. Hope berkaitan dengan orang yang merancang tujuan, menggambarkan bagaimana mencapainya - itu adalah *will-power dan way-power*. *Optimism* merupakan harapan outcome positif dan/ atau sebuah kausal atribusi positif yang berkaitan dengan kebahagiaan, ketekunan dan kesuksesan. Subjective well-being merupakan emosi yang melampaui bahagia. Bagaimana proses orang secara kognitif mengevaluasi kehidupan mereka.*Emotional intelligence* yaitu kapasitas untuk mengenali dan mengelola emosi diri dan orang lain - kesadaran diri (*self awareness*), motivasi diri, bersikap empati dan memiliki keterampilan-keterampilan sosial (Kinicki dan Fugate. 2013) Beberapa studi organisasi yang melibatkan perilaku organisasional positif berdampak positif pada outcome seperti kepuasan kerja, komitmen dan kinerja organisasional (Pangesti *et al*., 2013; Hidayat & Tjahjono, 2015; Tjahjono & Palupi, 2015). Hasil-hasil studi empiris telah menunjukkan bahwa perilaku organisasional positif berhubungan positif dengan pertalian karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kinerja dan kepuasan pelanggan (Kincki dan Fugate, 2013).

## E. Urgensi Bagi Mahasiswa Mm Belajar Perilaku Organisasional Positif

Mahasiswa program Magister Manajemen adalah pendidikan manajemen dan bisnis yang berada pada level 8 standar kompetensi Nasional yang memiliki 9 level. Program Magister Manajemen merupakan program tertinggi dalam kompetensi manajemen dan bisnis yang lebih bercirikan pendidikan bagi para professional daripada pendidikan bagi para peneliti bidang ilmu manajemen. Para mahasiswa pada program tersebut memperolah pendidikan bisnis dan manajemen dari aspek karakter kepemimpinan, pengetahuan dan keterampilan. Selepas menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen, mereka memainkan peran sebagai pemimpin-pemimpin transformasional yang mengubah organisasi dan lingkungannya menjadi lebih baik.

Apa urgensi pembelajaran perilaku organisasional positif? Mahasiswa program Magister Manajemen berkepentingan untuk meningkatkan kinerja organisasional secara berkelanjutan. Upaya peningkatan kinerja berkelanjutan ini dilakukan melalui untuk meningkatkan konerja organisasional. Sesuai dengan definisinya, organisasi merupakan wadah dua orang atau lebih untuk membangun sinergi dan mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian para mahasiswa kelak menjadi sosok

yang memfasilitasi kerja tim di dalam organisasi.

Studi perilaku organisasional positif bertujuan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam merespon dan mengantisipasi dinamika bisnis yang dihadapinya dalam kaitannya dengan pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi secara efektif dengan menerapkan ilmu perilaku organisasional.

Untuk itu mahasiswa magister manajemen harus dapat menjelaskan dan mempraktikkan bagaimana mengelola SDM di dalam organisasi melalui beberapa aspek.

