

DISERTASI

**PERILAKU APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PENERAPAN
PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN
FUNGSIONAL PADA PEMERINTAH KOTA MAKASSAR**

***BEHAVIOR OF STATE CIVIL SERVANT IN IMPLEMENTING THE
EQUALIZATION OF ADMINISTRATIVE POSITIONS INTO FUNCTIONAL
POSITIONS IN GOVERNMENT OF MAKASSAR CITY***

YOSAR KARDIAT

E013212001



**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2024



Optimized using
trial version
www.balesio.com

**PERILAKU APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PENERAPAN
PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN
FUNGSIONAL PADA PEMERINTAH KOTA MAKASSAR**

Disertasi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Doktoral

Program Studi
Administrasi Publik

YOSAR KARDIAT

Kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**



LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

PERILAKU APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PENERAPAN
PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN
FUNGSIONAL PADA PEMERINTAH KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

YOSAR KARDIAT

E013212001

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Adminstrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 16 Mei 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Promotor,

Prof. Dr. H. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si
NIP 196012311986011005

Ko - Promotor I

Prof. Dr. H. Badu Ahmad, M.Si
NIP 196212311989031028

Ko - Promotor II

Dr. Gita Susanti, M.Si
NIP 196503111991032001

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,

Prof. Dr. H. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si
NIP 196012311986011005

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,

Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP., M.Si
NIP 197508181008011008



PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yosar Kardiat
NIM : E013212001
Program Studi : Administrasi Publik

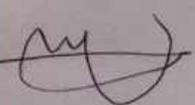
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain.

Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 16 Mei 2024

Yang menyatakan,




Yosar Kardiat



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian penulisan disertasi dengan judul “Perilaku Aparatur Sipil Negara Dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pada Pemerintah Kota Makassar” ini terlaksana hanya semata-mata karena nikmat, rahmat, hidayah dan ridho dari Allah SWT. Atas kesadaran inilah, penulis patut memanjatkan puji syukur kepada-Nya, sembari berharap kiranya karya ini menjadi sesuatu yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan bagi kemaslahatan umat manusia.

Penelitian ini merupakan syarat dalam penyelesaian studi S3 pada Program Doktor Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Dalam penyelesaian disertasi ini banyak mengalami kendala-kendala. Namun dengan satu keyakinan bahwa untuk meraih yang terbaik memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit pula, sehingga tantangan dan rintangan tersebut menjadi makna sebuah pengorbanan. Penyelesaian studi dan disertasi ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang berwujud bimbingan teknis, moral maupun material. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penghargaan dan terima kasih dengan penuh

disampaikan kepada:



1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc, selaku Rektor Universitas Hasanuddin;
2. Dr. Phill. Sukri, S.IP, M.Si, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin;
3. Prof. Dr. H. Muh. Akmal Ibrahim, M. Si, selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik (S3) sekaligus sebagai Promotor yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk meluangkan waktunya membaca dan memberikan kritik serta perbaikan serta senantiasa memberikan motivasi dan nasihat keilmuan di setiap saat sejak awal terutama sejak saat-saat terakhir penyelesaian studi;
4. Prof. Dr. H. Badu Ahmad, M.Si, selaku Co Promotor I yang selalu meluangkan waktu dan tempat untuk membimbing sejak sebelum penyusunan proposal hingga selesainya studi ini;
5. Dr. Hj. Gita Susanti, M.Si. selaku Co Promotor II yang telah banyak memberikan petunjuk dan bimbingan bagi kesempurnaan hasil penelitian ini, meluangkan banyak waktu untuk membimbing penulis dan memberikan kritik serta perbaikan serta senantiasa memberikan motivasi dan nasihat keilmuan di setiap saat sejak awal terutama sejak saat-saat terakhir penyelesaian studi;



Bahtiar Baharuddin, M.Si, Pj. Gubernur Sulawesi Selatan sebagai aku penguji eksternal beserta Dr. H. Muhammad Yunus, MA., Prof. Dr. sniati, S.Sos, M.Si dan Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP, M.Si selaku Penguji

Internal lingkup Universitas Hasanuddin yang banyak memberi kontribusi dalam penyempurnaan disertasi ini;

7. Seluruh Dosen Pengajar Program Doktor Administrasi Publik Universitas Hasanuddin yang secara terus menerus memberikan bimbingan, dorongan dan bantuan kepada penulis selama pendidikan khususnya pengampuh mata kuliah pada semester I dan II;
8. Rektor IPDN, Prof. Dr. Drs. H. Hadi Prabowo, MM, memberikan ijin menempuh melanjutkan studi ini;
9. Direktur IPDN Kampus Sulawesi Selatan, Prof. Dr. H. Murtir Jeddawi, S.Sos, SH, M.Si atas dukungan moral dan kebijaksanaan yang diberikan kepada saya selama ini selama menempuh perkuliahan hingga merampungkan disertasi ini;
10. Untuk Kedua Orang Tua, Ayahanda saya alm. Dr. Kardiat dan Ibunda Hj. Eltje Rifai yang telah begitu banyak mencurahkan kasih sayang, doa dan mengajarkan kesederhanaan serta budi pekerti baik;
11. Teruntuk Istri Tercinta, Shiva Yossy yang senantiasa mendampingi penulis serta memberi motivasi kepada penulis untuk melakukan yang terbaik dalam setiap aktivitas penulis;
12. Untuk Anak-Anakku Tercinta, M. Tegar Setyawan Kardiat, Muh. Daffa z Abrar Kardiat, Muh. Revand Anindya Kardiat, dan Syua Kamila Putri rdiat yang menjadi selalu memberikan kebahagiaan dan mewarnai up penulis;



13. Untuk Saudaraku Syahrir Kardiat, SE, yang telah banyak memberi dukungan dan semangat kepada penulis;
14. Civitas Akademika IPDN Kampus Sulawesi Selatan senantiasa memberikan dukungan selama menempuh studi;
15. Rekan-Rekan Mahasiswa Program Doktor Administrasi Publik Universitas Hasanuddin khususnya angkatan Tahun 2021 dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini;
16. Staf dan Pengelola Bagian Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin;
17. Seluruh pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu;

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan. Dan penulis juga menyadari bahwa tak ada lagi jenjang pendidikan formal setelah ini, semoga dengan selesainya pendidikan ini dapat memberi kontribusi positif bagi masyarakat. Untuk itu, kritik dan saran senantiasa penulis harapkan serta semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua,, Amin.

Makassar, 30 April 2024

Wassalam,

YOSAR KARDIAT



ABSTRAK

YOSAR KARDIAT. Perilaku Aparatur Sipil Negara Dalam Penerapan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pada Pemerintah Kota Makassar (supervised by Muhammad Akmal Ibrahim, Badu Ahmad and Gita Susanti)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Populasi informan meliputi seluruh Aparatur Sipil Negara yang terdampak penyetaraan jabatan yang berjumlah 250 orang, dimana seluruhnya menjadi informan penelitian. instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Sumber Data terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM) melalui aplikasi AMOS 22.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, keterlibatan dalam perubahan terhadap perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional pada Pemerintah Kota Makassar dengan nilai p-value $0,099 > 0,05$ yang bermakna bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan sub variabel resistensi terhadap perubahan terhadap perilaku. Kedua, terdapat hubungan yang erat antara antisipasi manfaat perubahan terhadap perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional pada Pemerintah Kota Makassar dengan nilai p-value $< 0,05$ yang bermakna bahwa faktor intrinsik dan ekstrinsik masing-masing berpengaruh secara signifikan dan memiliki hubungan yang erat terhadap perilaku. Ketiga, terdapat hubungan yang erat antara kualitas hubungan kerja terhadap perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional pada Pemerintah Kota Makassar dengan nilai p-value $< 0,05$ yang bermakna bahwa sikap dan norma masing-masing berpengaruh secara signifikan dan memiliki hubungan yang erat terhadap perilaku. Keempat, Penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada pemerintah Kota Makassar membutuhkan penguatan pada regulasi lokal ditingkat pemerintah daerah. Penguatan dalam bentuk regulasi ini meliputi regulasi dana SOP atau sistem tentang penilaian angka kredit, kenaikan pangkat, pola penempatan berbasis kompetensi, dan aturan kerja jabatan fungsional tertentu.

Kata Kunci : Perilaku, Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, Aparatur Sipil Negara



ABSTRACT

YOSAR CARDIAT. Behavior of State Civil Apparatus in Implementing Equalization of Administrative Positions into Functional Positions in the Makassar City Government (supervised by Muhammad Akmal Ibrahim, Badu Ahmad and Gita Susanti)

This research aims to determine and analyze the behavior of State Civil Apparatus in equalizing administrative positions into functional positions in the Makassar City Government.

The research approach used is quantitative. The informant population includes all State Civil Apparatus affected by equalization of positions, totaling 250 people, all of whom became research informants. The research instrument uses a questionnaire. Data sources consist of primary data and secondary data. The data analysis technique uses Structural Equation Model (SEM) via the AMOS 22.0 application.

The research results show that, first, involvement in changes to the behavior of State Civil Apparatus in equalizing Administrative Positions into Functional Positions in the Makassar City Government with a p-value of $0.099 > 0.05$, which means that there is no significant influence of the sub-variable of resistance to changes in behavior. Second, there is a close relationship between the anticipated benefits of changes to the behavior of State Civil Apparatus in equalizing Administrative Positions into Functional Positions in the Makassar City Government with a p-value < 0.05 , which means that each intrinsic and extrinsic factor has a significant influence and has a close relationship to behavior. Third, there is a close relationship between the quality of work relationships and the behavior of State Civil Apparatus in equalizing Administrative Positions into Functional Positions in the Makassar City Government with a p-value < 0.05 , which means that the attitudes and norms of each have a significant influence and have a relationship closely related to behavior. Fourth, the implementation of the equalization of administrative positions into functional positions in the Makassar City government requires strengthening local regulations at the regional government level. Strengthening in the form of regulations includes SOP fund regulations or systems regarding credit score assessment, promotions, competency-based placement patterns, and work rules for certain functional positions.

Keywords: Behavior, Equalization of administrative positions into functional positions, State Civil Apparatus



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUTAN.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Perspektif Ilmu Administrasi Publik.....	10
2.1.1 Old Public Administration.....	10
2.1.2 New Public Management.....	16
2.1.3 New Public Service.....	18
2.2 Manajemen Publik.....	21
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik.....	24
2.3.1 Teori Sumber Daya Manusia.....	40
2.3.2 Teori Sikap dan Perilaku Sumber Daya Manusia.....	43
2.3.3. Teori Change-Supportive Behavior.....	56
2.3.4. Dimensi Pengukuran Change-Supportive Behavior.....	59
2.4 Teori Organisasi.....	64
2.4.1 Perkembangan Teori Organisasi.....	65
2.4.2 Perilaku Organisasi (include Organizational Citizenship Behavior).....	81
2.4.3 Organizational Citizenship Behavior.....	88
2.4.4 Organisasi Birokrasi.....	101
2.4.5 Tujuan Reformasi Birokrasi.....	103



2.5.2 Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi.....	104
2.5.3 Visi dan Misi Reformasi Birokrasi.....	105
2.6 Aparatur Sipil Negara.....	106
2.6.1 Hak, Kewajiban dan Kedudukan ASN.....	107
2.6.2 Jabatan ASN.....	108
2.7 Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.....	111
2.8 Regulasi	115
2.9 Penelitian Terdahulu.....	120
2.10 Kerangka Konseptual.....	130
2.11 Hipotesis Penelitian.....	134
BAB III METODE PENELITIAN.....	136
3.1 Pendekatan Penelitian.....	136
3.2 Lokasi Penelitian.....	137
3.3 Populasi dan Sampel.....	137
3.3.1 Populasi.....	137
3.3.2 Sampel.....	137
3.4 Sumber Data.....	138
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	138
3.5.1 Kuesioner.....	139
3.5.2 Telaah Dokumen.....	139
3.6 Teknik Analisis Data.....	139
3.7 Definisi Operasional.....	140
BAB IV GAMBARAN UMUM	144
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	144
4.1.1 Gambaran Umum Kota Makassar.....	144
4.1.2 Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPKPSDM) Kota Makassar..	158
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	170
5.1 Hasil Penelitian.....	170
5.1.1 Uji Validitas dan Realibilitas.....	171
5.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	176
5.1.3 Path Analisis dan Fit Model.....	196
orelasi.....	197



5.2.1 Hubungan Keterlibatan Dalam Perubahan Terhadap Perilaku Aparatur Sipil Negara Dalam Penerapan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pada Pemerintah Kota Makassar.....	205
5.2.2 Hubungan Antisipasi Manfaat Terhadap Perilaku Aparatur Sipil Negara Ke Dalam Penerapan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pada Pemerintah Kota Makassar..	211
5.2.3 Hubungan Kualitas Hubungan Kerja Terhadap Perilaku Aparatur Sipil Negara Dalam Penerapan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pada Pemerintah Kota Makassar.....	217
5.2.4 Regulasi (Novelty Penelitian).....	221
5.3 Pembahasan.....	227
5.3.1 Keterlibatan Dalam Perubahan.....	228
5.3.2 Antisipasi Manfaat Perubahan.....	234
5.3.3 Kualitas Hubungan Kerja.....	237
BAB VI PENUTUP.....	240
6.1 Kesimpulan.....	240
6.2 Implikasi Penelitian.....	241
DAFTAR PUSTAKA.....	244
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Perkembangan OPA, NPM, NPS.....	20
Tabel 2.2 Perilaku Pendukung Perubahan dan Konsep Terkait.....	58
Tabel 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu.....	120
Tabel 4.1 Luas dan Wilayah Menurut Kecamatan Kota Makassar 2020.....	145
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan Kota Makassar 2020.....	147
Tabel 4.3 Jumlah Pemangku Jabatan Fungsional Kota Makassar Tahun 2016-2020.....	157
Tabel 4.4 Jumlah Pegawai Pemerintah Kota Makassar Tahun 2023.....	157
Tabel 4.5 Jumlah Pegawai Pemerintah Kota Makassar Berdasarkan Eselon Tahun 2023.....	158
Tabel 5.1 Validitas Variabel Keterlibatan.....	171
Tabel 5.2 Validitas Variabel Antisipasi Manfaat Perubahan.....	172
Tabel 5.3 Validitas Variabel Hubungan Kerja.....	172
Tabel 5.4 Validitas Perilaku Aparatur Sipil Negara.....	173
Tabel 5.5 Uji Realibilitas Variabel Keterlibatan Dalam Perubahan.....	174
Tabel 5.6 Uji Realibilitas Variabel Antisipasi Manfaat Perubahan.....	174
Tabel 5.7 Uji Realibilitas Variabel Kualitas Hubungan Kerja.....	175
Tabel 5.8 Uji Realibilitas Variabel Perilaku Aparatur Sipil Negara.....	176
Tabel 5.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	177
Tabel 5.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	177
Tabel 5.11 Pendidikan Terakhir.....	178
Tabel 5.12 Distribusi Frekuensi Jawaban Keterlibatan Dalam Perubahan..	179
Tabel 5.13 Distribusi Frekuensi Persepsi Keterlibatan Dalam Perubahan..	182
Tabel 5.14 Distribusi Frekuensi Jawaban Antisipasi Manfaat Perubahan...	184
Tabel 5.15 Distribusi Frekuensi Persepsi Antisipasi Manfaat Perubahan...	187
Tabel 5.16 Distribusi Frekuensi Jawaban Kualitas Hubungan Kerja.....	189
Tabel 5.17 Distribusi Frekuensi Persepsi Kualitas Hubungan Kerja.....	191
Tabel 5.18 Distribusi Frekuensi Jawaban Perilaku Aparatur Sipil Negara..	192
Tabel 5.19 Distribusi Frekuensi Persepsi Perilaku Aparatur Sipil Negara..	195
Tabel 5.20 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	197
Tabel 5.21 Uji Hipotesis.....	198
22 Uji Korelasi dan Pengaruhnya.....	199
23 Uji Korelasi Sub Variabel Terhadap Perilaku.....	199
24 Uji Korelasi Sub Variabel Terhadap Disiplin.....	200
25 Uji Korelasi Sub Variabel Terhadap Inisiatif.....	201



Tabel 5.26 Uji Korelasi Sub Variabel Terhadap Komitmen.....	202
Tabel 5.27 Uji Korelasi Sub Variabel Terhadap Efektivitas.....	204
Tabel 5.28 Uji Hipotesis Keterlibatan Dalam Perubahan.....	205
Tabel 5.29 Uji Korelasi Keterlibatan Dalam Perubahan (Disiplin).....	207
Tabel 5.30 Uji Korelasi Keterlibatan Dalam Perubahan (Inisiatif).....	208
Tabel 5.31 Uji Korelasi Keterlibatan Dalam Perubahan (Komitmen).....	209
Tabel 5.32 Uji Korelasi Keterlibatan Dalam Perubahan (Efektivitas).....	210
Tabel 5.33 Uji Hipotesis Antisipasi Manfaat Perubahan.....	212
Tabel 5.34 Uji Korelasi Antisipasi Manfaat Perubahan (Disiplin).....	213
Tabel 5.35 Uji Korelasi Antisipasi Manfaat Perubahan (Inisiatif).....	214
Tabel 5.36 Uji Korelasi Antisipasi Manfaat Perubahan (Komitmen).....	215
Tabel 5.37 Uji Korelasi Antisipasi Manfaat Perubahan (Efektivitas).....	216
Tabel 5.38 Uji Hipotesis Kualitas Hubungan Kerja.....	217
Tabel 5.39 Uji Korelasi Kualitas Hubungan Kerja (Disiplin).....	218
Tabel 5.40 Uji Korelasi Kualitas Hubungan Kerja (Inisiatif).....	219
Tabel 5.41 Uji Korelasi Kualitas Hubungan Kerja (Komitmen).....	220
Tabel 5.42 Uji Korelasi Kualitas Hubungan Kerja (Efektivitas).....	220



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Area Perubahan.....	2
Gambar 2. Perkembangan Teori Organisasi.....	66
Gambar 3. Mekanisme Koordinasi.....	114
Gambar 4. Kerangka Konsep.....	133
Gambar 5. Peta Administrasi Kota Makassar.....	144
Gambar 6. Bagan Susunan Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar.....	160
Gambar 7. Path Analysis and Fit Model.....	196



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Studi administrasi publik saat ini berkembang dengan pesat terutama dalam tata kelola pemerintahan, terutama dalam kaitannya dengan bagaimana pemerintah sebagai organisasi publik mampu mencapai tujuannya. Salah satu isu yang berkembang dalam studi administrasi publik adalah reformasi birokrasi sebagai upaya pemerintah untuk melakukan perubahan dalam rangka mencapai kinerja tata kelola organisasi publik yang lebih baik.

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah langkah besar dari pemerintah dalam memperbaiki kinerja tata kelola pemerintahan. Salah satu agenda dalam reformasi birokrasi adalah penataan SDM Aparatur Sipil Negara, dimana hal ini tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Roadmap* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Dalam regulasi tersebut, dijelaskan bahwa terdapat delapan area perubahan yang menjadi sasaran reformasi birokrasi yaitu: a) manajemen perubahan; b) deregulasi kebijakan; c) penataan organisasi; d) penataan tatalaksana; e) penataan SDM aparatur; f) penguatan akuntabilitas; g) penguatan pengawasan; dan h) peningkatan kualitas an publik. Untuk lebih jelasnya sebagaimana ditunjukkan pada gambar





Gambar 1. Area Perubahan, Roadmap Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Dalam rangka penataan aparatur, pemerintah menerbitkan Permen PAN RB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Pemberlakuan Permen PAN RB Nomor 17 Tahun 2021 ini berdampak luar biasa terhadap sistem dan mekanisme kerja birokrasi terutama di lingkup Pemerintah Daerah, salah satunya adalah kewajiban pengangkatan dan pelantikan penyetaraan ke dalam jabatan fungsional dilaksanakan paling lambat tanggal 31 Desember 2021.

Perilaku Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu aspek penting bagi keberhasilan kinerja manajemen dan kebijakan organisasi sektor publik.



Suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh perilaku Aparatur Sipil Negara di dalamnya, karena mereka merupakan subyek dalam proses suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dapat dilihat dari perilaku

Aparatur Sipil Negara, karena pada hakikatnya mereka perlu menampilkan motivasi kerja yang tinggi agar dapat bekerja secara optimal. Motivasi dianggap penting karena ada hal ini mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi dapat menciptakan gairah kerja, karena dengan motivasi kerja yang tinggi pegawai akan lebih giat dalam melaksanakan pekerjaan, sebaliknya jika motivasi kerja rendah pegawai kurang semangat bekerja, mudah menyerah dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penyetaraan jabatan merupakan salah satu upaya dalam proses penyederhanaan birokrasi, dengan pertimbangan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan publik. Akan tetapi kebijakan ini menjadi polemik bagi Aparatur Sipil Negara, dimana faktanya regulasi ini belum terlaksana secara efektif di tingkat Pemerintah Daerah. Pelaksanaan yang belum efektif juga dipengaruhi oleh perilaku Aparatur Sipil Negara yang cenderung tidak mendukung dan berpartisipasi aktif dalam melaksanakan kebijakan tersebut dimana dalam konteks ini yang dimaksudkan adalah perilaku sumber daya manusia atau Aparatur Sipil Negara. Padahal seharusnya sebagai birokrat, ASN sudah seharusnya mendukung perubahan

sebagai langkah pelaksanaan percepatan reformasi birokrasi.

lam berbagai literatur Manajemen Sumber Daya Manusia sektor ,paratur Sipil Negara dituntut untuk mampu bekerja dengan maksimal



dan mendukung pelaksanaan dari kebijakan maupun regulasi yang dibuat oleh organisasi. Mengingat peraturan mengenai penyederhanaan jabatan administrator ke jabatan fungsional merupakan sebuah perubahan yang telah ditetapkan oleh organisasi maka sudah seharusnya Aparatur Sipil Negara mendukung pelaksanaan peraturan tersebut.