1. Pemahaman dan refleksi diri. Setiap mahasiswa dapat memahami dirinya dan belajar mengatasi persoalan-persoalan dengan pengambilan keputusan mental yang positif. Sebagai pemimpin atau anggota tim, mereka dapat mempersepsikan secara positif dan produktif fenomena keperilakuan yang terjadi di dalam organisasi secara efektif. Salah satu mata kuliah unik di program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang berperan dalam pemahaman dan pengaplikasian cara berpikir positif serta pengambilan keputusan mental yang produktif adalah mata kuliah kepemimpinan intrapersonal (Tjahjono & Palupi, 2015). Pada dasarnya permasalahan individu dapat berdampak pada tingkat stress dan *burn out* serta perilaku negatif dan disfungsional di tempat kerja. Cara mengatasi yang paling efektif adalah melahirkan kepemimpinan dan sumberdaya manusia yang memiliki cara berpikir positif dan berdampak pada sikap dan perilaku yang produktif. Untuk itu kepemimpinan setiap lulusan program magister manajemen melakirkan pribadi yang memahami dirinya dan memiliki kemampuan refleksi diri yang positif dan produktif.
2. Kemampuan mempengaruhi perilaku individu dan interaksinya untuk mencapai kinerja kelompok dan organisasi. Mahasiswa memahami dan mampu melakukan eksekusi sumber-sumber kekuasaan baik yang sifatnya berasal dari organisasi seperti kekuasaan atas posisi (*position power*) ataupun yang bersumber dari kekuasaan personal (*personal power*) seperti keahlian dan karisma.Mahasiswa memahami dengan baik sumber-sumber kekuasaan menjadi sosok pemimpin. Mereka tidak hanya menggantungkan diri pada kekuasaan yang bersumber dari organisasi secara formal, namun mengembangkan sumber-sumber kekuasaan personal dengan cara membangun kapasitas untuk beradaptasi dan kapasitas untuk belajar sekaligus membangun mental subjek dalam pengambilan keputusan. Mahasiswa juga memahami dinamika perbedaan individu dan kelompok.

Perkembangan demografi dewasa ini dan fenomena lintas budaya menjadikan pergeseran besar dalam kajian-kajian besar perilaku positif organsiasi. Mahasiswa harus dapat memahami sejumlah potensi perbedaan antar generasi, gender, senioritas, disabilitas, lintas budaya dan relijiusitas sehingga mahasiswa memiliki peta kognitif yang luas dan fleksibel dalam memahami potensi sumberdaya manusia di dalam organisasi. Hal ini sangat membantu mahasiswa untuk memiliki strategi dalam mempengaruhi lingkungan yang semakin heterogen dengan cara positif dan produktif.

3. Pemahaman terhadap perubahan organisasi yang dapat membantu mengarahkan pada pencapaian organisasi yang berkinerja tinggi. Penting bagi pemimpin organisasi memahami sejumlah model-model perubahan organisasional, namun hal yang terpenting adalah bagaimana kesiapan pemimpin memimpin perubahan. Persoalan penting bagi seorang pemimpin dalam melakukan perubahan adalah pemimpin harus memiliki visi dan misi kuat terhadap perubahan didukung oleh fondasi nilai-nilai dan karakteristik kuat untuk mendukung perubahan. Pemimpin menjadi orang pertama yang sangat termotivasi dengan perubahan dan secara persisten mendukung perubahan. Untuk itu diperlukan karakteristik kepemimpinan yang kuat yang mencintai perubahan ke arah yang lebih baik dan produktif.. Pada sisi lain, seorang pemimpin juga harus memahami adanya sejumlah potensi sejumlah anggota organisasi yang enggan atau bahkan menolak perubahan (*resistent to change*). Ada sejumlah penyebab mengapa orang bahkan kelompok tidak menyukai perubahan. Sejumlah catatan penting terhadap sikap dan perilaku yang tidak bersahabat dengan perubahan adalah 1) mereka tidak mengetahui urgensi organisasi melakukan perubahan; 2) mereka lebih menyukai kondisi yang stabil dan mapan; 3) mereka memiliki kekhawatiran dengan perubahan; 4) mereka dihadapkan pada resiko-resiko perubahan; 5) perubahan yang dilakukan dapat berdampak pada berkurangnya kekuasaan sekelompok orang dan lain-lain. Situasi demikian harus diantisipasi oleh pemimpin dan jajaran manajemen dan mereka secar pro-aktif mengawal perubahan. Dengan demikian pemimpin di dalam organisasi harus dapat mendesain strategi untuk mengatasi penolakan perubahan sekaligus semakin kuat dalam mendorong perubahan melalui penyelenggaraan program-program sosialisasi mengenai perubahan kepada semua anggota organisasi yang terlibat, pelatihan dan pendidikan mengenai bagaimana menyesuaikan diri dengan perubahan baik secara konsep dan

teknis, membangun keterlibatan untuk perubahan bahkan menumbuhkan dan menempatkan agen-agen perubahan sekaligus membangun sumber-sumber kekuasaan untuk mendukung perubahan dan bahkan menekan kelompok-kelompok yang sama sekali menolak perubahan.

4. Pemahaman dan pengintegrasian semua aspek ke dalam *strategic organizational behavior* (STROBE). Pemahaman pemimpin mengenai dinamika psikologi dan perilaku individu, dinamika perilaku kelompok dan dinamika organsiasi menjadi semakin penting dipahami dan dikelola untuk meningkatkan kinerja dan keefektifan organisasi.Pemimpin harus memahami apa dan bagaimana kriteria keefektifan organisasi. Pemimpin secara komprehensif dapat mengkombinasikan berbagai kriteria keefektifa organisasi secara holistik. Dengan demikian keefektifan tidak hanya dilihat dari capaian tujuan (*goal model*), namun juga memahami dan mampu mengeksekusi proses bisnis yang *smooth* dalam mendukung penambahan nilai produk dan jasa organisasi. Aspek lainnya dari keefektifan organisasional adalah bagaimana organisasi berperan dalam membangun ketergantungan pihak lain atau akuisisi sumberdaya dan aspek terakhir adalah bagaimana organisasi yang efektif dapat memenuhi harapan-harapan pokok dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholders*).

## F. Kesimpulan

1. Studi perilaku organisasional dewasa ini di dalam pembelajaran program Magister Manajemen penting menjadikan mahasiswa sebagai subjek. Mahasiswa MM adalah para pemimpin transformasional hari ini dan masa depan sehingga mereka harus mampu membangun keefektifan dalam bekerja sekaligus lingkungan kerja yang positif dan produktif.
2. Untuk itu pembentukan karakter pemimpin menjadi hal yang urgent, sehingga mereka mampu memahami dan mengaplikasikan sikap dan perilaku pada level individu, kelompok dan organisasional untuk membangun kinerja organisasional yang strategik dan berkelanjutan.
3. Sikap dan perilaku yang mendukung pembelajaran menjadi penting bagi mahasiswa MM, karena mereka berada dalam entitas organisasi pembelajar (*learning organization*) untuk selalu bergerak secara kreatif melakukan inovasi dalam menghadapi perubahan. Idealnya para lulusan MM mampu menari dengan bahagia sambil bekerja sama dan bersinergi membangun makna di antara gelombang perubahan yang semakin kencang.

**Daftar Pustaka**


Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52: 1-26.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency. *Academy of ManagementJournal*, 39(4), 802−835.

Hidayat, S. & Tjahjono, H.K. (2015). Peran etika kerja Islam dalam mempengaruhi motivasi intrinsik, kepuasan kerja dan dampaknya pada komitmen organisasional (studi empiris pada pondok pesantren modern di Banten). *Jurnal Akuntansi dan Manajemen (Akmenika)*, 12(2):625-637.

Kinicki, A. & Fugate, M. (2013*). Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices.* McGraw Hill Education.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychologicals strenghts. *Academy of Management Executive*. 16(1):57-72.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. Blackwell Publishing, Inc.

Palupi, M, (2017). Catatan studi evolusi manajemen sumberdaya manusia strategik. *Jurnal Bisnis teori dan Implementasi*, 9(2):75-84.

Pangesti, G.R., Tjahjono, H.K & Maryati, T. (2013). The influence of transformational leadership, motivator factor, and hygiene factor toward job satisfaction of Balai Besar Latihan Ketransmigrasian Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori & Implementasi*. 4 (1), 31-44

Slater, R. (2004). *Jack Welch on Leadership*. The McGraw Hill Companies, Inc.

Tjahjono, H.K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 87-103.

Tjahjono, H.K. & Palupi, M. (2015). Kepemimpinan intrapersonal dan implikasi organisasional. *Jurnal Bisnis Teori & Implementasi* 6 (2), 207-215

Tjahjono, H.K. (2017). Modal sosial sebagai properti individu:

konsep, dimensi dan indikator. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 9(2): 69-74.