Pada konteks perubahan yang dilakukan organisasi, beberapa temuan menyatakan bahwa dalam melihat tingkat keberhasilan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hasilnya tergolong rendah, karena beberapa faktor seperti kesalahan manajemen, kurangnya sumber daya yang kritis, serta resistensi yang dilakukan pegawai (Eisentat & Spector, 1990).

Agenda perubahan yang dilakukan oleh organisasi publik saat ini seringkali hanya dianalisis atau diteliti dalam konteks kebijakan, atau manajemen perubahan atau pelayanan publik. Studi-studi yang berkaitan dengan bagaimana perilaku pegawai dalam perubahan yang dilakukan organisasi masih sangat jarang dilakukan. Dalam konteks fenomena perubahan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, bahkan di Indonesia belum ada yang melakukan riset terkait fenomena tersebut dalam pendekatan perilaku pegawai.

Oleh karena itu penulis beranggapan bahwa teori perilaku yang mendukung perubahan (*Change-Supportive Behavior*) sangat relevan untuk menjelaskan fenomena penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Pendekatan *Change-Supportive Behavior* saat ini sedang



berkembang dalam kajian perilaku pegawai. Sebagai sebuah teori atau pendekatan baru yang menekankan pada bagaimana perilaku pegawai dalam perubahan yang dilakukan organisasi. Teori *Change-Supportive Behavior* menekankan pada partisipasi pegawai (sektor publik) maupun karyawan (sektor privat) dalam mendukung perubahan yang dilakukan oleh organisasi, perubahan ini berkaitan dengan kebijakan maupun manajemen organisasi.

Teori *change-supportive behavior* adalah tindakan yang dilakukan oleh pegawai untuk berpartisipasi aktif, memfasilitasi dan berkontribusi pada perubahan yang terencana yang di prakarsai oleh organisasi (Kim, et. al, 2011; Weick & Quinn, 1999). Jimmieson & White (2008), mengidentifikasi *theory of planned behavior* sebagai kerangka kerja yang cocok untuk memprediksi dukungan perilaku untuk perubahan. Pandangan lain dari Kim, et. al (2011) menjelaskan bahwa *change-supportive behavior* sangat penting untuk mengukur kinerja perubahan yang dilakukan oleh organisasi ditinjau dari aspek perilaku pegawai.

Kim, et. al (2011) mengulas lebih lanjut mengenai pendekatan perilaku yang mendukung perubahan (*change-supportive behavior*) dapat dianalisis menggunakan 3 (tiga) dimensi antara lain: (1) keterlibatan dalam perubahan (*formal involvement in the change*), (2) antisipasi manfaat terhadap perubahan (*ted benefits of the change*), dan (3) kualitas hubungan kerja (*quality of loyment relationship*). Ketiga dimensi tersebut menjadi faktor penting



untuk mengukur perilaku pegawai atau Aparatur Sipil Negara dalam pelaksanaan perubahan sebuah organisasi.

Pada fenomena perilaku yang mendukung perubahan (*change-supportive behavior*) dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Kota Makassar menunjukkan berbagai permasalahan yang terjadi yang berkaitan dengan teori dan fenomena yang diteliti. Berdasarkan temuan awal penelitian menunjukkan fakta sebagai berikut.

Pertama, terkait fakta lapangan mengenai partisipasi aparatur sipil negara yang terdampak yaitu eselon IV mengeluhkan perubahan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang menyebabkan kesulitan untuk beradaptasi dengan regulasi tersebut, selain itu tingkat pemahaman aparatur sipil mengenai teknis pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional masih sangat minim dan membingungkan bagi aparatur sipil negara yang terdampak. Temuan lain menunjukkan aparatur sipil negara dan pimpinan / atasan mereka cenderung “menerima dan mendukung” perubahan tersebut karena mustahil untuk menolak.

Kedua, terkait temuan awal penelitian tentang antisipasi manfaat aparatur sipil negara yang terdampak bahwa sebenarnya mereka akan mendapatkan



manfaat baik bersifat ekstrinsik seperti peningkatan gaji dan manfaat dalam hal kemudahan dalam kenaikan pangkat. Namun manfaat tidak dapat langsung dirasakan oleh ASN terdampak, karena

membutuhkan waktu dan proses dalam pengumpulan angka kredit. Hal ini juga menjadi polemik yang dikeluhkan oleh ASN terdampak terkait sulitnya mengumpulkan angka kredit.

Ketiga terkait dengan temuan awal mengenai kualitas hubungan kerja Aparatur Sipil Negara yang berkaitan dengan sikap dan norma subjektif aparatur sipil negara yang terdampak menunjukkan bahwa mereka menunjukkan sikap dan norma subjektif yang positif dalam merespon perubahan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

Berdasarkan uraian fenomena penelitian dan literatur yang dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Perilaku Aparatur Sipil Negara Dalam Penerapan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pada Pemerintah Kota Makassar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan urgensi penelitian, maka penulis merumuskan permasalahan yang diteliti, dimana untuk lebih jelasnya dapat dilihat dibawah ini.

- a. Seberapa erat hubungan keterlibatan dalam perubahan terhadap perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar?



- b. Seberapa erat hubungan antisipasi manfaat terhadap perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar?
- c. Seberapa erat hubungan kualitas hubungan kerja terhadap perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Mengukur dan menganalisis keeratan hubungan keterlibatan dalam perubahan terhadap perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar.
- b. Mengukur dan menganalisis keeratan hubungan antisipasi manfaat terhadap perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar.
- c. Mengukur dan menganalisis keeratan hubungan kualitas hubungan kerja terhadap perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar.



1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri dari manfaat akademik dan manfaat praktis. Berikut uraian kedua manfaat penelitian tersebut.

a. Manfaat Akademik

Pengembangan dan peningkatan keilmuan administrasi publik, kemudian hasil penelitian ini diharapkan menambah khazanah keilmuan administrasi publik, khususnya dalam studi perilaku Sumber Daya Manusia dalam organisasi publik.

b. Manfaat Praktis

Bagi pemerintah daerah hasil penelitian ini akan menjadi rekomendasi dan gagasan, serta menjadi kerangka acuan dalam rangka mengevaluasi pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional pada tingkat pemerintah daerah



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perspektif Ilmu Administrasi Publik

Sejak berkembangnya studi administrasi publik dari klasik hingga kontemporer, telah mengalami beberapa fase perkembangan perspektif. Perkembangan perspektif administrasi publik dimulai pada perspektif *The Old Public Administration*, *The New Public Management*, *The New Public Service* (Bovaird dan Loffler, 2003; Denhardt dan Denhardt, 2004, dan *The New Public Governance*) (Osborne, 2010).

2.1.1 *Old Public Administration*

Paradigma pertama dimulai dari paradigma *The Old Public Administration* (OPA) seperti menurut Denhart dan Denhart (2004). Paradigma ini pertama kali dikemukakan oleh Woodrow Wilson. Dia menyatakan bidang administrasi itu sama dengan bidang bisnis. Maka dari itu muncullah konsep ini, konsep *Old Public Administration* ini memiliki tujuan melaksanakan kebijakan dan memberikan pelayanan, dimana dalam pelaksanaannya ini dilakukan dengan netral, profesional, dan lurus mengarah kepada tujuan yang telah ditetapkan. Dalam memahami paradigma ini, ada kunci yang digunakan yaitu pertama



perbedaan yang jelas antara politik (*policy*) dengan administrasi. perhatian untuk membuat struktur dan strategi pengelolaannya hak

organisasi publik diberikan kepada manajernya (pemimpin), agar tugas-tugas dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Dalam bukunya "*The Study of Administration*", Wilson berpendapat bahwa problem utama yang dihadapi pemerintah eksekutif adalah rendahnya kapasitas administrasi. Untuk mengembangkan birokrasi pemerintah yang efektif dan efisien, diperlukan pembaharuan administrasi pemerintahan dengan jalan meningkatkan profesionalisme manajemen administrasi negara. Untuk itu, diperlukan ilmu yang diarahkan untuk melakukan reformasi birokrasi dengan mencetak aparatur publik yang profesional dan non-partisan. Maka, tema dominan dari pemikiran Wilson adalah aparat atau birokrasi yang netral dari politik. Administrasi negara harus didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen ilmiah dan terpisah dari hiruk pikuk kepentingan politik. Inilah yang dikenal sebagai konsep dikotomi politik dan administrasi. Administrasi negara merupakan pelaksanaan hukum publik secara detail dan terperinci, karena itu menjadi bidangnya birokrat teknis, sedangkan politik menjadi bidangnya politisi.

Paradigma administrasi publik model klasik juga dapat dilihat melalui model "*oldchesnuts*" dari Peters (1996 dan 2001), dimana administrasi publik berdasarkan pada pegawai negeri yang politis dan terinstitusionalisasi; isi yang hirarkis dan berdasarkan peraturan; penugasan yang menentu dan stabil; banyaknya pengaturan internal; serta menghasilkan pelayanan yang seragam (lihat dalam Oluwu, 2002 dan Frederickson, 2004).



Kelebihan dari administrasi publik klasik adalah politik yang tidak mencampuri kegiatan administrasi di pemerintahan. Sehingga tidak ada hasil dari kegiatan administrasi terhadap publik yang berbau politik. Administrasi publik klasik juga memungkinkan birokrasi memiliki daya stabilitas yang sangat tinggi, karena para birokrat diputuskan berdasarkan pertimbangan obyektif, para birokrat dilindungi dari kewenangan hukum, dan masa depan para birokrat terjamin. Struktur birokrasi yang kompleks dan formal serta berdasarkan dokumen resmi akan menghindarkan birokrasi dari penyalahgunaan wewenang baik oleh birokrasi karier maupun birokrasi politisi yang berkuasa untuk sementara. Administrasi publik klasik ini juga dapat diimplementasikan di negara berbentuk kerajaan. Selanjutnya, sifat netral dari administrasi publik klasik ini dapat menghindarkan birokrasi dari kepentingan figur atau kelompok-kelompok tertentu.

Dalam hal ini karakter *Old Public Administration* dicirikan oleh kegiatan pemerintah yang terfokus pada pemberian pelayanan kepada masyarakat yang dilakukan oleh administrator publik yang akuntabel dan bertanggung jawab secara demokratis kepada *elected official*. Nilai dasar utama yang diperjuangkan dalam *Old Public Administration* adalah efisiensi dan rasionalitas sebagai sebuah sistem tertutup. Fungsi administrator publik



ikan sebagai *planning, organizing, staffing, directing, coordinating* dan ig.

Menurut Wilson bidang administrasi sama dengan bidang bisnis maka dari itu muncullah konsep ini, konsep *Old Public Administration* ini memiliki tujuan melaksanakan kebijakan dan memberikan pelayanan, dimana dalam pelaksanaannya ini dilakukan dengan netral, profesional, dan lurus mengarah kepada tujuan yang telah ditetapkan. Ada dua kunci dalam memahami OPA ini, pertama, adanya perbedaan yang jelas antara politik (*policy*) dengan administrasi. Kedua, perhatian untuk membuat struktur dan strategi pengelolaannya hak organisasi publik diberikan kepada manajernya (pemimpin), agar tugas-tugas dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Paradigma OPA memiliki tiga pemikiran, yaitu :

Pertama, paradigma dikotomi yang dikemukakan oleh Henry, memiliki dua kunci pokok yaitu: politik berbeda (*distinct*) dengan administrasi. Politik adalah arena dimana kebijakan (*policy*) diambil sehingga administrasi tidak berhak berada dalam arena tersebut. Administrasi hanya bertugas mengimplementasikan (*administered*) kebijakan tersebut.

OPA juga tidak bisa dilepaskan dari prinsip-prinsip manajemen ilmiah (*scientific management*) Frederick W. Taylor dan manajemen klasik POSDCORB ciptaan Luther Gullick. Administrasi negara harus berorientasi secara ketat kepada efisiensi. Semua sumber daya (*man, material, machine, method, market*) digunakan sebaik-baiknya untuk mencapai prinsip



Kedua, manusia rasional (administratif) Herbert Simon juga memberikan pengaruh terhadap OPA. Menurut Simon (1974), manusia dipengaruhi oleh rasionalitas mereka dalam mencapai tujuan-tujuannya. Rasionalitas yang dimaksud di sini hampir sama dengan efisiensi yang dikemukakan oleh aliran *scientific management*. Manusia yang bertindak secara rasional ini disebut dengan manusia administratif (*administrative man*). Ketiga, teori pilihan publik (*public choice*) merupakan teori yang melekat dalam OPA. Teori pilihan publik berasal dari filsafat manusia ekonomi (*economic man*) dalam teori-teori ekonomi. Menurut teori pilihan publik manusia akan selalu mencari keuntungan atau manfaat yang paling tinggi pada setiap situasi dalam setiap pengambilan keputusan. Manusia diasumsikan sebagai makhluk ekonomi yang selalu mencari keuntungan pribadi melalui serangkaian keputusan yang mampu memberikan manfaat yang paling tinggi.

Dalam buku yang ditulis oleh Miftah Thoha, yang berjudul ilmu administrasi publik kontemporer dijelaskan bahwa Denhart & Denhart (2004), menguraikan karakteristik dari *Old Public Administration* yaitu bahwa *Pertama* fokus utama adalah penyediaan pelayanan publik melalui organisasi atau badan resmi pemerintah. *Kedua* kebijakan publik dan administrasi negara sebagai tujuan yang bersifat politik. *Ketiga* administrator publik memainkan yang terbatas dalam perumusan kebijakan publik dan pemerintahan; hanya bertanggung-jawab mengimplementasikan kebijakan publik. *t* pelayanan publik harus diselenggarakan oleh administrator yang



bertanggung-jawab, dan *Kelima* kepada pejabat politik (*elected officials*) dan dengan diskresi terbatas, serta *Keenam* nilai pokok yang dikejar oleh organisasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas.

Herbert Simon dalam bukunya yang berjudul "*Administrative Behavior*", menjelaskan bahwa dimana munculnya konsep rasional model. *Mainstream* dalam *Old Public Administration* ini muncul dari ide-ide inti yang ada, diantaranya :

1. Pemerintah memberikan perhatian langsung dalam pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah yang berwenang.
2. Kebijakan publik dan administrasi saling berkaitan dengan merancang serta melaksanakan kebijakan untuk tujuan politik.
3. Administrasi publik hanya berperan kecil dalam pembuatan kebijakan dibandingkan dalam pengimplementasian kebijakan publik.
4. Para administrator berupaya memberikan pelayanan yang bertanggungjawab.
5. Para administrator bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis.
6. Program kegiatan di administrasikan dengan baik dan dikontrol oleh para pejabat publik yang memiliki hierarki dalam organisasi.



utama dari administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas.

ministrasi publik dilakukan secara efisien dan tertutup.

in administrasi publik dirumuskan secara luas seperti POSDCRB.

2.1.2 *New Public Management*

Perspektif selanjutnya adalah *The New Public Management*. Secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. NPM adalah suatu sistem manajemen desentral dengan perangkat-perangkat manajemen baru seperti *controlling*, *benchmarking* dan *lean management*. Bagi yang lain, NPM dipahami sebagai privatisasi sejauh mungkin atas aktivitas pemerintah. *New Public Management* (NPM) merupakan sistem manajemen administrasi publik yang paling aktual di seluruh dunia dan sedang direalisasikan di hampir seluruh negara industri. Sistem ini dikembangkan di wilayah Anglo Amerika sejak paruh kedua tahun 80-an dan telah mencapai status sangat tinggi khususnya di Selandia Baru. Perusahaan-perusahaan umum diprivatisasi, pasar tenaga kerja umum dan swasta dideregulasi, dan dilakukan pemisahan yang jelas antara penetapan strategis wewenang negara oleh lembaga-lembaga politik (apa yang dilakukan negara) dan pelaksanaan operasional wewenang oleh administrasi (pemerintah) dan oleh badan penanggung jawab yang independen atau swasta. Administrasi publik mulai mengenalkan *New Public Management* (NPM) yang merupakan paradigma baru pada tahun 1990-an.



PM pertama kali dikemukakan Crishtopher Hood dalam artikelnya “ *All lanagement of All Seasons*”. Nama *New Public Management* sering

disebut dengan nama lain misalnya *Post-Bureucratis Paradigm* (Barzeley, 1992), dan *Reinventing Government* (Osborne dan Gaebler, 2010).

New Publik Management (NPM) adalah paradigma baru dalam manajemen sektor publik. NPM biasanya dihubungkan dengan *Old Public Management* (OPM). Konsep NPM muncul pada tahun 1980-an dan digunakan untuk melukiskan sektor publik di Inggris dan Selandia Baru. NPM menekankan ada kontrol atas *output* kebijakan pemerintah, desentralisasi otoritas manajemen, pengenalan pada dasar kuasi-mekanisme pasar, serta layanan yang berorientasi *customer*. Asal NPM berasal dari pendekatan atas manajemen publik dan birokrasi. Selama ini birokrasi erat dikaitkan dengan manajemen sektor publik itu sendiri. Birokrasi dianggap erat dan berkaitan dengan keengganan untuk maju, kompleksitas hirarki jabatan dan tugas, serta mekanisme pembuatan keputusan yang *top-down*. Fokus dari NPM sebagai sebuah gerakan adalah pengadopsian keunggulan teknik manajemen perusahaan sektor publik untuk diimplementasikan dalam sektor publik dan pengadministrasiannya.

Paradigma NPM memiliki konsep yang terkait dengan manajemen kinerja sektor publik, yang mana pengukuran kinerja merupakan salah satu dari prinsip-prinsipnya. NPM mengacu kepada sekelompok ide dan praktik



orer untuk menggunakan pendekatan-pendekatan dalam sektor privat pada organisasi sektor publik. Pemerintahan yang kaku dan sentralistik mana yang dianut oleh OPA harus diganti dengan pemerintahan yang

berjiwa wirausaha. NPM menganjurkan pelepasan fungsi-fungsi pemerintah kepada sektor swasta. Inti dari ajaran NPM dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pemerintah diajak untuk meninggalkan paradigma administrasi tradisional dan menggantikannya dengan perhatian terhadap kinerja atau hasil kerja.
2. Pemerintah sebaiknya melepaskan diri dari birokrasi klasik dan membuat situasi dan kondisi organisasi, pegawai dan para pekerja lebih fleksibel.
3. Menetapkan tujuan dan target organisasi dan personel lebih jelas sehingga memungkinkan pengukuran hasil melalui indikator yang jelas.
4. Staf senior lebih berkomitmen secara politis dengan pemerintah sehari-hari daripada netral.
5. Fungsi pemerintah adalah memperhatikan pasar, kontrak kerja keluar, yang berarti pemberian pelayanan tidak selamanya melalui birokrasi, melainkan bisa diberikan oleh sektor swasta.
6. Fungsi pemerintah dikurangi melalui privatisasi.

2.1.3 New Public Service

Perspektif yang ketiga disebut dengan *The New Public Service* oleh Denhart & Denhart dalam bukunya yang berjudul "*The New Public Service, Serving Not Steering*" yang diterbitkan penerbit ME Sharpe Inc, New York pada tahun 2003. Paradigma ini secara umum alur pikirnya menentang menentang



if-perspektif sebelumnya yaitu perspektif *The Old Public* *tration* dan perspektif *The New Public Management*. Akar dari

perspektif ini dapat ditelusuri dari berbagai ide tentang demokrasi. Paradigma *The New Public Service* berakar dari beberapa teori meliputi:

1. Teori tentang demokrasi kewarganegaraan; perlunya pelibatan warganegara dalam pengambilan kebijakan dan pentingnya deliberasi untuk membangun solidaritas dan komitmen guna menghindari konflik.
2. Model komunitas dan masyarakat sipil; akomodatif terhadap peran masyarakat sipil dengan membangun *social trust*, kohesi sosial dan jaringan sosial dalam tata pemerintahan yang demokratis.
3. Teori organisasi humanis dan administrasi negara baru; administrasi negara harus fokus pada organisasi yang menghargai nilai-nilai kemanusiaan (*human beings*) dan respon terhadap nilai-nilai kemanusiaan, keadilan dan isu-isu sosial lainnya.

Dibawah ini dijelaskan mengenai karakteristik NPS. adapun karakteristik dari *New Public Services* akan ditampilkan berdasarkan tabel sekaligus perbandingannya dengan paradigma OPA, dan NPM.



Tabel 2.1

Perbandingan Perkembangan Perspektif *Old Public Administration*, *New Public Management* Dan *New Public Services*

Aspek	<i>Old Public Administration</i>	<i>New Public Management</i>	<i>New Public Service</i>
Dasar teoritis dan fondasi epistemologi	Teori politik	Teori ekonomi	Teori demokrasi
Rasionalitas dan model perilaku manusia	Rasionalitas <i>synoptic</i> (<i>administrative man</i>)	Teknis dan rasionalitas ekonomi (<i>economic man</i>)	Rasionalitas strategis atau rasionalitas formal (politik, ekonomi dan organisasi)
Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik secara politis dijelaskan dan diekspresikan dalam aturan hukum	Kepentingan publik mewakili agresi kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dialog dari berbagai nilai
Responsivitas pelayanan publik	<i>Client</i> dan <i>consituen</i>	<i>Customer</i>	<i>Citizen's</i>
Peran pemerintah	<i>Rowing</i>	<i>Steering</i>	<i>Serving</i>
Pencapaian tujuan	Untuk badan pemerintah	Untuk organisasi privat dan non profit	Koalisi atau organisasi publik, non profit dan privat
Akuntabilitas	Hierarki administratif dengan jenjang yang tegas	Bekerja sesuai dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multiaspek: akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, standar profesional
Diskresi administrasi	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	Diskresi dibutuhkan tetapi dibatasi dan bertanggung-jawab
Struktur organisasi	Birokratik yang ditandai Dengan otoritas <i>top-down</i>	Desentralisasi organisasi dengan kontrol utama berada pada para agen	Struktur kolaboratif dengan kepemilikan yang berbagi secara internal dan eksternal
Asumsi terhadap Motivasi pegawai <i>ministrated</i>	Gaji dan keuntungan, Proteksi	Semangat <i>entrepreneur</i>	Pelayanan publik dengan keinginan melayani masyarakat

: Denhardt dan Denhardt (2003: 28-29)



2.2 Manajemen Publik

Manajemen publik mengacu pada wilayah yang lebih luas yaitu publik atau masyarakat. Manajemen publik, mempelajari cara mengatur dan mengelola sumber-sumber daya yang tersedia agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien demi pemenuhan kebutuhan masyarakat akan barang publik dan jasa publik.

Bila melihat pada sejarah Manajemen Publik, dapat mengacu pada buku yang ditulis oleh Thomas Woodrow Wilson pada tahun 1887 berjudul *"The Study of Administration"*. Woodrow Wilson pernah menjabat sebagai Rektor Universitas Princeton (1902-1910) dan Presiden Amerika Serikat ke-28 (periode 4 Maret 1913 sampai 4 Maret 1921). Pria kelahiran 28 Desember 1856 itu meletakkan 4 (empat) prinsip dasar bagi studi Administrasi Publik yang mewarnai Manajemen Publik sampai sekarang, yakni (1) pemerintah sebagai *setting* utama organisasi, (2) fungsi eksekutif sebagai fokus utama, (3) pencarian prinsip-prinsip dan teknik manajemen yang lebih efektif sebagai kunci pengembangan kompetensi administrasi, serta (4) metode perbandingan sebagai suatu metode pengembangan bidang administrasi publik.

Samuel & David (1983), dari University of Colorado, Denver, Amerika



mengemukakan bahwa Manajemen Publik adalah suatu disiplinier dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan in antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*,

dan *controlling* di satu sisi, dengan sumber daya manusia (SDM), keuangan, fisik, informasi dan politik di sisi lain. Dari pendapat Overman, menunjukkan bahwa Manajemen Publik dan Kebijakan Publik merupakan dua bidang Administrasi Publik yang tumpang tindih. Tapi untuk membedakan keduanya secara jelas maka dapat dikemukakan bahwa Kebijakan Publik merefleksikan sistem otak dan syaraf, sementara Manajemen Publik mempresentasikan sistem jantung dan sirkulasi dalam tubuh manusia. Dengan demikian, Manajemen Publik merupakan proses menggerakkan sumber daya manusia dan *non* manusia sesuai perintah Kebijakan Publik.

Dengan demikian, Manajemen Publik berkaitan dengan fungsi dan proses manajemen yang berlaku baik pada sektor publik (pemerintahan) maupun sektor di luar pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung (*nonprofit sector*). Sehingga beberapa pendapat menyimpulkan bahwa Manajemen Publik dapat pula disebut sebagai Manajemen Pelayanan Publik.

Pendapat berbeda dikemukakan J Steven et al (1991), dalam bukunya berjudul "*Public Management: Essential Readings*", menyatakan bahwa Manajemen Publik memfokuskan sebagai sebuah profesi dan memfokuskan pada manajer publik sebagai praktisi dari profesi tersebut. Menurut ketiganya, Manajemen Publik lebih mencurahkan perhatian pada operasi-operasi atau



manajemen internal organisasi pemerintah atau organisasi *non-profit* yang lebih seimbang pada hubungan dan interaksinya dengan lembaga legislatif, eksekutif, peradilan, atau organisasi sektor publik lainnya.

Manajemen Publik memiliki fokus internal untuk membuat agar mesin pemerintahan dan organisasi *nonprofit* dapat bekerja dengan baik, meskipun demikian ia tidak bisa terlepas dari interaksi dan pengaruh lingkungan dimana organisasi publik itu berada. Hal ini sejalan dengan pernyataan Perry & Kraemer (1983) yang menyatakan bahwa:

Public Management concerned more with the internal operations of a government agency or nonprofit organization than with its relationships and interactions with other departments of government, a legislature and its committees, the courts, or organizations in another economic sector.

Dari uraian diatas tampak bahwa Manajemen Publik mencakup subyek yang sangat kompleks. Fokus studinya tidak sesederhana bagaimana seorang manajer mengelola organisasi publik atau bagaimana orang-orang di-*manage* dalam organisasi publik. Aktivitas manajemen publik akan selalu bersentuhan dengan masalah kebijakan publik, politik dan berbagai kepentingan publik. Jadi, sebagai sebuah bidang studi, manajemen publik merupakan *interdisciplinary study* tentang aspek-aspek umum organisasi yang memiliki orientasi rasional-instrumental pada satu sisi dan disisi lainnya *political policy orientations*. Seperti yang dikemukakan oleh oleh J. Stevven (1980), menyatakan bahwa:

Public management is complex roles, relationships and functions that require sensitive balancing among political, economic, and social concerns for equity, ethics, and integrating diverse perspectives into a common agenda for improving the common weal. This agenda often needs to be accomplished in complex, competitive, and inequitable environments.



Bozeman dan Straussman (1990), mengemukakan bahwa keberhasilan manajemen publik memerlukan kepekaan strategi. Kepekaan strategi ini jauh lebih luas, lebih integratif dan berbeda dengan keahlian fungsional seperti dalam konteks *public administration*. Manajemen publik lebih luas mencakup manajemen lingkungan *external* organisasi, sedangkan administrasi publik bekerja dalam konteks organisasi publik.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Administrasi Publik

Dalam kehidupan organisasi publik sumber daya manusia memegang peranan yang semakin penting, karena ia penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi publik. Di samping itu, perannya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain termasuk teknologi yang canggih sekalipun. Hal ini disebabkan oleh fungsi dan tugas utama lebih banyak bersifat regulasi, pengambilan keputusan dan fasilitasi kebijakan. Penentuan peran seperti ini seiring dengan perkembangan ilmu administrasi publik, di mana pemerintah tidak lagi mendominasi semua peran dalam penyediaan barang-barang dan pelayanan publik.

Dalam memaparkan definisi manajemen sumber daya manusia, maka tidak terlepas dari istilah manajemen itu sendiri. Manajemen dapat diartikan *things done through people*". (Koontz and O'Donnel, 1972).
Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi melalui orang lain, bukan



dilakukan oleh manajer itu sendiri, dan dari definisi tersebut ini dapat dikatakan bahwa manusia merupakan salah satu unsur pokok dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut T. Hani Handoko (1995), manajemen sumber daya manusia adalah “penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif”.

Pada era globalisasi sekarang ini sumber daya manusia dalam administrasi publik semakin penting meskipun teknologi banyak menggantikan fungsi-fungsi pekerjaan manusia. Dalam administrasi publik teknologi hanya pendukung untuk memperlancar dan mempercepat pelaksanaan pekerjaan manusia. Sebaliknya, dalam administrasi bisnis banyak pekerjaan manusia yang digantikan oleh mesin. Administrasi publik memiliki nilai dan tujuan yang berbeda dengan administrasi bisnis sehingga penentuan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam kedua jenis administrasi tersebut berbeda pula. Administrasi publik memiliki kompleksitas nilai, hal ini disebabkan oleh banyaknya pemangku kepentingan dalam organisasi publik dan semua pemangku kepentingan tersebut ingin mendapatkan layanan yang memuaskan dari administrasi publik tersebut.

Urgensi sumber daya manusia dalam administrasi publik di samping peranannya tidak dapat digantikan oleh mesin juga peran tersebut hanya dilakukan oleh administrasi publik. Pemberian layanan yang bersifat administratif seperti pengambilan keputusan, regulasi dan pembuatan kebijakan



hanya dapat diperankan oleh administrasi publik. Layanan seperti ini memerlukan sumber daya manusia berkualitas. Sumber daya manusia yang mampu memahami masalah-masalah yang dihadapi dan sekaligus memenuhi kebutuhan pasar administrasi publik yaitu rakyat secara keseluruhan.

Dalam administrasi publik peran dan urgensi sumber daya manusia ini dapat dilihat dari perspektif yang berbeda. Perspektif administrasi publik klasik berbeda dengan perspektif lainnya. Hal ini akan dijelaskan pada uraian berikut ini:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Administrasi Publik Klasik

Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan dan dipengaruhi oleh nilai yang dianut organisasi tersebut. Nilai yang dianut oleh organisasi publik berdasarkan perspektif administrasi publik klasik adalah nilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Untuk mencapai nilai-nilai tersebut maka proses administrasi yang berlangsung harus sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan sehingga setiap hasil kegiatan dapat ditentukan dengan jelas. Demikian pula manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik harus dirancang untuk memahami dan mencapai nilai-nilai tersebut, karena sumber daya manusia menempati posisi yang penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi.



Manajemen sumber daya manusia berdasarkan perspektif administrasi publik meliputi rekrutmen pegawai sampai pada pemberhentian pegawai dan diatur sedemikian rupa untuk mendukung proses administrasi yang

berlangsung dalam organisasi publik. Sumber daya manusia (pegawai) yang akan direkrut berdasarkan pola rekrutmen pegawai negeri sipil yang telah ditentukan oleh Pemerintah. Sumber daya manusia yang telah direkrut akan mengikuti pelatihan awal (pelatihan pra jabatan). Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada para calon pegawai tentang sistem kepegawaian yang digunakan dalam organisasi publik (birokrasi pemerintahan).

Dalam pelatihan tersebut, diharapkan setiap pegawai akan memahami posisi dan keberadaannya dalam organisasi, tunduk pada aturan dan loyal pada atasan. Dalam hal ini, pegawai yang berada dan bekerja dalam birokrasi pemerintahan adalah pegawai yang siap menuruti semua aturan organisasi dan loyal pada atasannya. Berdasarkan perspektif ini, aturan yang ada dalam organisasi akan dapat menjamin tercapainya tujuan organisasi tersebut atau akan dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas sebagaimana yang menjadi tujuan organisasi publik itu sendiri. Demikian pula, atasan merupakan representasi dari organisasi, dengan demikian perintah atasan harus ditaati dan dipatuhi. Oleh karena itu, organisasi publik (birokrasi pemerintahan) memiliki sifat hirarkis yang sangat ketat dengan aturan.

Organisasi publik menjalankan fungsi utamanya berupa “pelayanan yang selalu didasari aturan-aturan formal. Aturan yang menjadi acuan sering diterapkan secara kaku, sehingga tidak jarang tujuan melayani akhirnya menjadi terabaikan. Manajemen sumber daya manusia



berdasarkan perspektif ini memandang manusia sebagai mesin. Manusia (pegawai) dalam organisasi publik harus tunduk pada sistem aturan yang ketat, sehingga pegawai tidak diberikan keleluasaan untuk mengembangkan kreativitas dalam menjalankan tugasnya. Sistem aturan yang ketat menjadikan para pegawai dalam organisasi publik menjadi lamban dalam menjalankan tugasnya.

Selain pengaturan yang ketat, perspektif ini juga menggunakan pengawasan yang ketat dalam menjalankan aktivitas organisasi. Oleh karena unit sumber daya manusia telah merancang sistem yang menyebabkan semua pegawai tunduk pada aturan dan loyal pada atasan. Penerapan sistem pengawasan yang ketat seperti itu disebabkan karena organisasi publik memiliki fungsi utama sebagai penyedia barang-barang dan pelayanan publik secara langsung. Pelaksanaan fungsi utama ini menuntut adanya organisasi yang besar dan sekaligus menuntut para pegawainya memiliki kemampuan dan keahlian atau keterampilan yang sangat beragam serta tunduk terhadap berbagai aturan yang ada.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif *New Public Management*

Perbedaan perspektif *new public management* ini memiliki konsekuensi



- › manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik.
- › an cara mencapai nilai disebabkan oleh faktor lingkungan administrasi
- › erubahan faktor lingkungan, seperti ekonomi, teknologi, sosial, dan

politik menyebabkan cara-cara yang selama ini digunakan oleh administrasi publik klasik menjadi tidak efisien lagi.

Perubahan lingkungan ekonomi, dari kondisi stabil menjadi tidak stabil menyebabkan terjadinya perubahan kebijakan ekonomi secara drastis baik dari segi makro maupun mikro, nasional maupun internasional. Hal yang sama terjadi pada bidang politik dari pemerintahan yang sentralistis menjadi desentralistis. Demikian pula dunia teknologi kecanggihannya yang sangat cepat berubah dari waktu ke waktu. Perubahan-perubahan tersebut menyebabkan terjadinya perubahan persepsi dan sekaligus perubahan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas. Adanya pengaruh faktor lingkungan tersebut menyebabkan perubahan cara organisasi publik menyelenggarakan pelayanan publik dan karena itu terjadi pula perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi publik sebagai salah satu dimensi penting untuk penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Perubahan cara tersebut dilakukan dengan mengadopsi pada sistem, gaya, metode, dan mekanisme manajemen bisnis. Pengadopsian seperti itu dianggap akan mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Penggunaan cara-cara manajemen bisnis dalam penyelenggaraan an publik merupakan suatu keharusan (Hughes, 1994), karena masyarakat sebagai pelanggan yang menghendaknya. Sistem tahanan yang pada umumnya bersifat sentralistis pada perspektif



administrasi publik klasik ternyata tidak dapat dipertahankan lagi dan digantikan dengan sistem pemerintahan desentralisasi. Sistem ini dianggap mampu mengenali masalah-masalah publik lebih dekat dan mampu menyelesaikan masalah-masalah tersebut dengan cepat. Sistem ini juga dianggap mampu memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan pelanggan dengan cepat dan akurat, serta dapat memenuhi dalam kurun waktu yang cepat pula.

Berbagai istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan *New Public Management*, adalah *managerialism*, *market-based public management*, *entrepreneurial government*, *governance*, *new theory of public administration*. Apapun namanya namun memiliki kesamaan dalam berbagai hal, yaitu, pertama, apapun sebutan model tersebut, yang pasti ia menunjukkan suatu perubahan dari model administrasi negara tradisional, yang mencurahkan perhatian utama pada pencapaian hasil dan tanggung jawab personal para manajer. Kedua, adanya suatu perhatian yang diekspresikan pada perubahan dari birokrasi klasik untuk membuat organisasi, personel, dan persyaratan-persyaratan dan peraturan-peraturan pegawai yang lebih fleksibel. Ketiga, tujuan organisasi dan personil perlu disusun dengan jelas, yang memungkinkan diukur keberhasilannya melalui indikator-indikator



Keempat, staf senior lebih memungkinkan mempunyai komitmen politik pemerintah dari pada menjadi non-partisan atau netral. Kelima, insi pemerintahan lebih memungkinkan menghadapi tes pasar,

seperti pelaksanaan kontrak pekerjaan pemerintahan, sebagaimana yang di sarankan oleh Osborne dan Gaebler (2010), bahwa pemerintahan diharapkan “*steering than rowing*”. Keenam, kecenderungannya mengarah pengurangan fungsi pemerintahan melalui privatisasi. (Hughes, 1994).

3. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif *New Public Service*

Perspektif *new public service* merupakan suatu paradigma dalam administrasi publik yang menekankan penyelenggaraan pelayanan publik yang demokratis dan berkeadilan sosial. Dalam hal ini, penyelenggara pelayanan berusaha memahami kepentingan publik (*public interest*) dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kepentingan publik yang menjadi dasar dalam penyusunan berbagai program pelayanan publik.

Perspektif ini berbeda dengan kedua pendekatan di atas, khususnya pendekatan *new public management* yang menekankan penyelenggaraan pelayanan publik seperti yang dilakukan pada organisasi bisnis. Dalam perspektif ini, penyelenggaraan pelayanan publik tidak menekankan penggunaan teknik-teknik manajemen pada organisasi bisnis, karena organisasi bisnis dan publik masing-masing memiliki orientasi yang berbeda, sebagaimana yang dikemukakan oleh Denhardt & Denhardt (2003):



Government shouldn't run like a business; it should be run like a democracy, both elected and appointed public servants are acting on its principle and expressing renewed commitment to such ideals as the public interest, the governance process, and expanding democratic citizenship.”

Menurut Denhardt & Denhardt (2003), pelayanan publik yang demokratis dan berkeadilan sosial lebih menekankan pada: 1) pelayanan lebih diarahkan pada warga negara (*citizen*), bukan pada pelanggan (*customer*); 2) *Seek the public interest*; 3) *Value citizenship over entrepreneurship*; 4) *think strategically*; 5) *recognize that accountability is not simple*; 6) *serve rather than steer*; dan 7) *value people, not just productivity*.

Perbedaan utama kedua perspektif di atas adalah terutama pada nilai yang menjadi dasar dalam pelayanan publik. Perspektif ini memiliki nilai demokrasi dan keadilan sosial sedangkan kedua perspektif sebelumnya memiliki efektivitas dan efisiensi serta ekonomis. Demokrasi sebagai nilai berusaha melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses penyelesaian masalah-masalah pelayanan publik, sehingga kebijakan-kebijakan dan program-program pelayanan publik yang muncul merupakan kebijakan dan program yang disepakati bersama yang pada gilirannya menumbuhkan keadilan sosial.

Untuk merealisasikan hal tersebut di atas, maka sistem pelayanan publik termasuk sistem manajemen sumber daya manusianya perlu mendapat perhatian utama terlebih dahulu. Sistem pelayanan publik dan sistem manajemen sumber daya manusianya lebih berorientasi kepada nilai keadilan sosial. Pengadaan dan pengembangan sumber daya manusia menekankan pada kemampuan memahami kepentingan warga dan melibatkan mereka dalam proses penyelesaian masalah pelayanan publik.



Program-program pengembangan sumber daya manusia aparatur dirancang untuk melahirkan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kemampuan dan keterampilan melibatkan mereka dalam proses penyelesaian masalah pelayanan publik yang berada dalam lingkup organisasi publik.

Urgensi peran sumber daya manusia dalam organisasi publik ditunjukkan melalui penentuan dan penataan pelayanan publik. Peran ini menunjukkan perlunya manajemen sumber daya manusia yang efektif. Yang menjadi fokus perhatian dalam hal ini adalah kemampuan manusia (*human potential*), karena manusia adalah yang dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi, manusia yang dapat menggerakkan sumber daya-sumber daya yang lainnya, termasuk mengendalikan teknologi yang ada di dalam organisasi.

Keberhasilan manajer mencapai tujuan organisasi, tergantung dari kemampuannya menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan akan berjalan dengan baik di tangan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan melaksanakan fungsi-fungsi tersebut. Pengertian manajemen sumber daya manusia yang seperti ini dikemukakan oleh Flippo (1976).



Personnel management is the planning organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of the people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goals”.

Uraian di atas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan bawahan di dalam organisasi. Bawahan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin, tetapi perlu disadari bahwa bawahan adalah manusia yang mempunyai kemampuan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk kepentingan organisasi.

A. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sutrisno (2017), mengemukakan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial. Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
2. Fungsi Pengorganisasian. Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.
3. Fungsi Pengarahan. Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.
4. Fungsi Pengendalian. Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas Pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.



5. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan. Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan. perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.
- b. Pengembangan. Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.
- c. Kompensasi. Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan ataupun organisasi.
- d. Integrasi. Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Untuk itu perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.



- e. Pemeliharaan. Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja. Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian, dan pemecatan.

Bagi organisasi, terdapat tiga sumber daya kritis tersebut menjadi perusahaan atau organisasi yang unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruky (2003), adalah:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal finansial yang dimiliki.
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.



Dari ketiga *resources* yang bersifat strategis tersebut, hampir semua perusahaan atau organisasi besar dan modern sekarang mengakui bahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource*.

yaitu "sumber daya manusia/modal insani" yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan. dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Sutrisno, 2017).

B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam melakukan manajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan ter-gantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Irianto (2001), mengemukakan tujuan manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber



daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang

selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajemen lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Setiap organisasi dalam bidang Sumber Daya Manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan

a menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu
akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang
memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:



1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.
2. Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan.

Permasalahannya adalah bagaimana cara sebuah organisasi untuk memiliki anggota atau cara sebuah perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang memiliki karakteristik seperti itu? Caranya tiada lain adalah dengan menerapkan manajemen Sumber Daya Manusia yang tepat untuk organisasi secara tepat dan efektif. Guna mencapai tujuan manajemen Sumber Daya Manusia yang telah dikemukakan, maka Sumber Daya Manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan Sumber Daya Manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Umar (1999), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.



2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu

C. Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif. Pada masa lalu mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non Manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang semakin berkualitas. Istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut (Sutrisno, 2017).

2.3.1 Teori Sumber Daya Manusia



Sumber Daya Manusia merupakan terjemahan dari “*human resources*”, ada juga ahli yang menamakan Sumber Daya Manusia dengan “*man*” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian

Sumber Daya Manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Werther dan Davis (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah "pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi". Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2017).

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1997), sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilaiatif tetapi juga nilai kompetitif-inovatif dengan menggunakan energi seperti: intelligence, creativity dan imagination; tidak lagi semata-mata



menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya (Sutrisno, 2017)

Werther dan Davis (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap organisasi sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1997) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*: tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya.

Sayuti Hasibuan (2000), berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

Nawawi (2003) membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM



dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, dan tenaga kerja.

Dengan berpegang pada definisi diatas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*).

2.3.2 Teori Sikap dan Perilaku Sumber Daya Manusia

Teori sikap dan perilaku (*theory of attitude and behavior*) yang dikembangkan oleh Triandis di tahun 1994, menyatakan bahwa perilaku ditentukan oleh untuk apa sesuatu hal dilakukan (sikap), pedoman atas suatu hal yang dilakukan (aturan-aturan sosial), dan apa yang biasa dilakukan (kebiasaan) yang menentukan terbentuknya suatu perilaku.

Sikap terdiri dari komponen kognitif yang berkaitan dengan keyakinan, dan komponen afektif yang berkaitan dengan konotasi suka atau tidak suka, serta komponen perilaku yakni bagaimana seseorang ingin berperilaku terhadap sikap. Gibson (1982), menyebutkan bahwa sikap seseorang didorong oleh faktor-faktor stimulus, seperti gaji, tunjangan, gaya manajer, rangsangan in, teknologi dan kebijakan perusahaan. Faktor-faktor stimulus menentukan apakah suatu perasaan positif yang menimbulkan



kesukaan atau malahan perasaan negatif yang menimbulkan ketidaksukaan terhadap suatu pekerjaan. Perasaan positif dan negatif tersebut pada akhirnya yang menentukan kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya menentukan perilaku seseorang di dalam organisasi.

Mangkunegara (2015) menyebutkan kepuasan kerja seseorang memiliki dampak terhadap organisasi antara lain yaitu tingkat turn over, tingkat kehadiran pegawai, tingkat kesehatan pegawai, tingkat efektivitas penyelesaian pekerjaan, pengembangan ide dan inovasi, tingkat kesalahan, sampai rasa kebanggaan terhadap organisasi yang diwujudkan dalam komitmen dan loyal terhadap organisasi.

Aturan-aturan sosial yang merupakan pedoman atas suatu hal yang dilakukan seorang individu di dalam organisasi, ditentukan oleh nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang pada akhirnya menjadi kebiasaan yang merupakan embrio dari suatu budaya yang dimiliki oleh organisasi. Susanto (1997), budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia di dalam organisasi untuk menghadapi permasalahan eksternal dan berusaha untuk melakukan penyesuaian integrasi ke dalam tubuh organisasi. Masing-masing individu di dalam organisasi harus

memiliki nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka seharusnya bertingkah berperilaku di dalam organisasi.



Nilai-nilai organisasi menjadi petunjuk (*guidance*) dan pedoman bagi individu di dalam organisasi dalam berperilaku serta berinteraksi dengan individu lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Nilai-nilai organisasi menjadi hal yang penting dan ditanamkan secara kokoh dan kuat serta harus diterima secara luas di semua kalangan dalam organisasi. Semakin tinggi penerimaan anggota organisasi terhadap nilai-nilai pokok organisasi, maka kesetiaan, dan kinerja seseorang kepada organisasi semakin besar yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Susanto, 1997).

Perilaku adalah apapun yang dikerjakan seseorang (Suprihanto, 2003). Berbicara dengan atasan, mengetik surat, menyimpan arsip, melayani pelanggan dan sebagainya menunjukkan perilaku (*behavior*) seseorang. Untuk memahami bagaimana individu berperilaku dalam organisasi, seorang manajer harus mengetahui mengapa ada perbedaan perilaku diantara para karyawan. Pendapat yang dikemukakan oleh ahli tentang perilaku individu masih terdapat kontradiksi. Ada yang berpendapat bahwa perilaku seseorang itu lebih banyak ditentukan oleh faktor keturunan atau sifat bawaan, dan ada juga yang mengatakan bahwa perilaku itu lebih banyak dipengaruhi oleh variabel lingkungan.

Sedangkan menurut Prawirosentono (1999), “perilaku adalah suatu istik penting dari pribadi untuk melakukan kegiatan”. Perilaku kan hasil gabungan dari berbagai faktor psikologis. Faktor-faktor is tersebut merupakan hasil kombinasi dari faktor fisik, biologis, dan



kondisi sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, maka perilaku dapat dimaknai sebagai karakteristik bawaan, sikap dan tindakan yang ditunjukkan oleh individu.

A. Faktor-Faktor Pembentuk Perilaku Pegawai

Sebagai seorang anggota suatu organisasi, seharusnya tidak kehilangan identitasnya yang khas, karena hal itu merupakan kekhususan atau kebanggaan tersendiri yang dimiliki orang tersebut. Orang yang mampu mempertahankan identitasnya akan mempunyai harga diri yang tinggi yang pada gilirannya akan muncul dalam bentuk keinginan untuk dihormati dan diperlakukan secara manusiawi oleh pimpinannya.

Oleh karena itu seorang manajer perlu memahami faktor-faktor pembentuk perilaku seorang karyawan (Siagian, 2006) yang meliputi:

1. Faktor Genetik yang dimaksud faktor genetik dalam hal ini adalah sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang bahkan merupakan “warisan” dari kedua orang tuanya. Misalkan tentang latar belakang kehidupan karyawan, seperti kecerdasan, sifat pemaarah, penyabar dan lain-lain.
2. Faktor Lingkungan. Faktor lingkungan disini adalah situasi dan kondisi yang dihadapi seseorang pada masa muda di dalam rumah dan dalam lingkungan yang lebih luas, termasuk lingkungan sekolah dan lingkungan syarakat dekat yang dijumpai sehari-hari.



3. Faktor Pendidikan. Pendidikan adalah usaha secara sadar dan sistematis dalam rangka mengalihkan pengetahuan dari seorang kepada orang lain. Pendidikan dapat bersifat formal dan juga non-formal.
4. Faktor Pengalaman. Pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku dalam kehidupan organisasionalnya. Pengalaman dapat membentuk sifat apatis, keras kepala, tidak toleran, mudah putus asa, dan sebagainya.

B. Perilaku Pegawai yang Positif dan Negatif

Beberapa perilaku positif sebagai seorang pegawai yang baik menurut Irmin (2004), adalah:

1. Menampilkan etos kerja yang tinggi seperti, pandai menghargai dan mengatur waktu, memiliki disiplin yang tinggi, bisa memanfaatkan jam kerja secara efektif, memiliki perencanaan dalam bekerja, mempunyai target dalam bekerja, tidak selalu menunggu perintah dalam bekerja, memaksimalkan potensi diri, selalu semangat, tidak mudah putus asa, berani mengambil resiko dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan serta memiliki prinsip dan pendirian yang kuat.
2. Menunjukkan hubungan personal yang simpatik seperti, bertutur kata halus dan sopan, menghargai atasan dan teman, suka menolong, bisa menempatkan diri, selalu ceria, tidak segan meminta maaf bila lakukan kesalahan, mudah memaafkan kesalahan orang lain, supel,



mudah diajak bekerja sama, mengakui kelebihan orang lain, memiliki ide-ide kreatif, loyalitas terhadap atasan, tidak suka membuat konflik.

3. Mampu menyikapi perubahan secara positif seperti, selalu menyadari bahwa perubahan akan terus terjadi, setiap perubahan pasti ada sisi positif dan negatifnya, menyikapi perubahan peraturan secara positif, menyadari bahwa setiap perubahan terkadang tidak memuaskan semua pihak, dan menyadari bahwa apa yang terjadi saat ini adalah yang terbaik, selalu siap mengantisipasi perubahan, dapat mengambil manfaat dari setiap perubahan yang terjadi.
4. Memiliki kendali diri yang kuat seperti, mampu mengendalikan amarah, dapat mengontrol pembicaraan, selalu tersenyum pada orang lain, mampu meredam rasa iri, mampu menahan godaan materi, mampu mengendalikan rasa malas, bisa berpikir dengan kepala dingin, selalu berpikir sebelum bertindak, sadar posisi dan peran, sadar akan kelemahan diri sendiri, bisa memahami orang lain dan selalu berserah diri pada yang kuasa.
5. Mampu meringankan tugas atasan seperti membantu atasan sebisanya, dapat memberikan solusi kepada atasan, tidak pernah menolak perintah atasan selama itu tidak melanggar hukum, mengingatkan atasan dengan a yang santun, jika harus menolak perintah atasan tolaklah dengan itun, tahu tugas dan tanggung jawab yang diemban atasannya.



6. Mampu menjadi contoh orang lain seperti, mempunyai sifat jujur, menghindari perilaku yang tidak pantas, mau membagi ilmunya dengan orang lain, tidak menyimpan dendam dengan orang lain, tidak menyakiti orang lain, tidak menunda pekerjaan, dan tidak sombong.
7. Mampu membedakan antara yang hak dan yang kewajiban seperti, selalu berpikir apakah yang dilakukan itu salah atau benar, selalu menggunakan hati nurani dalam menyikapi masalah, tidak mau menerima yang bukan haknya, berusaha menyeimbangkan antara hak dan kewajiban, tidak membalas yang salah, menghadapi setiap konflik dengan kepala dingin dan selalu berpikir bekerja untuk ibadah.
8. Kreatif dan inovatif, mempunyai prinsip hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini, memiliki ide-ide cemerlang, cepat menangkap perkembangan yang terjadi dan suka belajar, tidak takut gagal dan berani mengambil resiko, mau belajar dari orang lain.
9. Berjiwa besar dan berlapang dada seperti, menghargai keberadaan orang lain, mengakui kelebihan orang lain, mampu menahan hawa nafsu, tidak suka mencela orang lain, tidak mudah kecewa, bersikap baik pada orang yang memusuhi kita dan selalu berpikir positif.



Terdapat empat belas tipe dari perilaku negatif yang biasa terlihat dari orang atau pegawai di tempat kerja menurut Topchik (2000), yaitu:

1. Tipe Locomotif. Orang dengan tipe ini mengekspresikan sikap negatifnya dengan cara melindas orang lain. Orang dengan tipe ini cenderung cepat marah dan mengekspresikan kemarahan serta rasa frustasinya pada orang lain. Orang dengan tipe ini selalu menunjukkan perilaku otokratik dan bersikap diktator. Kata-kata favorit orang seperti ini adalah, “lakukan menurut cara saya.....”
2. Tipe Perfeksionis. Orang dengan tipe ini apabila menghadapi sesuatu yang tidak sempurna akan cenderung menjadi negatif. Standar-standar yang ditetapkannya cenderung tidak realistis. Hasil pekerjaan anak buahnya yang dipuji oleh orang lain tetap belum bisa diterima olehnya. Kata-kata favoritnya adalah, “...masih harus disempurnakan lagi”.
3. Tipe Manusia Es (Penolak) Bagi orang dengan tipe ini, perubahan sekecil apapun akan mengecewakannya dan menyebabkan bisa bersikap negatif. Tipe ini senang mempertahankan keadaan status kuno, dan cenderung menolak perubahan. Dengan kata-kata orang dengan tipe ini dapat mengatakan bahwa perubahan itu baik. Namun orang dengan tipe ini tidak akan mengimplementasikannya dalam tindakan nyata. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “...saya lebih menyukai cara-cara lama”.



e “Bukan Tugas Saya” Orang dengan tipe ini mengekspresikan sikap negatifnya dengan cara menolak melakukan tugas apapun yang menurut pendapatnya tidak termasuk dalam lingkup tanggung jawabnya. Kata-

kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Tugas ini tidak tercantum dalam *job description* saya”

5. Tipe Penyebar Gosip. Tipe ini menampakkan perilaku negatifnya dengan cara menebar gosip. Orang dengan tipe ini akan merasa dirinya penting apabila rumor yang disebar mendapat reaksi dan sambutan dari banyak orang. Apabila sudah mulai kehilangan kontrol atas sesuatu, orang tipe ini akan berupaya mendapatkannya kembali dengan cara menebar gosip. Kata-kata favoritnya adalah, “Mau dengar nggak? Ini ada berita heboh”.
6. Tipe Pesimis. Orang dengan tipe ini memandang dunia sebagai tempat yang tidak nyaman baginya. Tipe yang satu ini selalu tidak merasa puas dengan segala sesuatu yang sudah ada. Sangat sulit untuk membuat orang-orang seperti ini merasa gembira. Dunia dilihatnya sebagai sesuatu yang sama saja, kemarin hari ini atau besok tidak ada bedanya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Lorong gelap yang kulalui ini seakan tak berujung”.
7. Tipe Miskin Komitmen. Orang dengan tipe ini sulit dipegang janji-janjinya. Dalam mengerjakan pekerjaan orang dengan tipe ini cenderung anging-angingan dan kurang bertanggung jawab. Pekerjaan merupakan prioritas paling rendah bagi orang dengan tipe ini. Orang dengan tipe ini mudah ubah-ubah fokus, tidak memiliki “*sense of urgency*” dalam melakukan sesuatu. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “...nanti saja”.



8. Tipe Pengkritik. Misi orang dengan tipe ini adalah membantah apapun yang orang lain katakan. Orang seperti ini menganggap diri selalu paling benar. Orang dengan tipe ini sulit memberi umpan balik positif pada orang lain, orang dengan tipe ini sulit memuji orang lain. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, "Itu ide buruk", "Usul itu tidak bisa diterapkan".
9. Tipe Tukang Ngambek. Orang dengan tipe ini berperilaku seperti anak kecil. Apabila sesuatu tidak sesuai dengan keinginan orang dengan tipe ini, orang dengan tipe ini akan menunjukkan perilaku negatif seperti marah-marah, ngambek, mengundurkan diri, bahkan bisa menangis. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, "Tidak ada orang yang memperhatikan saya".
10. Tipe Rela Berkorban. Orang dengan tipe ini masuk kantor paling pagi, pulang paling malam. Namun orang dengan tipe ini cenderung banyak mengeluh tentang beban kerja orang dengan tipe ini, tentang pelanggan, juga tentang atasan serta tentang lingkungan kerja. Orang dengan tipe ini memiliki kehidupan pribadi yang kurang menyenangkan. Pekerjaan adalah pelarian orang dengan tipe ini. Orang dengan tipe ini akan berperilaku negatif apabila kerja keras orang dengan tipe ini kurang mendapat penghargaan yang pantas. Kata-kata favorit orang dengan tipe



adalah, "Saya telah berkorban sedemikian rupa, tapi apa yang saya dapat?"

11. Tipe Menyalahkan Diri Sendiri. Orang dengan tipe seperti ini sering kecewa terhadap diri sendiri, kemudian menjadi negatif. Orang dengan tipe ini selalu menemukan kekurangan pada kinerjanya, pada penampilan, pada peningkatan karir, pada status sosial, pada latar belakang pendidikan dan lainnya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini pada umumnya ditujukan pada diri sendiri seperti, “Bodoh sekali saya ini”, “Mengapa harus saya melakukan hal seperti ini?”, “Semua ini kesalahan saya”.
12. Tipe Pencari Kambing Hitam. Orang dengan tipe ini sangat sulit menerima kenyataan bahwa ini salah. Juga sulit untuk mengakui bahwa orang dengan tipe inilah yang harus bertanggungjawab atas kesalahan yang dilakukan orang lain, misalnya oleh anak buah orang dengan tipe ini. Karena itu orang dengan tipe ini akan cenderung mengalihkan kesalahan pada orang lain, alias cari kambing hitam. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Saya tidak melakukan ini, dia yang melakukannya”.
13. Tipe Mudah Retak. Orang-orang yang bertipe seperti ini sangat sensitif. Hal sekecil dan sepele apapun yang dikatakan pada orang dengan tipe ini jika tidak hati-hati menyampaikannya akan membuat orang dengan tipe ini menjadi sangat tersinggung. Ketika orang dengan tipe ini tersinggung lalu menjadi negatif. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Jangan katakan itu pada saya, saya tidak bisa menghadapinya”.



14. Tipe Manusia Detail. Orang dengan tipe ini sangat senang memusatkan perhatian pada hal-hal kecil dan detail. Kalimat yang kurang tanda titiknya akan dipersoalkan oleh orang yang bertipe detail ini. Kata-kata favoritnya adalah, "Saya perlu mengecek semuanya lagi dari awal". Dalam dunia kerja, tipe ini banyak ditemukan. Dari dua puluh lima peserta pelatihan yang memberikan evaluasi, dua puluh empat orang menyatakan bahwa pelatihannya sangat bagus, hanya satu orang menyatakan atau memberi nilai rata-rata. Direktur pelatihan akan memfokus pada yang satu orang tadi, tanpa menyinggung yang dua puluh empat lainnya.

C. Indikator Perilaku Kerja Pegawai

Dalam melakukan sebuah penulisan akan menjadi lebih mudah bilamana ada indikator atau pengukurnya yang bertujuan untuk mempermudah dan memperjelas sebuah penulisan. Menurut kamus Oxford (2000), indikator adalah suatu petunjuk atau tanda yang menunjukkan dengan bagaimanakah suatu keadaan atau kondisi berubah ubah.

WHO juga berpendapat bahwa Indikator adalah variabel yang membantu dalam mengukur perubahan-perubahan yang terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung (WHO, 1981). Ada empat indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui perilaku kerja menurut Griffiths (2004)



cial relationships (hubungan sosial) Seorang pekerja harus memiliki hubungan sosial yang baik dengan pekerja yang lain, dimana masing-

masing pekerja harus mengawasi rekan kerja agar bertindak di jalan yang benar dan mengingatkan apabila ada kesalahan.

2. *Vocational skill* (keahlian kejuruan) Keahlian yang dimiliki seseorang sesuai dengan pekerjaannya, misalnya seseorang dengan keahlian memasak cocok untuk menjadi seorang Chef.
3. *Work motivation* (motivasi kerja) Adanya kemauan untuk bekerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, cinta, harga diri, dan aktualisasi diri.
4. *Initiative—confidence* (inisiatif—percaya diri) Yaitu dalam perilaku kerja yang baik harus memupuk rasa percaya diri yang penuh serta mengambil inisiatif bahwa semua pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan *job description* yang ada.

Selain indikator di atas terdapat empat indikator yang menjadi tolak ukur perilaku kerja pegawai menurut Bryson (2003), yaitu:

1. *Cooperatives-social skills* (kemampuan berhubungan sosial) Menurut Oxford (2000), *cooperativeness is involving doing something together or working together with others towards a shared aim*. Yang memiliki arti yaitu mengandalkan kemampuan sosial untuk bekerjasama dengan antar para pekerja untuk mencapai suatu tujuan bersama.



work quality (kualitas pekerjaan) Para pekerja harus menunjukkan kualitas kerja yang baik agar dapat diakui dan dihargai oleh atasan atau rekan sekerjanya.

3. *Work habits* (kebiasaan kerja) Kebiasaan kerja dihubungkan dengan perilaku yang positif dan negatif di tempat kerja.
4. *Personal presentation* (pengendalian diri) Kemampuan seseorang dalam mengendalikan diri dan menunjukkan pribadi yang profesional dalam bekerja atau dengan kata lain kemampuan dalam seseorang mengontrol emosinya dalam bekerja.

2.3.3 Teori *Change-Supportive Behavior*

Frekuensi serta kecepatan perubahan dalam suatu organisasi yang bersifat kontemporer belum pernah terjadi sebelumnya. Tekanan dalam pengembalian modal yang telah diinvestasikan, inovasi teknologi yang cepat, serta penerapan praktek manajemen baru semuanya berkontribusi untuk berupaya mengubah dan beradaptasi (Dawson, 2003). Namun, hanya 30% sampai 40% upaya perubahan yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Miller, 2002). Beberapa temuan menyatakan bahwa dalam melihat tingkat keberhasilan yang cukup rendah ini, karena beberapa faktor seperti kesalahan manajemen, kurangnya sumber daya yang kritis, serta resistensi terhadap pegawai (Eisentat & Spector, 1990).

Studi ini memberikan kontribusi terkait perubahan organisasi melalui tiga cara, yakni: (a). Mengidentifikasi kesenjangan tentang dukungan SDM erubahan organisasi serta menyarankan konseptualisasi perilaku ng perubahan; (b). Mengacu pada teori perilaku terencana untuk



menentukan dan menyelidiki *change supportive behavior*, (c). Mengembangkan dan menguji teori mengenai peran moderasi waktu dengan hubungan *change supportive behavior* (Ajzen, 1991).

Weick & Quinn (1999), mendefinisikan *change supportive behavior* sebagai tindakan yang dilakukan oleh pegawai untuk berpartisipasi aktif, memfasilitasi dan berkontribusi pada perubahan yang terencana yang di prakarsai oleh organisasi. Jimmieson & White (2008), mengidentifikasi *theory of planned behavior* sebagai kerangka kerja yang cocok untuk memprediksi dukungan perilaku untuk perubahan.

Perubahan organisasi yang bersifat direncanakan mengacu pada tugas manajerial untuk memindahkan organisasi dari kondisi saat ini pada kondisi masa depan yang diinginkan (Harigapol, 2006). Dukungan SDM telah diidentifikasi sebagai faktor penting untuk keberhasilan berbagai jenis perubahan yang direncanakan, mulai dari inisiatif kualitas, hingga restrukturisasi dan perubahan strategis. Dalam mengatasi masalah penting ini, sejumlah konstruksi telah dikembangkan, termasuk keterbukaan terhadap perubahan, kesiapan untuk berubah, sikap terhadap perubahan organisasi, komitmen terhadap perubahan, komitmen terhadap kebijakan, serta niat untuk terlibat dalam *change supportive behavior* (White, 2008). Secara keseluruhan



ktor tersebutlah yang mencakup berbagai pola pikir terhadap an serta kemauan untuk terlibat dan berkontribusi untuk keberhasilan an tersebut.

Perilaku terkait perubahan yang reaktif atau bahkan pasif menangkap cara pegawai menyesuaikan diri dan secara konstruktif menghadapi stres terkait perubahan, ketidakpastian, serta tuntutan baru. Pandangan lebih aktif dari perilaku dapat dilihat dan berorientasi perubahan, mengambil alih dan perilaku pro aktif terhadap organisasi yang berorientasi pada perubahan (Choi, 2007). Sejalan dengan konseptualisasi kinerja pro aktif, konstruksi ini merujuk pada perubahan fungsional organisasi yang di prakarsai oleh kebijakan. Kontruksi terkait adalah perilaku yang mendukung strategi, inisiatif perampingan manajemen, serta operasionalisasi generik yang membuat perilaku lebih pro aktif.

Tabel 2.2
Perilaku Pendukung Perubahan dan Konsep yang Terkait

Aspek	Perubahan-Mendukung Perilaku	Perubahan-mendukung Kondisi Psikologis	Perilaku Adaptif	Perilaku Pro Aktif
<i>Description</i>	Tingkah laku yang dituju berpartisipasi secara aktif dalam memfasilitasi, dan berkontribusi pada perubahan terencana yang di prakarsai oleh organisasi	Sikap positif serta adanya kemauan dan niat untuk mendukung perubahan organisasi	Menyesuaikan secara konstruktif dengan menekankan ketidakpastian dari tuntutan baru	Individu melalui fungsional dimana adanya perubahan dari tempat kerja secara spontan atau memulai dengan sendiri
	Partisipasi dalam manajemen kualitas oyle & Shapiro,	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiapan untuk berubah (Amenakis, Harris & Mossholder, 1993) • Keterbukaan terhadap perubahan (Miller, Johnson & Grau, 1994) • Komitmen untuk perubahan (Herscovitch & Meyer, 2012) • Niat untuk mendukung perubahan (Jimmieson, Persik & White, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatasi perubahan (Thoresen, Pucik & Welbeurne, 1999) • Adaptif pertunjukan (Pulakos, Donovan, 2000) • Kepatuhan dalam bekerja sama (Herscovitch & Meyer, 2002) • Adaptasi (Griffin, Neal & Parker, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif pribadi (Frese & Fay, 2001) • Strategi suportif perilaku (Gagnon, Jansen & Michael, 2008)



Aspek	Perubahan-Mendukung Perilaku	Perubahan-mendukung Kondisi Psikologis	Perilaku Adaptif	Perilaku Pro Aktif
<i>Distincion</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kontribusi aktif • Perubahan yang terencana 	Bukan perilaku yang sebenarnya	Tidak aktif dalam berkontribusi	Tidak direncanakan

Sumber : Kim, et. al (2011).

2.3.4 Dimensi Pengukuran *Change Supportive Behavior*

Pendekatan Perilaku Yang Mendukung Perubahan (*Change Supportive Behavior*) saat ini merupakan studi yang berkembang yang menekankan pada perilaku karyawan atau pegawai dalam sebuah perubahan yang ditetapkan oleh organisasi. Studi ini dianggap penting dalam mengukur tindakan pegawai melalui keaktifan dalam berpartisipasi dan berkontribusi dalam perubahan yang direncanakan oleh organisasi. Dalam teori *Change Supportive Behavior* sebagaimana dijelaskan oleh Kim, et. al (2011) ada tiga elemen kunci yang dianggap mempengaruhi perilaku pegawai, antara lain: (1) keterlibatan dalam perubahan (*formal involvement in the change*), (2) antisipasi manfaat terhadap perubahan (*anticipated benefits of the change*), dan (3) kualitas hubungan kerja (*quality of the employment relationship*).

Pada artikel yang ditulis oleh Kim, et. al (2011), dalam menjelaskan ketiga elemen penting dalam teori perilaku yang mendukung perubahan tersebut, dia menkonstruksi dan mengadopsi faktor-faktor yang dianalisis pada setiap

tersebut dari berbagai teori dan konsep seperti dari *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991), Teori Motivasi dan Teori Perilaku Pegawai (Vroom,



1964; Armenakis, 2007) sebagaimana dikemukakan oleh para pakar teori tersebut, Kim, et. al (2011) kemudian menawarkan gagasan atau pendekatan (*Change Supportive Behavior*) dalam rangka mengetahui perilaku pegawai dalam merespon perubahan yang terjadi dalam organisasi.

1. Dimensi Keterlibatan dalam Perubahan

Sebagaimana dijelaskan oleh Kim, et. al (2011) dalam artikelnya dimana dijelaskan secara konkrit bahwa dimensi ini merujuk pada teori *planned behavior* atau perilaku yang direncanakan (Ajzen, 1991). Dimensi ini berfokus pada individual aspek dalam artian bagaimana pegawai berperilaku positif dalam mendukung sebuah perubahan. Dalam memudahkan pemahaman dalam mengukur dimensi ini, Kim, et. al (2011) mengadaptasi konsep yang dikemukakan oleh Benson, dkk (2013) mengenai partisipasi pegawai dalam perubahan. Benson dalam Kim, et. al (2011) menjelaskan bahwa keterlibatan pegawai dalam sebuah perubahan merupakan faktor yang dianggap menunjang keberhasilan sistem kerja yang didesain oleh sebuah organisasi. Dalam konteks partisipasi pegawai, Benson, dkk (2013) mengulas bahwa untuk menjelaskan keberhasilan keterlibatan pegawai dalam perubahan, terdiri dari tiga aspek yaitu resistensi pegawai, dukungan pimpinan dan struktural/manajemen serta pemahaman pegawai.



enson, dkk (2013) menjelaskan bahwa resistensi pegawai dapat mbat perubahan yang diterapkan organisasi. Munculnya resistensi

pegawai dalam perubahan yang diterapkan oleh organisasi merupakan bentuk ketidaksetujuan mereka terhadap perubahan yang diterapkan.

Dalam sebuah perubahan yang diterapkan oleh organisasi, perilaku pemimpin dan manajemen merupakan faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan keterlibatan tinggi oleh pegawai. Dukungan pimpinan dan manajemen diwujudkan dalam bentuk supervisi serta kebijakan internal organisasi yang mendukung pelaksanaan sebuah perubahan. Hal ini ditegaskan oleh Mahoney (2008) bahwa dukungan pimpinan merupakan faktor yang berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan dalam organisasi.

Benson, dkk (2013) menjelaskan bahwa tingkat pemahaman pegawai terhadap sebuah perubahan yang dibuat organisasi dapat berdampak pada keinginan pegawai untuk terlibat dalam perubahan. Menurut Benson (2013) seringkali jika pegawai tidak memahami dengan jelas tujuan dan esensi dari perubahan, maka hal itu dapat membuat pegawai tidak termotivasi untuk terlibat berpartisipasi aktif. Namun sebaliknya, jika pegawai memahami esensi dan tujuan perubahan yang diterapkan oleh organisasi bisa saja membuat pegawai tertarik untuk berpartisipasi dan berkontribusi dalam perubahan.

2. Dimensi Antisipasi Manfaat Terhadap Perubahan



im, et al (2011) menjelaskan bahwa antisipasi manfaat terhadap an merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *Change Support* r. Dalam berbagai literatur, antisipasi manfaat merujuk kepada teori

planned behavior sebagai atribut yang sangat mempengaruhi perilaku pegawai, merujuk kepada Vrom (1964).

Dalam teori motivasi menempatkan individu dalam pendekatan perilaku dengan mengantisipasi harapan terhadap hasil (ekspektasi). Armenakis, dkk (2007) menjelaskan bahwa antisipasi manfaat adalah believe atau kepercayaan tentang valensi terhadap perubahan dimana mereka mendefinisikan sebagai ketertarikan individu terhadap sebuah perubahan (ditinjau dari perspektif penerima perubahan) yang berhubungan langsung dengan hasil (*outcome*) dari sebuah perubahan.

Lebih lanjut Armenakis, dkk (2007) menjelaskan bahwa antisipasi manfaat itu bisa dilihat dari pendekatan teori motivasi, dimana valensi perubahan dapat memiliki faktor intrinsik (contoh: pengambilan keputusan secara otonom) dan ekstrinsik (gaji dan *reward*) sebagai komponen pendukung atau komponen yang mempengaruhi.

Dalam teori determinasi diri dijelaskan bahwa faktor intrinsik itu mengacu pada perbuatan individu yang didasari sifat *inheren* atau menarik dimana terhadap keinginan dan adanya motivasi yang muncul dari diri pegawai. Disisi lain, faktor ekstrinsik mengacu pada perbuatan individu yang berorientasi pada *outcome* seperti gaji dan pendapatan (*reward*).



alam pendekatan Perilaku Yang Mendukung Perubahan (*Change Behavior*) sebagaimana dikemukakan oleh Kim, et. al (2011) dengan pada pandangan Armenakis (2007) bahwa antisipasi manfaat

terhadap perubahan dalam berbagai literatur didominasi oleh teori motivasi pegawai yang meliputi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Dimana motivasi intrinsik berkaitan dengan munculnya kesadaran diri pegawai mengenai tanggung jawab yang harus dilaksanakan serta untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam perubahan yang terjadi dalam organisasi.

3. Dimensi Hubungan Kerja

Dalam gagasan Kim, et. al (2011) mengenai pendekatan perilaku yang mendukung perubahan salah satu faktor yang mempengaruhi adalah hubungan kerja. Lebih lanjut dijelaskan oleh Kim, et. al (2011) bahwa elemen ini sangat erat kaitannya dengan teori perilaku yang direncanakan (Theory of Planned Behavior) yang dikemukakan oleh Ajzen (1991). Dalam teori dijelaskan bahwa faktor yang dimaksud adalah norma sosial. Tekanan normatif muncul dari persepsi bahwa orang lain menunjukkan sikap yang menginginkan orang lain untuk fokus dalam melakukan perilaku tertentu (Ajzen, 1991). Sedangkan norma subyektif dalam TPB mengacu pada pengaruh interpersonal (misalnya, tekanan dari rekan kerja). Teori ini berasumsi bahwa hampir seluruh perilaku orang yang terkait dengan tindakan sosial di bawah kontrol kehendak orang tersebut. Perilaku seseorang ditentukan oleh intensinya. Sementara itu, intensi merupakan fungsi dari dua faktor penentu,



at kepribadian seseorang (yang disebut sikap) dan pengaruh sosial (yang disebut norma subyektif). Sikap berkaitan dengan penilaian seseorang, baik positif maupun negatif, dalam melakukan suatu tindakan perilaku. Norma

subjektif diartikan sebagai persepsi seseorang atas tekanan sosial yang dirasakannya untuk melakukan (atau tidak melakukan) perilaku tertentu.

2.4 Teori Organisasi

Menurut Robbins (1994) Sebuah organisasi mempunyai batasan yang relatif dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya. Pada kebanyakan hubungan kepegawaian, terdapat sebuah perjanjian yang implisit di mana pekerjaan itu ditukar dengan pembayaran upah. Pada organisasi sosial atau suka rela, para anggota memberi kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi sosial, atau kepuasan dalam membantu orang lain. Tetapi setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara siapa yang menjadi bagian dan siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Robbins (1994) menyatakan bahwa orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam taan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.



Menurut Stephen P. Robbins dalam buku Teori Organisasi, teori organisasi adalah ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi memfokuskan diri pada perilaku dari organisasi dan menggunakan keefektifan organisasi. Sehingga teori organisasi tidak hanya memperhatikan prestasi dan sikap karyawan, tetapi juga kemampuan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

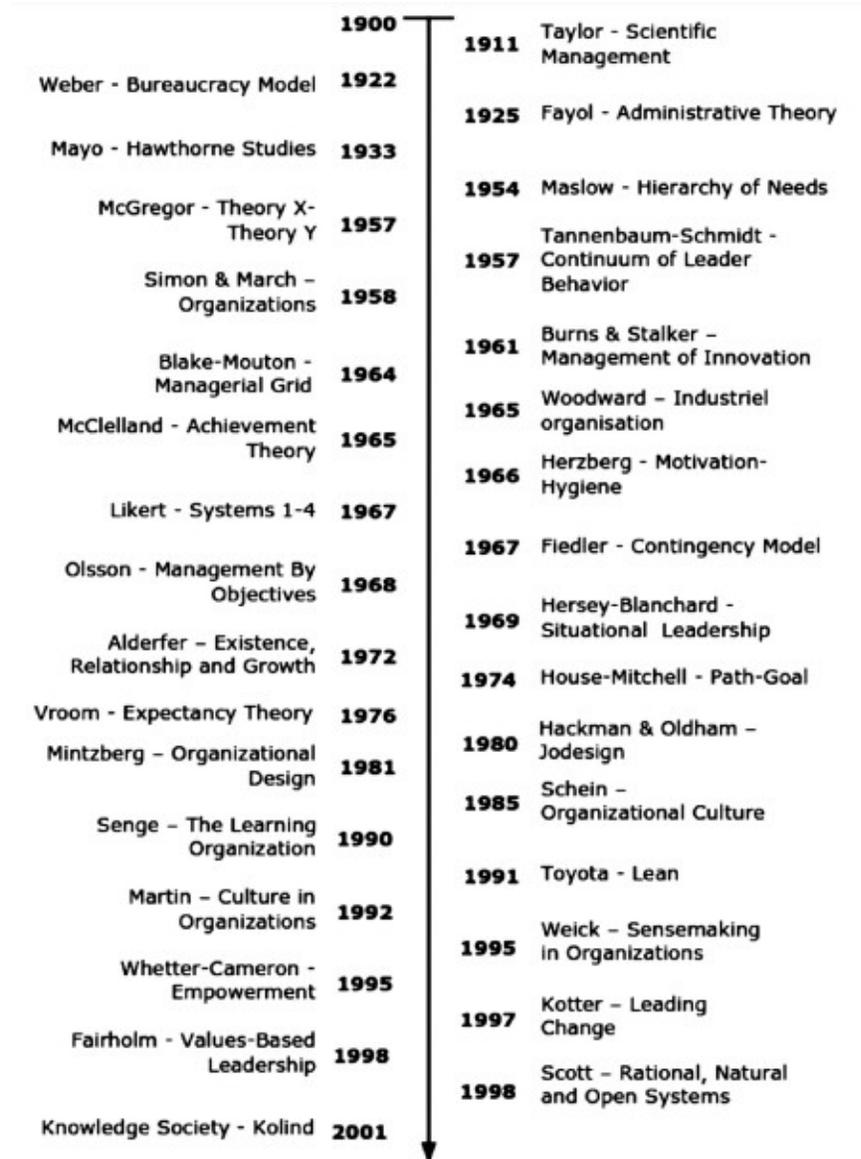
2.4.1 Perkembangan Teori Organisasi

Terdapat beberapa pendekatan dalam melihat perkembangan teori organisasi dan sumbangsih teori tersebut terhadap ilmu pengetahuan seperti sosiologi, politik, administrasi, manajemen, dan lainnya. Pendekatan tersebut, misalnya, pendekatan historis, pendekatan kelompok pemikiran, pendekatan klasifikasi keilmuan, dan lainnya. Pada penjelasan berikut ini digunakan pendekatan kelompok pemikiran. Dalam pendekatan tersebut, perkembangan teori organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yakni teori klasik, teori neo-klasik, dan teori modern.

Dalam perkembangan dan sejarah teori organisasi oleh sebagian ahli dikelompokkan ke dalam periode zaman yakni teori organisasi klasik, teori organisasi neo-klasik dan teori organisasi modern. Dalam gambar di bawah tampak banyak sekali pemikir-pemikir teori organisasi mulai tahun 1900-an ahun 2001. Namun pada penjelasan ini hanya diuraikan pokok-pokok teori organisasi dalam tiga klasifikasi klasik, neo-klasik, dan modern.



Oleh karena itu, uraian berikut tidak secara spesifik menguraikan satu persatu karya para pemikir teori organisasi seperti dalam gambar di atas.



Sumber: Siregar (2011)

Gambar 2. Perkembangan Teori Organisasi



1. Teori Organisasi Klasik

Teori klasik (*classical theory*) kadang-kadang disebut juga teori tradisional, yang berisi konsep-konsep tentang organisasi mulai tahun seribu delapan ratusan (abad 19). Dalam teori ini, organisasi secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi, serta memberikan petunjuk mekanistik struktural yang kaku tidak mengandung kreativitas. Teori klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja sama. Teori klasik berkembang dalam tiga aliran yang dibangun atas dasar anggapan-anggapan yang sama dan mempunyai efek yang sama, yaitu teori birokrasi, teori administrasi dan teori manajemen ilmiah. Teori birokrasi dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya "*The Protestant Ethic and a Spirit of Capitalism*". Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata legal-rasional. Organisasi itu legal, karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas, dan organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Karakteristik-karakteristik birokrasi menurut Weber adalah: pembagian kerja yang jelas, Hirarki wewenang yang

akan secara baik, Program rasional dalam pencapaian tujuan organisasi, Sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja, Sistem aturan mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang



jabatan, dan hubungan antar pribadi yang bersifat impersonal. Teori administrasi sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reiley dari Amerika. Henri Fayol seorang industrialis dari Perancis, hidup pada tahun 1841-1925, Fayol mengemukakan dan membahas 14 (empat belas) kaidah manajemen yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi yaitu Pembagian kerja (*division of work*), wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), Disiplin (*discipline*), Kesatuan perintah (*unity of command*), Kesatuan pengarahan (*unity of direction*), Mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi (*subordination of individual interests to general interests*), Balas jasa (*remuneration of personnel*), Sentralisasi (*centralization*), Rantai skalar (*scalar chain*), Aturan (*order*) Keadilan (*equity*), Kelanggengan personalia (*stability of tenure of personnel*), Inisiatif (*initiative*), dan Semangat korps (*esprit de corps*). Henri Fayol juga memerinci fungsi-fungsi kegiatan administrasi menjadi elemen-elemen manajemen, yang dikenal sebagai Fayol's *Functionalism* atau teori fungsionalisme Fayol, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan. Sementara itu, James D. Mooney dan Allen Reilly pada tahun 1931 menulis dan menerbitkan buku mereka, "Onward Industry". Mereka menyebut



si sebagai faktor terpenting dalam perencanaan organisasi, dan akan tiga prinsip organisasi yaitu: Prinsip koordinasi, Prinsip skalar, Prinsip fungsional.

Manajemen ilmiah (*scientific management*) dikembangkan mulai tahun 1900 oleh Frederick Winslow Taylor. Teori manajemen ilmiah masih banyak dijumpai dalam praktek-praktek manajemen modem. Ada dua pendapat tentang manajemen ilmiah, pendapat pertama mengatakan manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Sedang pendapat kedua mengatakan manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme atau teknik "bag of tricks" untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Taylor dalam teorinya mengemukakan empat kaidah dasar manajemen yang harus dilaksanakan dalam organisasi perusahaan, yaitu: (1) Menggantikan metoda-metoda kerja dalam praktik dengan berbagai metode dikembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja yang ilmiah dan benar, (2) Mengadakan seleksi, latihan-latihan dan pengembangan para karyawan secara ilmiah, (3) Pengembangan ilmu tentang kerja serta seleksi, latihan dan pengembangan secara ilmiah harus diintegrasikan, dan (4) Untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah, perlu dikembangkan semangat dan mental para karyawan. Pengembangan manajemen ilmiah tersebut terutama tampak pada perkembangan teknik-teknik riset operasi, simulasi, otomatisasi dan lain-lain dalam pemecahan masalah manajemen dan organisasi.



organisasi klasik sepenuhnya hanya menguraikan anatomi organisasi. Pengertian organisasi itu legal, karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas, dan

organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam organisasi formal ada empat unsur pokok yaitu sistem kegiatan yang terkoordinasi, kelompok orang, kerja sama, dan kekuasaan dan kepemimpinan. Dari keempat unsur pokok tersebut dapat digabung dan menjadi definisi organisasi formal yaitu suatu sistem kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan di bawah kekuasaan dan kepemimpinan.

Menurut para pengikut aliran teori organisasi klasik, adanya suatu organisasi formal sangat bergantung pada empat kondisi yaitu kekuasaan, saling melayani, doktrin (rumusan tujuan organisasi), dan disiplin (perilaku yang ditentukan oleh perintah). Dalam teori ini landasan organisasi dibangun atas dasar; (1) Pembagian kerja, yang merupakan tiang dasar yang paling penting dan sebagai alasan utama untuk koordinasi, (2) Proses skalar dan fungsional, merupakan proses pertumbuhan vertikal dan horisontal organisasi, (3) Struktur merupakan hubungan antara berbagai kegiatan berbeda yang dilaksanakan dalam suatu organisasi, dan (4) Rentang kendali (span of control), berhubungan dengan berapa banyak seorang atasan tersebut dapat mengendalikan bawahan secara efektif.

2. Teori Organisasi Neo-Klasik



neo-klasik secara sederhana dikenal sebagai teori/aliran hubungan manusia (The human relation movement). Teori neo-klasik dikembangkan

atas dasar teori klasik. Anggapan dasar teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya, atas dasar anggapan ini maka teori neoklasik mendefinisikan "suatu organisasi" sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersarna. Perkembangan teori neo-klasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Howthome dan dari tulisan Huga Munsterberg.

Hugo Munsterberg dikenal sebagai pencetus psikologi industri, dan tulisannya yang menonjol dalam buku yang berjudul *Psychology and Industrial Efficiency* tahun 1913. Buku ini merupakan jembatan penting antara manajemen ilmiah dan perkembangan lebih lanjut dari teori neo- klasik. Dalam hal ini, Munsterberg menekankan adanya beberapa perbedaan karakteristik individual dalam organisasi dan mengingatkan adanya pengaruh faktor sosial dan budaya terhadap organisasi.

Percobaan-percobaan di Howthorne yang dilakukan dari tahun 1924 sampai 1932 menandai permulaan perkembangan teori hubungan manusiawi. Percobaan ini merupakan kristalisasi teori neo-klasik. Penemuan-penemuan Howthorne telah menambah dimensi-dimensi baru dan esensial bagi teori organisasi. Di dalam studi Howthorne tersebut telah memperkenalkan gagasan



organisasi adalah suatu sistem terbuka di mana segmen teknis dan
wi saling berkaitan erat. Dan pada akhirnya percobaan-percobaan
ne menunjukkan bagaimana kegiatan kelompok-kelompok kerja

kohesif sangat berpengaruh pada operasi organisasi. Dalam hal pembagian kerja, teori neo-klasik telah mengemukakan perlunya hal-hal sebagai berikut, (1) Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, (2) Perluasan kerja (job enlargement) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, dan (3) Manajemen bottom-up yang akan memberikan kesempatan kepada para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

3. Teori Organisasi Modern

Teori modern yang kadang-kadang disebut juga sebagai analisa sistem pada organisasi merupakan aliran besar ketiga dalam teori organisasi dan manajemen. Teori modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka. Teori modern dikembangkan sejak tahun 1950, dalam banyak hal yang mendalam teori modern berbeda dengan teori klasik, perbedaan tersebut diantaranya adalah teori klasik memusatkan pandangannya pada analisa dan deskripsi organisasi, sedangkan teori modern dengan tekanan pada perpaduan dan perancangan menjadikan pemenuhan suatu kebutuhan yang menyeluruh.



asik telah membicarakan konsep koordinasi, skalar dan vertikal, an Teori modern lebih dinamis dari pada teori lainnya dan meliputi

lebih banyak variabel yang dipertimbangkan. Teori modern menyebutkan bahwa kerja suatu organisasi adalah sangat kompleks, dinamis, *multilevel*, *multidimensional*, *multivariable* dan *probabilistic*. Dengan analisa sistem teori organisasi modem mencoba untuk mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang saling berhubungan, pertanyaan kunci tersebut diantaranya adalah (1) Apa yang merupakan bagian-bagian strategis sistem, (2) Apa yang menyebabkan mereka saling bergantung, (3) Proses-proses inti apa yang menghubungkan bagian-bagian secara bersama-sama dan memberikan penyesuaian satu sama lain, dan (4) Tujuan apa yang hendak dicapai melalui sistem.

Konsep sistem umum menjadi dasar utama analisa organisasi dalam teori modern, dan secara ringkas kedua teori ini, baik teori modern maupun teori sistem umum mempelajari bagian-bagian dalam keseluruhan dan pergerakan individu di dalam dan di luar sistem, interaksi individu-individu dengan lingkungan yang terjadi dalam sistem, interaksi diantara individu-individu dalam sistem, dan masalah-masalah pertumbuhan dan stabilitas sistem.

Teori modern menunjukkan tiga kegiatan proses hubungan universal yang selalu muncul pada sistem manusia dalam perilakunya berorganisasi, komunikasi, Konsep keseimbangan, dan Proses pengambilan keputusan. Perkembangan teori organisasi yang telah dibahas, memberikan munculnya berbagai pendekatan manajemen yang berbeda-beda,



adapun pendekatan-pendekatan manajemen tersebut misalnya Pendekatan proses, pendekatan ini disebut juga sebagai pendekatan fungsional, operasional, universal dan tradisional. Pendekatan perilaku (*behavior approach*), pendekatan ini sering disebut pendekatan hubungan manusiawi (*human relation approach*). Pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*) sering dinyatakan dengan istilah *management science* ataupun *operation research*. Pendekatan sistem dan pendekatan *contingency*. Teori *Contingency* dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh pendekatan sistem. Teori *Contingency* melihat teori organisasi sudah seharusnya berlandaskan pada konsep sistem yang terbuka (*open system concept*). Ini merupakan pandangan yang berbeda dari pandangan para ahli teori klasik yang melihat organisasi merupakan suatu sistem yang tertutup.

Inti dari Teori *Contingency* ini pada dasarnya terletak pada pandangannya dalam melihat hubungan antar organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, hubungan antara satu organisasi dengan lainnya maupun dengan lingkungannya secara keseluruhan, sangat tergantung pada situasi (*depends on the situations*). Pandangan yang demikian menuntut baik para ahli teori organisasi maupun para praktisi atau manajer untuk lebih mengembangkan kemampuan

tasi, lebih luwes dan lebih sederhana dalam proses pengambilan keputusan yang dibuatnya. Teori *Contingency* ini menolak prinsip-prinsip yang



dikembangkan oleh para ahli teori klasik dan menggantinya dengan pandangan yang lebih adaptif dalam memahami organisasi.

Tokoh utama yang memberikan dorongan besar bagi perkembangan teori organisasi pada pendekatan *Contingency* adalah Joan Woodward, terutama melalui studinya mengenai dampak dari teknologi terhadap organisasi. Hasil studi yang dilakukan Woodward menunjukkan bahwa berbagai organisasi perusahaan atau firma yang dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori organisasi klasik, tidak selalu mengalami keberhasilan dari sudut pandang komersial. Woodward menyatakan bahwa variasi dalam hal struktur organisasi berkaitan erat dengan perbedaan-perbedaan teknis dalam proses produksi. Menurut Woodward, penggunaan teknologi menuntut adanya kesesuaian baik pada tingkat individu maupun organisasi, dimana kesesuaian ini hanya dapat dilakukan melalui penyusunan struktur organisasi. Menurut Woodward, suatu organisasi perusahaan atau firma secara komersial berhasil jika antara fungsi dan bentuk dari organisasi itu bersifat saling melengkapi.

Dalam studi yang dilakukannya, Woodward melihat bahwa dalam praktiknya, prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori organisasi klasik tidak selalu bisa dilaksanakan. Struktur organisasi merupakan hasil dari



di variabel, tidak sesederhana seperti yang dipikirkan para ahli teori organisasi klasik. Menurut Woodward, pengetahuan sudah seharusnya

menggantikan kepercayaan dan hal itu hanya bisa dilakukan melalui penelitian dan penelaahan secara ilmiah.

Gagasan Woodward merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi perkembangan teori organisasi sejak masa itu sampai sekarang, terutama pengetahuan mengenai bagaimana suatu organisasi bekerja. Penjelasan mengenai hubungan secara langsung antara teknologi dengan struktur sosial dari organisasi merupakan temuan utama dari studi yang dilakukan oleh Woodward. Organisasi yang menerapkan teknologi yang makin canggih, cenderung untuk secara langsung mengembangkan sesuai dengan kecanggihan teknologi itu suatu struktur organisasi yang sesuai pula, misalnya dalam bentuk panjangnya rantai perintah, lingkup pengawasan dari pemimpin tertinggi suatu organisasi. Rasio perbandingan antara para manajer dengan pekerja dan sebagainya. Penemuan Woodward itu merupakan sesuatu yang tidak pernah dipikirkan sebelumnya oleh para ahli teori organisasi klasik, dan disisi yang lain, sumbangannya yang berupa pengujian dan analisis mengenai fenomena organisasi yang berlandaskan pada data-data empiris merupakan sumbangan yang sangat penting dan mendasar bagi perkembangan teori *Contingency*. Bahkan karena kontribusinya ini, adalah pada tempatnya untuk menetapkan Woodward sebagai salah satu dari sedikit ahli teori organisasi dan



yang telah memberikan dorongan bagi perkembangan teori organisasi umum, serta peletak dasar studi organisasi sebagai suatu studi yang ilmiah.

Selain Woodward, Jay Galbraith juga dapat dipandang sebagai ahli yang memberikan sumbangan besar dan penting bagi perkembangan teori organisasi yang ada dewasa ini. Jay Galbraith memberikan perhatiannya pada masalah kepastian dari kegiatan atau aktifitas organisasi dalam hubungannya dengan aspek perencanaan dan kebutuhan akan informasi dalam organisasi. Dalam pandangan Jay Galbraith, organisasi dilihat sebagai tempat dimana proses pemilihan atau seleksi informasi berlangsung.

Koordinasi diantara berbagai komponen organisasi yang dilakukan jika lingkungan aktifitas organisasi memerlukan. Perubahan pada tingkat lingkungan mengharuskan penambahan lebih banyak aktifitas koordinasi yang dilakukan untuk memproses informasi dalam organisasi sebagai suatu usaha untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Struktur organisasi dipandang sebagai alat untuk memproses informasi yang disusun untuk mencapai koordinasi dan integrasi diantara bagian-bagian atau komponen-komponen suatu organisasi. Gagasan dari Jay Galbraith yang demikian ini merupakan sesuatu yang dewasa ini telah sangat dapat diterima di kalangan pemikiran dan teori organisasi kontemporer.

Terdapat ahli-ahli teori organisasi yang lain yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan teori *Contingency*. Salah satu diantaranya

James D. Thomson, yang memberikan perhatian utamanya pada atau efek dari teknologi terhadap organisasi, yang tidak hanya pada organisasi bisnis saja, tetapi juga berbagai organisasi lainnya.



Thomson melihat bahwa pada organisasi-organisasi yang memiliki masalah-masalah teknologis dan lingkungan yang kurang lebih sama, akan memiliki perilaku yang kurang lebih sama pula. Menurut Thomson, dalam situasi yang demikian akan ditemukan pola-pola pengorganisasian yang sama diantara organisasi-organisasi yang ada. Ini merupakan sumbangan yang cukup penting bagi studi organisasi, karena ketika organisasi berhadapan dengan dorongan kekuatan teknologi dan lingkungannya, organisasi tersebut akan melakukan adaptasi, terutama dalam bentuk perubahan strukturnya guna mengakomodasi dorongan kekuatan tersebut. Sumbangan penting lain dari James D. Thomson adalah rintisannya untuk memberikan penekanan akan perlunya melakukan analisis terhadap organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka (open system). Meskipun gagasan Thomson untuk melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka itu saat ini sudah menjadi hal yang biasa. Tetapi dalam perkembangan teori organisasi pada masa itu merupakan sumbangan yang sangat berarti. Jadi sumbangan terpenting dari Thomson terhadap perkembangan teori organisasi terutama dalam memahami bagaimana kekuatan teknologi dan lingkungan sebagai sistem yang melingkupi organisasi, berpengaruh terhadap organisasi.

Ahli lain yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan teori *contingency* adalah Jay W. Lorsch dan Paul L. Lawrence. Pusat perhatian dari Lorsch dan Lawrence adalah pada hubungan *Contingency* antara suatu organisasi dengan lingkungannya. Hasil studi Lorsch dan Lawrence secara



jelas menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang sukses selalu disusun strukturnya dalam pola yang konsisten dengan tuntutan lingkungannya. Pola hubungan yang demikian dibuktikan oleh Lorsch dan Lawrence melalui pengujian terhadap empat komponen atau variabel dasar yaitu tingkat formalitas dari struktur, orientasi tujuan organisasi, orientasi waktu, dan orientasi hubungan interpersonal.

Dengan empat komponen dasar atau variabel utama itu, studi dari Lorsch dan Lawrence menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang secara teknologis dapat berjalan dengan baik, pada umumnya memiliki (a) struktur organisasi yang tingkat formalitasnya minimal, (b) lebih berorientasi pada tujuan yang bersifat ilmiah dari pada berorientasi pada pasar, (c) keberadaan para manajer yang berorientasi pada pemikiran jangka panjang, dan (d) lebih mengutamakan pelaksanaan tugas pekerjaan dari pada mengutamakan hubungan-hubungan sosial yang bersifat interpersonal. Kondisi-kondisi yang demikian menurut Lorsch dan Lawrence merupakan kondisi yang terbaik bagi suatu organisasi untuk bergerak dalam lingkungan kerja teknologis yang amat tinggi. Sebaliknya, menurut Lorsch dan Lawrence, suatu organisasi yang (a) lebih menyerupai sebuah perkumpulan sosial, yang karenanya mengutamakan formalitas dalam berbagai bentuk ritualnya, (b) tujuannya lebih berorientasi



sar dari pada orientasi tujuan-tujuan yang ilmiah, (c) memiliki perspektif endek, dan (d) lebih mementingkan hubungan interpersonal dari pada maan pada orientasi pelaksanaan tugas pekerjaan, merupakan

kondisi yang tidak mendukung bagi suatu organisasi untuk bergerak dalam lingkungan teknologis yang amat tinggi.

Organisasi yang dapat berjalan dengan baik dan sukses menurut Lorsch dan Lawrence merumuskan tujuannya dengan mempertimbangkan fasilitas lingkungan secara konsisten. Dengan kata lain, dalam pandangan Lorsch dan Lawrence, terdapat hubungan ketergantungan antara suatu organisasi dengan bagaimana struktur organisasi tersebut disusun untuk beraktivitas dalam suatu kondisi lingkungan yang dihadapinya. Sebagai hasil dari hubungan ketergantungan tersebut adalah terjadinya diferensiasi dari berbagai bagian dari organisasi. Jadi, kondisi lingkungan menjadi faktor yang menentukan dalam pengambilan keputusan mengenai bagaimana struktur suatu organisasi akan disusun.

Pada waktu berbagai komponen dari suatu organisasi mengalami diferensiasi, maka pada saat itu pula diperlukan adanya suatu ikatan dari berbagai komponen yang mengalami diferensiasi itu, ke dalam suatu kesatuan dan keseluruhan yang efektif. Ini berkaitan dengan fungsi integrasi, yang diperlukan untuk mempersatukan atau mengintegrasikan berbagai komponen yang terdiferensiasi itu. Tingkat diferensiasi yang tinggi dari struktur suatu organisasi, mengharuskan organisasi itu untuk mengembangkan secara serius



untuk kerangka kerja koordinatif diantara bagian-bagian atau sub unit-dalam struktur tersebut. Disini nampak jelas adanya upaya perubahan struktur organisasi, yang ditujukan untuk mencapai suatu kondisi yang

seimbang dan suatu pola integrasi diantara bagian- bagian yang mengalami diferensiasi.

2.4.2 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup, dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi, dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi, kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu (Robbins dan Judge, 2003). Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedang aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi. Perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak (Wexley, 2005).

1. Definisi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perseorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi



maksud menerapkan pengetahuan tentang perilaku organisasi demi in efektivitas organisasi (Robbins, 2007). Sementara Gibson,

Ivancevich & Donelly (1973) mengemukakan bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian. Sedangkan menurut Luthans (2006) perilaku organisasi didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi.

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan beraksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang pekerjaan, di didik dan dilatih, di beri informasi, di lindungi, dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi.

Perilaku organisasi, menurut Greenberg dan Baron (1993) merupakan bidang yang bersifat multidisiplin yang membahas perilaku organisasi sebagai proses individu, kelompok, dan organisasional. Menurut Robbins dan Judge (2007) perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000) perilaku keorganisasian adalah merupakan bidan ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan di dalam organisasi. Perilaku organisasi berkenaan dengan studi apa yang diakibatkan manusia dalam organisasi dan bagaimana



perilaku itu mempengaruhi perilaku organisasi.

Dari berbagai pendapat diatas maka penulis menarik kesimpulan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek yang berkaitan erat dengan tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu, serta aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia dan juga pengaruh manusia terhadap organisasi dan hubungan dari keduanya yang dapat mempengaruhi usaha demi tercapainya tujuan-tujuan dalam sebuah organisasi tersebut.

2. Pendekatan Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi dapat didekati dengan beberapa jumlah pendekatan seperti yang dikemukakan oleh Sule & Priansa (2018) sebagai berikut:

a. Pendekatan Sumber Daya Manusia dan Kinerja

Pendekatan ini memandang, bahwa pegawai perlu bantu agar menghasilkan kinerja yang terbaik, lebih bertanggung jawab dalam mengemban pekerjaannya, berkontribusi optimal terhadap organisasi, serta bekerja dan efisien. Pendekatan sumber daya manusia disebut juga dengan pendekatan suportif.

b. Pendekatan kontingensi

Pendekatan ini memahami adanya lingkungan yang berbeda menghendaki kit perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan.

lekatan produktivitas



Pendekatan ini berkaitan dengan ukuran seberapa efisien suatu organisasi dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. Jadi, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang bernilai tentang seberapa baik penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi.

d. Pendekatan sistem

Pendekatan ini penting diterapkan dalam sistem sosial, di dalamnya terdapat interaksi manusia yang rumit dalam berbagai cara. Artinya, dalam mengambil keputusan, pemimpin harus mampu mengkaji tentang berbagai sistem terkait dengan organisasi, baik sistem internal maupun sistem eksternal.

e. Pendekatan Teknologi

Pendekatan ini berkenaan dengan kehadiran teknologi yang mampu memengaruhi kinerja organisasi agar mampu beroperasi dengan lebih efektif dan efisien. Organisasi perlu memastikan, bahwa teknologi terbaru mampu hadir di dalam organisasi meskipun membutuhkan investasi yang mahal. Namun demikian, investasi tersebut akan sebanding dengan hasil yang nantinya akan diperoleh organisasi.

3. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi modern dibangun oleh sejumlah prinsip penting

Sule & Priansa (2018) sebagai berikut:



a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan dasar penting bagi berdirinya organisasi modern, terutama di tengah arus pengetahuan sebagai salah satu variabel ekonomi yang memiliki nilai tinggi (*knowledge economy*). Hanya organisasi yang unggul yang mampu memperoleh, mengolah, mendistribusikan, dan menjadikan pengetahuan sebagai nilai kompetitif organisasi. Pengetahuan juga berhubungan dengan sumber daya pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan sejauh mana pengetahuan tersebut hadir, dan berkembang di dalam organisasi.

b. Kemampuan

Prinsip dasar kemampuan ini sangat penting di ketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan orang lain. Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan disebabkan sejak lahir manusia tidak sama kemampuannya. Ada juga yang beranggapan bukan di sebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaan menyerap informasi dari suatu gejala. Terlepas dari setuju atau tidak setuju perbedaan-perbedaan tersebut, bahwa kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya. Karena perbedaan ini, dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama di

n suatu organisasi.



c. Kebutuhan

Ahli-ahli ilmu perilaku umumnya membicarakan, bahwa manusia berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Kebutuhan ini dimaksudkan, bahwa pernyataan di dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainya sebagai objek atau hasil. Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang dalam organisasi. Hal ini dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi.

d. Membuat Pilihan untuk Bertindak

Kebutuhan manusia dapat di penuhi melalui perilakunya masing-masing. Di dalam banyak hal, seseorang dihadapkan melalui perilakunya yang di pilih. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan di antara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya adalah dengan mempergunakan jelas teori *expetancy*. Teori ini berdasarkan atas proposisi yang sederhana, yakni bahwa seseorang memilih berperilaku demikian karena ia yakin dapat memperoleh suatu hasil tertentu. Teori *expentancy* ini berdasarkan anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisis dan meramalkan rangkaian tindakan

ah yang diikuti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan < membuat pilihan mengenai perilakunya.



e. Pengalaman

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungan nya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berada dilingkungannya, menilai apa yang dilihatnya dan hubungan dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami itu dengan kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan pengalaman seseorang itu sering kali berbeda sifatnya, maka persepsinya terhadap lingkungan juga akan berbeda.

f. Reaksi Senang atau Tidak Senang

Perasaan senang dan tidak senang akan mempengaruhi perilaku individu serta bagaimana individu tersebut akan berinteraksi yang lain.

4. Karakteristik Perilaku Organisasi

Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa ada empat karakter utama dari bidang ilmu perilaku organisasi, yaitu:

- a. Perilaku organisasi menggunakan metode ilmiah untuk mengatasi masalahmasalah manajerial. Pengetahuan dalam perilaku organisasi didasarkan pada ilmu perilaku (behavioral sciences), seperti psikologi dan sosiologi yang mencari tahu tentang perilaku manusia dan masyarakat melalui penggunaan metode ilmiah.



Perilaku organisasi fokus pada tiga level analisis, yaitu individu,

kelompok, dan organisasi. Perilaku organisasi tidak hanya menyoroti orang-orang secara individual, karena dalam organisasi orang bekerja sama dalam kelompok dan tim.

- c. Perilaku organisasi sebenarnya merupakan multi-disipliner. Perilaku organisasi tidak hanya mempelajari sebuah topik dari satu perspektif tertentu, melainkan juga mempertimbangkan berbagai macam pendekatan, mulai dari pendekatan psikologi yang sangat berorientasi pada individu, ilmu sosiologi yang lebih berorientasi pada kelompok, hingga isu-isu dalam kualitas organisasi yang dipelajari oleh para ilmuwan manajemen.
- d. Perilaku organisasi berusaha mengembangkan efektivitas organisasi dan kualitas kehidupan dalam pekerjaan.

2.4.3 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kerelaan individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Aldag dan Resckhe,1997). Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya.

Robbins dan Judge (2007) mengemukakan bahwa OCB merupakan pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seseorang, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.



Sedangkan Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Aldag & Resckhe (1997) menyebutkan bahwa OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas di luar kewajibannya, mematuhi aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Dalam penelitiannya, Akmal Ibrahim dan Aslinda (2015) menjelaskan bahwa OCB berhubungan secara positif dengan kinerja organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu organisasi perlu lebih serius dalam membangkitkan OCB karyawan agar lebih sukses menjalankan peran gandanya, memfasilitasi pertumbuhan dan melayani publik. Selain itu OCB dianggap sebagai faktor penting dalam menyelesaikan masalah kompleks dalam organisasi publik (Akmal Ibrahim dan Aslinda, 2013).

Menurut Enhart (2004) *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan. Robbins (2006) menjabarkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB akan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual yang jika tidak akan pun tidak apa-apa.



Dalam dunia kerja seperti saat ini dimana tugas-tugas semakin banyak, organisasi membutuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang baik seperti mengeluarkan pendapat yang membangun tentang tempat kerja mereka, membantu anggota lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan berbesar hati memahami gangguan kerja yang pasti kadang terjadi. Aldag & Resckhe (1997) menyebutkan bahwa OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas di luar kewajibannya, mematuhi aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan yang disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999).

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan yang bersifat sukarela yang dilakukan dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan, yang mana tindakan tersebut merupakan wujud kepuasan *performance* yang tidak ada dalam aturan resmi organisasi dan tidak berkaitan secara langsung dengan sistem yang formal. Perilaku karyawan tersebut ditunjukkan dengan sikap tiff dan kritis melebihi tanggung jawab yang ditetapkan untuk mereka.



1. Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Podsakoff, dkk (1997) terdapat lima dimensi dalam *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

- a. Perilaku menolong (*Helping behavior*), yakni bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau membantu mencegah terjadinya permasalahan dalam pekerjaan (*Work related problem*). Sedangkan Organ (1983) menyebutkan ini dalam kategori Altruism dan Courtesy.
- b. *Sportmanship*, diartikan sebagai kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang ada.
- c. *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan image positif mengenai organisasi tempat karyawan bekerja, membela organisasi dari ancaman yang datang dari luar, mendukung dan membela tujuan organisasi.
- d. *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.
- e. *Individual initiative*, merupakan bentuk motivasi diri individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melebihi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Aspek ini dinamakan Organ sebagai *conscientiousness*.



rgan, dkk (2005) mengungkapkan ada lima dimensi dalam OCB yaitu *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

Penelitian Organ tersebut adalah salah satu dari penelitian yang dilakukan oleh para peneliti dan ilmuwan lain yang mempelajari dan menguji OCB pada pekerja dalam sebuah perusahaan. Dalam beberapa penelitian banyak ditemukan adanya hubungan positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan aspek-aspek pekerjaan lainnya, seperti *job satisfaction* dan *job characteristic*. Karyawan yang sudah merasa puas dengan pekerjaannya mempunyai potensi yang lebih besar untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* dalam pekerjaannya, hal tersebut disebabkan oleh kepuasan dan rasa nyaman yang sudah dia dapat dalam menjalani pekerjaannya. Adanya *job design* dan *workplace* yang nyaman juga dapat mempengaruhi munculnya *Organization Citizeship Behavior* (OCB). Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), namun secara internal Organ membagi 5 dimensi yang ada dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Lima Dimensi dalam *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ, dkk (2005) yakni:

a. *Altruism*

Altruism adalah tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan perbuatan baik (Sears, 2005). Sedangkan menurut Walstern dan Piliavin dalam tikel Irfa (2012), perilaku altruistik adalah perilaku menolong yang timbul bukan karena adanya tekanan atau kewajiban, melainkan



tindakan tersebut bersifat suka rela dan tidak berdasarkan norma-norma tertentu. Refleks menolong akan muncul apabila individu yang altruistik melihat seseorang yang perlu untuk dibantu, seperti orang yang sudah dikenalnya ataupun orang asing yang belum dikenal (*stranger*). Ciri-ciri lain dari perilaku ini adalah "*only in one-shot episode*" yang berarti bahwa ketika seseorang melakukan tindakan *altruisme* pada beberapa orang, tindakan *altruisme* tersebut tidak berhubungan dengan tindakan altruismenya yang lain, karena individu yang altruistik tersebut memang tidak mengharapkan ada imbalan dari tindakannya tersebut di masa depan.

b. *Conscientiousness*

Conscientiousness mengacu pada sikap lebih berhati-hati dan mendengarkan kata hati. *Big Five* Teori memaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada *traits conscientiousness* memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan, dan lain sebagainya. Adanya perilaku tersebut dapat mengindikasikan bahwa para pekerja telah menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan. Jadi bila ditinjau dalam konteks sebuah perusahaan adanya perilaku ini tentunya akan sangat menguntungkan, karena pekerja dengan *conscientiousness* yang tinggi akan memiliki sikap yang bagus daripada rekan-rekan kerjanya yang lain dengan menunjukkan ketaatan pada regulasi dan



prosedur perusahaan yang lebih baik.

c. *Courtesy*

Dimensi *courtesy* dapat digambarkan dengan sebuah bentuk tindakan yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah, sedangkan secara arti kata *courtesy* dapat diartikan dengan sikap sopan, dan mempertimbangkan orang lain. Tindakan *Courtesy* dapat dicontohkan dengan menawari teman kerja untuk makan bersama, apabila sedang memiliki tugas yang sama selalu mengingatkan teman kerjanya agar tidak lupa atau mungkin menawarinya untuk saling sharing dan bertukar pikiran menyelesaikan tugas tersebut, dan lain sebagainya.

d. *Sportsmanship*

Dimensi *Sportsmanship* dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (*complain*) individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap *sportsmanship* yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara *fair* menjalankan pekerjaannya dan sedikit mengeluh, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. Dalam konteks sebuah perusahaan sikap ini tentunya akan sangat menguntungkan, karena para pekerja akan dengan mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada di perusahaannya, sebagai contoh apabila perusahaan mengeluarkan kebijakan baru mengenai suatu hal, pekerja yang memiliki sikap *sportsmanship* tinggi akan dengan mudah menerima kebijakan baru itu



dan mengesampingkan masalah-masalah kecil yang mungkin muncul disebabkan oleh kebijakan baru tersebut. Jadi individu dengan sikap *sportsmanship* yang bagus dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungannya dan sedikit mengeluh. Hal tersebut didukung oleh penjelasan Organ, dkk (2005) *define sportsmanship as an employee's "ability to roll with the punches" even if they do not like or agree with the changes that are occurring within the organization. By reducing the amount of complaints from employees that administrators have to deal with, sportsmanship conserves time and energy.* Mendefinisikan *sportsmanship* sebagai "kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan atau masalah" bahkan jika mereka tidak suka atau setuju dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Dengan mengurangi jumlah keluhan dari karyawan dengan perilaku *sportsmanship* dapat menghemat waktu dan energi dari administrator.

e. *Civic Virtue*

Civic virtue ditunjukkan dengan perilaku turut serta secara penuh (*self involvement*) dan perhatian lebih pada perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Individu dengan *civic virtue* yang tinggi akan sangat memperhatikan kepentingan perusahaannya. Hal tersebut dapat tunjukkan dengan selaluberperan aktif dalam semua kegiatan yang ada dalam perusahaan, seperti *training* pegawai, *workshop*, dan lain sebagainya, selalu memperhatikan informasi penting baik dari luar



ataupun dari dalam perusahaan yang dapat bermanfaat bagi perusahaannya. Dalam bukunya Organ *This dimension also encompasses positive involvement in the concerns of the organization* (Organ, dkk, 2005). Jadi dapat disimpulkan bahwa pekerja dengan *civic virtue* yang bagus akan mempunyai loyalitas dan perhatian yang lebih bagi perusahaannya.

Menurut Podsakoff, dkk (2001) terdapat lima dimensi dalam *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

- a. Perilaku menolong (*Helping behavior*), yakni bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau membantu mencegah terjadinya permasalahan dalam pekerjaan (*Work related problem*). Sedangkan Organ (2005) menyebutkan ini dalam kategori *Altruism* dan *Courtesy*.
- b. *Sportsmanship*, diartikan sebagai kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang ada.
- c. *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif mengenai organisasi tempat karyawan bekerja, membela organisasi dari ancaman yang datang dari luar, mendukung dan membela tujuan organisasi.



Organizational compliance, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi

meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.

- e. *Individual initiative*, merupakan bentuk motivasi diri individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melebihi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Aspek ini dinamakan Organ sebagai *conscientiousness*.

Graham (1991) memberikan konseptualisasi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui 3 dimensi berikut:

a. *Obedience*

Karyawan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan tindakan pengurusan terhadap sumber atau aset organisasi

b. *Loyalty*

Karyawan menunjukkan kesetiaannya pada organisasi ketika ingin menanggukkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela organisasi.

c. *Participation*



Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi

selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Organisasi

Menurut Organ, dkk (2005) menyatakan bahwa manfaat OCB bagi organisasi, adalah:

- a. OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja
- b. OCB juga mampu meningkatkan produktivitas manajer
- c. OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
- d. OCB menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif
- e. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kualitas performa yang baik
- f. OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi
- g. OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan



OCB memiliki kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan.

- i. OCB membuat organisasi lebih efektif dengan membuat modal sosial.

1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu:

- a. Budaya dan iklim organisasi

Menurut Podsakoff, dkk (2005) terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* di kalangan karyawan. Iklim organisasi diartikan sebagai pendapat karyawan terhadap keseluruhan lingkungan sosial dalam perusahaannya yang dianggap mampu memberikan suasana mendukung bagi karyawan dalam melakukan karyawannya. Istilah ini juga digunakan untuk menggambarkan sejauh mana jumlah subsistem dalam organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi serta lingkungan eksternalnya.

- b. Suasana hati (*mood*)

Menurut George dan Brief (1992) bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain tergantung pada suasana hati orang tersebut.

Suasana hati (*mood*) juga dipengaruhi oleh situasi. Misalnya seperti hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja, budaya ataupun iklim



organisasi yang menyenangkan, ataupun perlakuan adil yang diterima oleh karyawan dari atasannya. Hal tersebut akan dapat memunculkan suasana hati yang positif sehingga mereka secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

c. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Karyawan yang mempersepsikan bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal balik terhadap organisasi dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship* (Shore & Wayne, 1993).

d. Jenis kelamin

Hasil studi menunjukkan bahwa jenis kelamin mempengaruhi terjadinya OCB. Ada perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria (Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling, dkk,1999).

e. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih



dari yang diharapkan atasan.

f. Kepuasan Kerja

Spector (Robbins & Judge, 2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan. Kepuasan bisa berupa perasaan positif mengenai hasil sebuah karyawan dari sebuah evaluasi dengan karakteristiknya. Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan serta komitmennya kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada korelasi yang negatif antara OCB dengan perilaku *counter productive* karyawan (Robbins & Judge, 2007).

2.5 Reformasi Birokrasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, reformasi adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara. Jika dalam hukum, reformasi diartikan sebagai perubahan secara drastis untuk perbaikan dalam bidang hukum dalam suatu masyarakat atau negara. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, birokrasi adalah sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena pegang pada hierarki dan jenjang jabatan.



Ditinjau dari segi bahasa, birokrasi berasal dari bahasa Yunani, *kratein* yang berarti mengatur. Dalam bahasa Prancis, kata birokrasi disinonimkan dengan kata *bureau* yang berarti kantor. Secara umum, Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.

Dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, maka dipandang perlu melakukan reformasi birokrasi di seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, karena sebab itulah reformasi birokrasi diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Dasar hukum reformasi birokrasi yang lain diatur pula dalam beberapa Peraturan Perundang-undangan sebagai berikut ini:

- a. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- b. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas KKN;
- c. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian;
- d. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- e. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;



- f. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
- g. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
- h. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
- i. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005–2025;
- j. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara;
- k. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- l. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004-2009;
- m. Keputusan Presiden Nomor 84/P/2009 tentang Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu II Periode 2009-2014;
- n. Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010–2014;
- o. Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional.

2.5.1 Tujuan Reformasi Birokrasi



erdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Reformasi Birokrasi 2010-2025, reformasi birokrasi bertujuan untuk

menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tujuan reformasi birokrasi diantaranya:

- a. Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan;
- b. Menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*;
- c. Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
- d. Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
- e. Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
- f. Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

2.5.2 Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, arah kebijakan reformasi birokrasi adalah :

- a. Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk



ngkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu

mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya (UU No. 17 Tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025).

- b. Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi.

2.5.3 Visi dan Misi Reformasi Birokrasi

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Visi reformasi birokrasi adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Berdasarkan Visi reformasi birokrasi adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu

hadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik tahun 2025.



Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Reformasi birokrasi memiliki beberapa misi sebagai berikut :

- a. Membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
- b. Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*;
- c. Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif;
- d. Mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

2.6 Aparatur Sipil Negara

Aparatur sipil Negara yang selanjutnya disingkat dengan ASN yang dulunya disebut pegawai negeri sipil adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. pegawai negeri sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh jabatan pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah. Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu



tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan (Undang-Undang No. 5 Tahun 2014).

2.6.1 Hak, Kewajiban Dan Kedudukan Aparatur Sipil Negara

A. Hak Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai negeri sipil (PNS) dengan persyaratan-persyaratan tertentu yang harus dipenuhi dan diperoleh, antara lain:

- 1) Gaji, tunjangan dan fasilitas
- 2) Cuti
- 3) Jaminan pensiun dan Jaminan hari tua
- 4) Perlindungan
- 5) Pengembangan Kompetensi

B. Kewajiban Aparatur Sipil Negara

- 1) Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang dasar negara Republik Indonesia tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah.
- 2) Menjaga kesatuan dan persatuan bangsa
- 3) Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang

entaati ketentuan peraturan perundang-undangan;



- 5) Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab
- 6) Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan
- 7) Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia
- 8) Jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- 9) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

C. Kedudukan Aparatur Sipil Negara

- 1) Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur Aparatur Sipil Negara.
- 2) Pegawai ASN melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah.
- 3) Pegawai ASN harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

2.6.2 Jabatan Aparatur Sipil Negara

Jabatan ASN terdiri atas jabatan administrasi, jabatan fungsional dan Jabatan pimpinan tinggi. Adapun penjelasan mengenai hal tersebut yakni:

(Rujukan)



Jabatan Administrasi, yakni sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi

pemerintahan dan pembangunan. Jabatan administrasi terdiri atas jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana.

- a. Pejabat dalam jabatan administrator sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 huruf a bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
 - b. Pejabat dalam jabatan pengawas ialah pejabat yang bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana
 - c. Pejabat dalam jabatan pelaksana ialah pejabat yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan
2. Jabatan Fungsional, yakni sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional dan berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional dalam ASN. Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian/dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri
- Jabatan Pimpinan Tinggi, yakni sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintahan.

Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas:



- a. Jabatan pimpinan tinggi utama meliputi kepala lembaga pemerintah non-kementerian.
- b. Jabatan pimpinan tinggi madya meliputi sekretaris jenderal kementerian, sekretaris kementerian, sekretaris utama, sekretaris jenderal kesekretariatan lembaga negara, sekretaris jenderal lembaga *nonstruktural*, direktur jenderal, deputi, inspektur jenderal, inspektur utama, kepala badan, staf ahli menteri, Kepala Sekretariat Presiden, Kepala Sekretariat Wakil Presiden, Sekretaris Militer Presiden, Kepala Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden, sekretaris daerah provinsi, dan jabatan lain yang setara.
- c. Jabatan pimpinan tinggi pratama meliputi direktur, kepala biro, asisten deputi, sekretaris direktorat jenderal, sekretaris inspektorat jenderal, sekretaris kepala badan, kepala pusat, inspektur, kepala balai besar, asisten sekretariat daerah provinsi,
- d. sekretaris daerah kabupaten/kota, kepala dinas/kepala badan provinsi, sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan jabatan lain yang setara

Jabatan Pimpinan Tinggi menurut undang-undang nomor 5 tahun 2014

aparatur sipil negara berfungsi memimpin dan memotivasi setiap

i ASN pada Instansi Pemerintah melalui:

. Kepeloporan dalam bidang:



- 1) keahlian profesional
 - 2) analisis dan rekomendasi kebijakan, dan
 - 3) kepemimpinan manajemen.
- b. Pengembangan kerja sama dengan instansi lain
 - c. Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN.

2.7 Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi Dalam Jabatan Fungsional

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*), diperlukan pembaruan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah. Tata kelola pemerintahan yang baik merupakan salah satu wujud reformasi birokrasi yang sedang digalakkan oleh pemerintah. Salah satu tujuan reformasi adalah mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik dengan aparatur yang mempunyai integritas tinggi, lebih produktif, dan siap memberikan pelayanan secara prima kepada masyarakat sehingga kepercayaan masyarakat meningkat. Hal ini seiring dengan kebijakan Presiden yang ingin menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada masyarakat.



engan demikian, organisasi pemerintah harus melakukan perubahan kerja, tidak lagi melakukan kegiatan secara *business as usual*, tetapi

berani melakukan beberapa transformasi. Berdasarkan kebijakan tersebut, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah mengeluarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang merupakan tindak lanjut kebijakan PermenPANRB Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan waktu kepada instansi pusat dan daerah melaksanakan kebijakan penyetaraan tersebut sampai dengan 30 Juni 2021.

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah Pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian / *Inpassing* pada jabatan fungsional yang setara. Penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik. Adapun jenis jabatan administrasi yang disetarakan ke jabatan fungsional meliputi:

1. jabatan administrator (eselon III) atau setara Kepala Bagian
2. jabatan pengawas (eselon IV) atau setara Kepala Sub Bagian
3. jabatan pelaksana (eselon V) atau setara staf administrasi.



dapun kriteria penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional ebagai berikut:

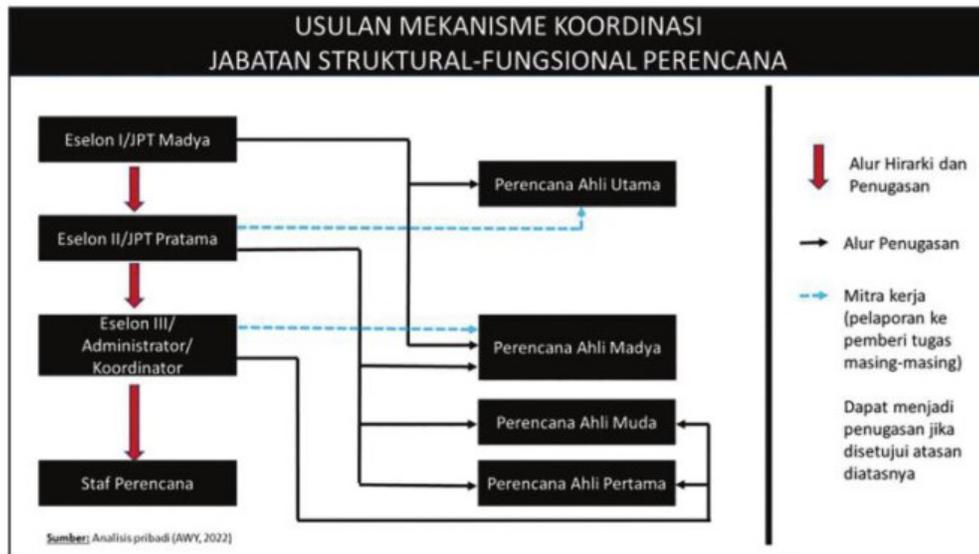
1. Pejabat yang diusulkan dalam Penyetaraan Jabatan merupakan Pejabat Administrasi yang pada saat penyederhanaan struktur organisasi duduk dalam jabatan yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi
2. Tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
3. tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional;
4. jabatan yang berbasis keahlian/ keterampilan tertentu.

Penyetaraan Jabatan dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:

1. PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana (Eselon V) berdasarkan keputusan Pejabat yang Berwenang;
2. berijazah paling rendah S-1 (Strata Satu)/D-4 (Diploma-Empat)/S-2 (Strata Dua) atau yang sederajat;
3. Jabatan Administrasi memiliki kesesuaian dengan jabatan fungsional yang akan diduduki;
4. memiliki pengalaman atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional; dan
5. masa menduduki jabatan paling kurang (satu) tahun sebelum Batas



sia Pensiun (BUP) jabatan Administrasi sejak Peraturan Menteri ini undangkan. (Asisten Deputi Manajemen Karier dan Talenta SDM paratur 2020)



Gambar 3. Mekanisme Koordinasi

Dalam pelaksanaan penyetaraan Jabatan, Instansi pemerintah perlu melaksanakan langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja
2. Pemetaan Jabatan dan Pejabat Administrasi yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi
3. Pemetaan Jabatan Fungsional yang dapat diduduki pejabat yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi
4. Pemetaan dan penghitungan penghasilan pejabat yang berdampak dengan membandingkan antara penghasilan pada saat sebelum dan sesudah penyetaraan dari Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan fungsional.



Adapun Penyetaraan dalam fJabatan Fungsional dilakukan dengan tata cara sebagai berikut:

1. Instansi Pusat menyampaikan usulan Penyetaraan Jabatan terdiri atas hasil identifikasi dan pemetaan Jabatan Administrasi dalam Jabatan Fungsional yang akan disetarakan dan jabatan khusus kepada Menteri sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;
2. Validasi dilakukan atas usulan Penyetaraan Jabatan;
3. Menteri menetapkan persetujuan terhadap usulan Penyetaraan Jabatan dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara;
4. Pejabat Pembina Kepegawaian mengangkat dan melantik Pejabat Fungsional yang disetarakan;
5. Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan laporan Penyetaraan Jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada Menteri dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara dan instansi pembina.

2.8 Regulasi



senbloom (2009) Dikutip dari buku Handbook of Regulation and
rative Law, regulasi adalah suatu ruang lingkup proses. Di dalamnya

ada struktur yang dikeluarkan tiga lembaga negara. Ketiganya adalah eksekutif, legislatif, dan yudikatif dalam perspektif administrasi publik. Hal ini juga meliputi penyusunan peraturan, implementasi atau penegakan, serta judikasi.

Pandangan lain menurut Kyla Malcolm (2009) menyatakan bahwa regulasi adalah ruang lingkup yang fokus kepada proses pengaturan, pelaksanaan, dan pengawasan. Pengertian regulasi masih dalam perspektif administrasi publik. Regulasi melibatkan tiga area regulasi yang saling terhubung satu sama lain. Ketiganya adalah struktur kelembagaan dan legalitas (*legal and institutional structures*), penegakan (*enforcement*), dan kegiatan supervisi (*supervisory activities*).

1. Fungsi Regulasi

Regulasi, dalam hal ini yang dikeluarkan pemerintah, berada di bawah undang-undang suatu negara. Dilansir situs Lawinsider, masyarakat wajib patuh pada regulasi jika tak ingin terkena sanksi. Kegunaan regulasi adalah:

- a. Mengatur tatanan hidup negara atau kota
- b. Perencanaan di masa depan
- c. Perizinan untuk mendirikan bangunan
- d. Penerapan pajak dan penggunaannya, serta berbagai hal praktiknya.



dirnya regulasi membuat segala prosedur di bawah naungannya sudah diatur sedemikian rupa, hal ini agar pemerintah dapat

mengendalikan tatanan negara dengan benar. Adanya regulasi yang sejalan dengan hukuman tegas membuat masyarakat enggan untuk melanggar regulasi, sehingga suatu negara dapat menjalankan roda ekonomi hingga sosial secara lancar.

2. Tujuan Regulasi

Tujuan regulasi pada umumnya adalah untuk mengendalikan segala hal. Adanya regulasi memudahkan terciptanya ketertiban, sehingga menciptakan kondisi yang aman dan tentram. Regulasi tak hanya menyangkut satu aspek kehidupan, namun seluruhnya yang terkait kehidupan bermasyarakat. Hasilnya suatu tatanan masyarakat dapat berkembang, terus maju, dan hidup sejahtera.

3. Jenis-jenis Regulasi

Stephen Bounds membagi regulasi menjadi beberapa jenis :

a. Regulasi Arbiter

Regulasi ini mengharuskan penggunaanya memilih satu dari sejumlah opsi yang semuanya valid. Contohnya aturan posisi mengendarai mobil yang terdapat perbedaan di sejumlah negara, namun semuanya sah dan legal.

b. Regulasi Itikad Baik

Regulasi ini menetapkan dasar perilaku dalam area tertentu. Misal standar kesehatan dalam penyajian makanan di restoran, untuk menjamin dan menjaga kondisi konsumen yang datang.



- c. Regulasi Konflik Tujuan
- d. Jenis regulasi ini mengakui adanya konflik intrinsik antar tujuan. Pada umumnya, regulasi mengenakan sabuk pengaman dan mengendarai kendaraan dalam pengaruh alkohol. Ketidaktaatan pada aturan tidak hanya merugikan pelaku namun juga lingkungan sekitar.
- e. Regulasi Proses
Regulasi ini hadir untuk mengatur sejumlah tugas yang perlu diselesaikan, meski tak selalu berorientasi pada hasil. Jenis aturan ini kerap dianggap berisiko karena peluang munculnya pengabaian.

3. Strategi dalam Regulasi

Menurut Levi-Faur, ada tiga strategi dalam sebuah regulasi yaitu:

- a. First Party Regulation

Strategi utama dari regulasi ini adalah regulasi mandiri (self-regulation). Dalam regulasi first party, seseorang dapat melakukan kontrol atas diri sendiri melalui regulasi yang sudah ditentukan olehnya.

- b. Second Party Regulation

Pada regulasi ini terdapat pembagian kerja sosial, politik, ekonomi, serta administratif. regulasi second party sering dikaitkan dengan peraturan negara. Seorang regulator merupakan pihak yang independen.

- c. Third Party Regulation



Strategi dalam aturan ini adalah hubungan regulator dan pihak yang diatur melalui orang ketiga sebagai auditor independen. Proses dalam third party regulation merupakan strategi penegakan suatu aturan.

4. Bentuk Regulasi

Ada berbagai bentuk regulasi dalam pelaksanaannya yaitu:

a. Co-Regulation

Dalam hal ini tanggung jawab sebuah regulasi atau penegakan peraturan dibagi menjadi dua, yakni regulator dan yang mengatur.

b. Enforced Self-Regulation

Regulasi ini memiliki unsur paksaan dalam diri sendiri, artinya regulator memaksa pihak yang diatur untuk taat sejumlah aturan sesuai kepentingan yang lebih besar, misal negara atau perusahaan.

c. Meta-Regulation

Dalam regulasi meta (meta-regulation), seorang pengatur regulasi ditugaskan untuk menentukan aturannya sendiri. Peran regulator di meta regulasi sangat terbatas dalam pengawasan.

d. Multi-Level Regulation

Pada regulasi ini, otoritas aturan dikirim ke berbagai tingkatan teritorial-
supranasional atau istilah lainnya regional dan global. Pelaksanaan
regulasi bergantung pada keterlibatan berbagai pihak.



2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang studi perilaku dalam menganalisa penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional masih sangat jarang dilakukan sebelumnya, namun beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan perilaku pegawai serta terkait manajemen sumber daya manusia dalam penerapan penyetaraan jabatan dengan beberapa teori yang relevan dengan studi ini telah dilakukan. Untuk lebih jelasnya, penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.3
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1	Muhammad Akmal Ibrahim dan Aslinda (2015)	Temuan studi berimplikasi pada peneliti dan manajer untuk meninjau kembali dikotomi intrinsik-ekstrinsik dalam studi dan praktek motivasi untuk membangkitkan komitmen organisasi dan karyawan OCB	Sama-sama meneliti perilaku karyawan atau pegawai	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar
2	Untung, Ade dan Fadlan (2020)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung perilaku aparatur sipil negara melalui kinerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan	Sama-sama meneliti perilaku aparatur sipil negara	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam



No	Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
				jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar
3	Vetty, Johny dan Ismail (2017)	Hasil analisis terhadap perilaku aparatur sipil negara dalam pelayanan publik menunjukkan bahwa secara keseluruhan pelayanan di Kelurahan Moronge Selatan II cukup baik kemudian dari segi karakteristik individu dan karakteristik aparatur juga sudah cukup baik.	Sama-sama meneliti perilaku aparatur sipil negara	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar
4	Henny (2019)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama birokrasi adalah perilaku negatif yang dilakukan oleh para birokrat, sehingga mendorong terciptanya citra negatif birokrasi.	Sama-sama meneliti perilaku aparatur sipil negara	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar
5	Maylitha dan Shine (2021)	Hasil menunjukkan bahwa perilaku penerapan hasil pelatihan di kalangan PNS dipengaruhi oleh niat untuk menerapkannya. Sikap, norma subyektif, dan kontrol berperilaku yang dirasakan sebagai	Sama-sama meneliti perilaku aparatur sipil negara	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada



No	Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
		prediktor yang signifikan terhadap niat berperilaku serta niat-niat berperilaku merupakan prediktor yang signifikan terhadap perilaku		Pemerintah Kota Makassar
6	Muhammad Anggung (2018)	Hasil penelitian pikiran orang yang berada di dalam organisasi membentuk pikiran organisasi yang kemudian menghasilkan nilai-nilai sekolah, lalu kondisi tersebut menghasilkan tindakan yang baik.	Sama-sama meneliti perilaku dalam organisasi	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar
7	Andri dan Hendra (2022)	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penyetaraan jabatan dilakukan dengan kriteria: tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional, tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional, jabatan yang berbasis keahlian/keterampilan tertentu Jabatan Administrasi yang diusulkan dalam Penyetaraan Jabatan adalah jabatan yang terdampak (dihapus)	Sama-sama meneliti penerapan kebijakan penyetaraan jabatan	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar



No	Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
		dalam penyederhanaan birokrasi		
8	Paramitha, Mansyur dan Marja (2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar dan izin belajar dalam peningkatan kompetensi pegawai di Kota Kupang belum mencapai hasil yang optimal, dilihat dari faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya	Sama-sama meneliti penerapan kebijakan penyetaraan jabatan	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar
9	Widya, Amin, Yakup dan Tara (2022)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi penyetaraan di Universitas Negeri Surabaya telah dilaksanakan dengan baik sesuai ketentuan, namun masih ditemukan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsionalnya, terdapat ketidakcocokan dari jabatan fungsional dengan penempatan unit kerja menyebabkan kurangnya dampak	Sama-sama meneliti penerapan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar



No	Peneliti Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
		positif bagi mereka catatan kerja dan penurunan dukungan keuangan.		
10	Lia, Dina dan Debby (2020)	Hasil studi menunjukkan bahwa faktor komunikasi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan perubahan pola pikir juga menjadi faktor lain yang penting	Sama-sama meneliti penerapan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional	Penelitian ini menggunakan teori berbeda, yaitu teori Kim, et al (2011) tentang <i>change-supportive behavior</i> dalam perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar

Sumber : Olahan Data, 2023

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini sebagaimana ditunjukkan pada tabel di atas, penjelasannya dapat dilihat pada uraian di bawah berikut.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Akmal Ibrahim dan Aslinda tahun 2015 yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Telkom Indonesia Kota Makassar”. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh variabel motivasi ekstrinsik terhadap variabel OCB, pengaruh variabel motivasi intrinsik



variabel OCB, serta peran mediasi variabel komitmen organisasi pengaruh variabel motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap variabel penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif dan responden

dalam penelitian ini adalah karyawan Telkom Indonesia Kota Makassar sebanyak 176 responden. Hasil dari penelitian ini berimplikasi peneliti dan manajer untuk meninjau dikotomi ekstrinsik / intrinsik dalam penelitian dan praktek motivasi untuk meningkatkan komitmen organisasi dan OCB karyawan.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Untung, Ade dan Fadlan (2020) yang berjudul “Pengaruh Perilaku Aparatur Sipil Negara Terhadap Kualitas Pelayanan Melalui Kinerja Pegawai Di Dinas Perdagangan Kota Sungai Penuh” bertujuan untuk mengetahui pengaruh perilaku aparatur sipil negara terhadap kualitas pelayanan melalui kinerja pada Dinas Perdagangan Kota Sungai Penuh. Dan penelitian ini juga menggunakan metode kuantitatif yang dimana sampel penelitiannya ialah seluruh pegawai yang berstatus ASN di Dinas Perdagangan Kota Sungai Penuh sebanyak 20 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung perilaku aparatur sipil negara melalui kinerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Ketiga, penelitian yang berjudul “Perilaku Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kelurahan Moronge Selatan II Kabupaten Talaud” oleh Vetty, Johny dan Ismail pada tahun 2017. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan hasilnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan

an disana cukup baik kemudian dari segi karakteristik individu dan istik aparatur juga sudah cukup baik.



Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Henny Juliani tahun 2019 tentang “Perubahan Perilaku Aparatur Sebagai Model Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi Yang Berkualitas”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perubahan mental/perilaku aparatur sebagai model dalam mewujudkan reformasi birokrasi yang berkualitas sebagai akibat dari isu negatif terhadap profesionalisme khususnya pada aspek kualitas dan kinerja ASN. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan utama birokrasi adalah perilaku negatif yang dilakukan oleh para birokrat, sehingga mendorong terciptanya citra negatif birokrasi.

Kelima, penelitian tentang “Model Perilaku Transfer Hasil Pelatihan Aparatur Sipil Negara Di Indonesia: Sebuah Penerapan *Theory Of Planned Behavior*” yang dilakukan oleh Maylitha dan Shine pada tahun 2021 dengan tujuan mengungkap penerapan model TPB dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku PNS terkait dengan transfer hasil pelatihan, sehingga dapat diidentifikasi faktor-faktor psikologis sosial yang mendorong niat dan perilakunya. Penelitian ini mengaplikasikan *Model Theory of Planned Behavior* (TPB) dalam memahami, menjelaskan, dan memprediksi niat dan perilaku Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melakukan transfer hasil pelatihan di tempat kerja. Hasil penelitian ini pun menunjukkan bahwa perilaku penerapan hasil

di kalangan PNS dipengaruhi oleh niat untuk menerapkannya. Sikap, obyektif, dan kontrol keperilakuan yang dirasakan sebagai prediktor



yang signifikan terhadap niat berperilaku serta niat-niat berperilaku merupakan prediktor yang signifikan terhadap perilaku.

Keenam, penelitian yang berkaitan dengan perilaku dalam organisasi yang dilakukan oleh Muhammad Anggung (2018) yang berjudul “Peranan Perilaku Organisasi Dan Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan” yang bertujuan untuk mengungkap bagaimana perilaku organisasi berpengaruh terhadap proses perubahan organisasi. Implementasi Perubahan merupakan sebuah proses yang berpangkal dari perubahan cara berfikir (*mindset*). Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (*Library Research*) Sumber data primernya adalah teori perilaku organisasi. sumber data sekundernya adalah teori perubahan, manajemen strategik, dan produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan pikiran orang yang berada di dalam organisasi membentuk pikiran organisasi yang kemudian menghasilkan nilai-nilai sekolah, lalu kondisi tersebut menghasilkan tindakan yang baik.

Berbeda dengan penelitian yang dijelaskan sebelumnya terkait perilaku pegawai dalam organisasi, penelitian yang ketujuh ini berkaitan dengan fenomena penerapan penyetaraan jabatan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Andri dan Hendra tahun 2022 yang berjudul “Analisis Penerapan Penyetaraan Jabatan Di Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan Dan Pengendalian Penyakit” yang bertujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan



efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan dilakukan dengan kriteria: tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional, tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional, jabatan yang berbasis keahlian/keterampilan tertentu. Jabatan Administrasi yang diusulkan dalam Penyetaraan Jabatan adalah jabatan yang terdampak (dihapus) dalam penyederhanaan birokrasi.

Sama seperti yang dijelaskan di atas, penelitian kedelapan ini tentang “Analisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional Tertentu Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur” oleh Paramitha, Mansyur dan Marja pada tahun 2022. Penelitian ini berfokus pada pemberian tugas belajar dan izin belajar dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Kota Kupang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar dan izin belajar dalam peningkatan kompetensi pegawai di Kota Kupang belum mencapai hasil yang optimal, dilihat dari faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar dan izin belajar yaitu keterbatasan anggaran pemerintah daerah, lemahnya koordinasi antar OPD dalam menyusun analisis kebutuhan riil

isi, dan kurangnya informasi tentang program tugas belajar dan izin



Kesembilan penelitian yang dilakukan oleh Widya, Amin, Yakup dan Tara (2022) dengan judul “Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi Tenaga Kependidikan Ke Jabatan Fungsional Di Universitas Negeri Surabaya”. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Universitas Negeri Surabaya. Dan hasilnya menunjukkan bahwa implementasi penyetaraan di Universitas Negeri Surabaya telah dilaksanakan dengan baik sesuai ketentuan, namun masih ditemukan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsionalnya, terdapat ketidakcocokan dari jabatan fungsional dengan penempatan unit kerja menyebabkan kurangnya dampak positif bagi mereka catatan kerja dan penurunan dukungan keuangan.

Terakhir, penelitian dengan judul “Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi Dan Tantangan”. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh implementasi kebijakan tentang penyetaraan dalam tataran di lembaga riset seperti di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) di masa transisi berintegrasi dengan BRIN, dimana penyetaraan dilakukan terlebih dahulu



perubahan SOTK tentunya memberi dampak masalah dan tantangan terutama terkait dengan pengembangan karir jabatan fungsional dan penyetaraan jabatan administrasi. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa faktor komunikasi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan perubahan pola pikir juga menjadi faktor lain yang penting.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka penelitian ini memiliki perbedaan dimana penelitian ini berfokus untuk mengetahui bagaimana model perilaku aparatur sipil negara dalam fenomena penerapan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional terkhusus yang ada pada Pemerintah Kota Makassar.

2.10 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan perilaku aparatur sipil negara terkait fenomena penerapan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar. Dalam menjelaskan fenomena itu, maka penulis menggunakan pendekatan perilaku yang mendukung perubahan (*change-supportive behavior*) yang dikemukakan oleh Kim (2011). Sebagaimana yang dijelaskan oleh Kim (2011), pendekatan ini menekankan pada keterlibatan aktif aparatur sipil negara, pegawai ataupun karyawan dalam mendukung atau *support* perubahan yang diterapkan oleh organisasi. Dimana dalam penelitian ini perubahan yang dimaksud adalah reformasi birokrasi yang berfokus pada penataan sumber daya manusia atau



nen sumber daya manusia Kebijakan perubahan ini tertuang dalam in Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administratif Ke Dalam Jabatan Fungsional bahwa penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang selanjutnya disebut penyetaraan jabatan adalah pengangkatan pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian atau *inpassing* pada jabatan fungsional yang setara.

Sebagaimana penjabaran diatas, untuk menjelaskan perubahan yang mendukung (*change-supportive behavior*), maka Kim (2011) menyatakan bahwa dalam melihat pendekatan perilaku yang mendukung perubahan (*change-supportive behavior*) dapat dianalisis menggunakan 3 (tiga) dimensi antara lain : (1) keterlibatan dalam perubahan (*formal involvement in the change*), (2) antisipasi manfaat terhadap perubahan (*anticipated benefits of the change*), dan (3) kualitas hubungan kerja (*quality of the employment relationship*).

Dalam konteks fenomena penelitian penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, keterlibatan dalam perubahan (*formal involvement in the change*) dimaknai terkait keterlibatan aktif dari aparatur sipil negara dalam pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang meliputi resistensi yang ditunjukkan aparatur sipil negara, dukungan pimpinan atau manajemen/struktural dan tingkat man aparatur sipil negara.



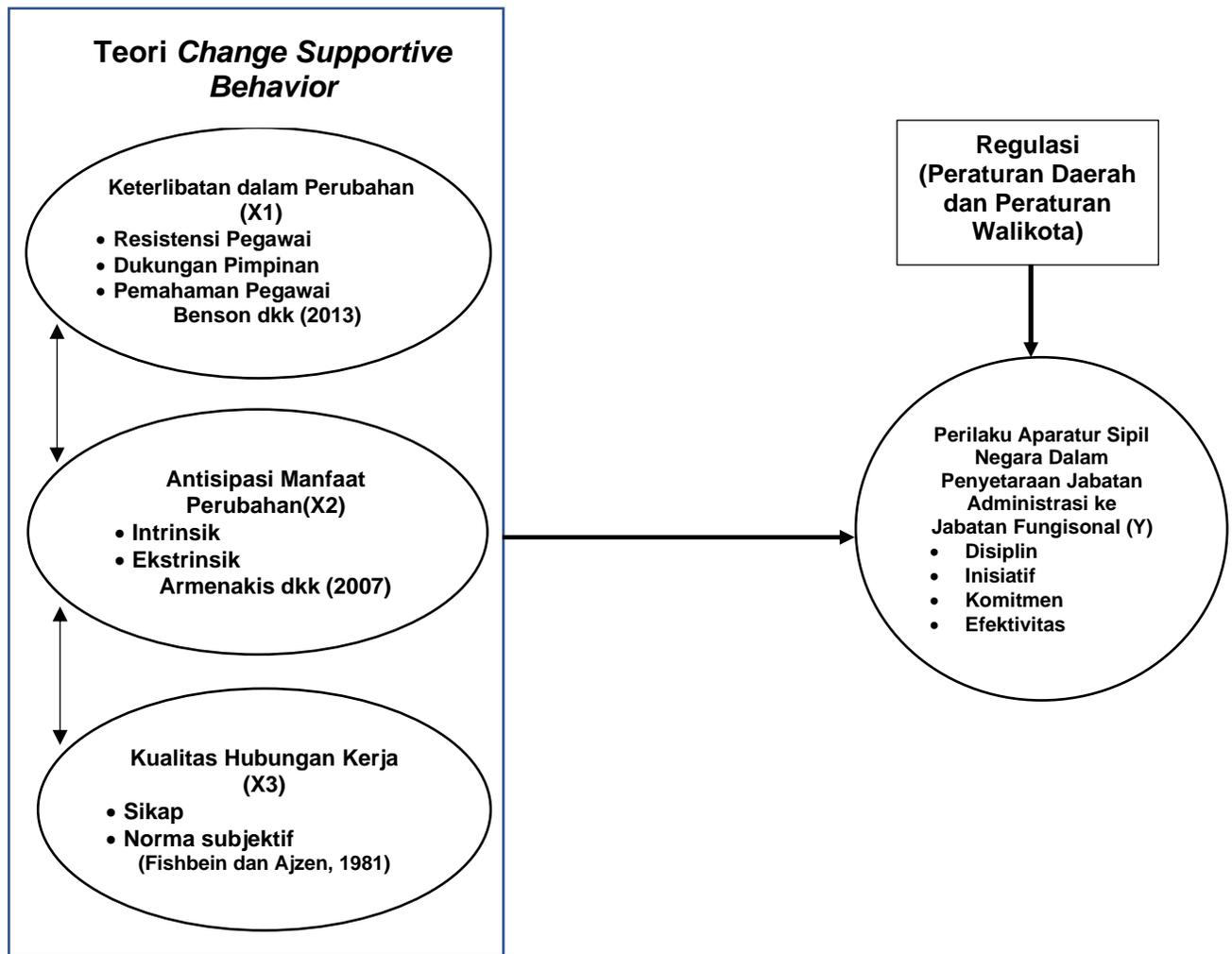
ntisipasi manfaat terhadap perubahan (*anticipated benefits of the*
merujuk pada manfaat yang diantisipasi sebagai keyakinan tentang

valensi perubahan, yang mereka definisikan sebagai “daya tarik (dari perspektif pelaksana perubahan) yang diasosiasikan dengan persepsi hasil perubahan”. Dalam hal ini berkaitan dengan bagaimana manfaat yang diantisipasi oleh aparatur sipil negara mengenai dimensi intrinsik dan ekstrinsik dalam penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

Sementara kualitas hubungan kerja (*quality of the employment relationship*) dalam konteks penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional berkaitan dengan sikap dan norma subjektif yang ditunjukkan oleh aparatur sipil negara yang terdampak perubahan penyetaraan jabatan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan suatu kerangka konsep mengenai model perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar, sebagai berikut





Gambar 4. Kerangka Konsep



2.11 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan dalam penelitian kuantitatif yang penelitiannya membuat prediksi atau dugaan tentang hasil hubungan diantara atribut atau ciri khusus (Creswell, 2015). Sementara Rogers (1996) mengemukakan bahwa hipotesis adalah dugaan tentang tunggal digunakan menyusun teori atau eksperimen dan diuji. Dimana dalam penelitian hipotesis dirumuskan berdasarkan pendekatan *change supportive behaviour*.

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Teknik ini berpedoman pada diagram jalur sebagai alat bantu untuk menggambarkan hubungan kausal antar variabel. Dengan cara ini dapat dihitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Hubungan ini tercermin dalam koefisien jalur (*path coefficient*). Koefisien jalur adalah koefisien regresi atas skor yang telah dibakukan.

Dan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana perilaku aparatur sipil negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Kota Makassar, berikut adalah perumusan hipotesis dari penelitian ini, yaitu:

H1: Keterlibatan dalam Perubahan berhubungan erat terhadap Perilaku



· Sipil Negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar.

H2: Antisipasi Manfaat dari Perubahan berhubungan erat terhadap Perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar.

H3: Kualitas Hubungan Kerja berhubungan erat terhadap Perilaku Aparatur Sipil Negara dalam penerapan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada Pemerintah Kota Makassar.

