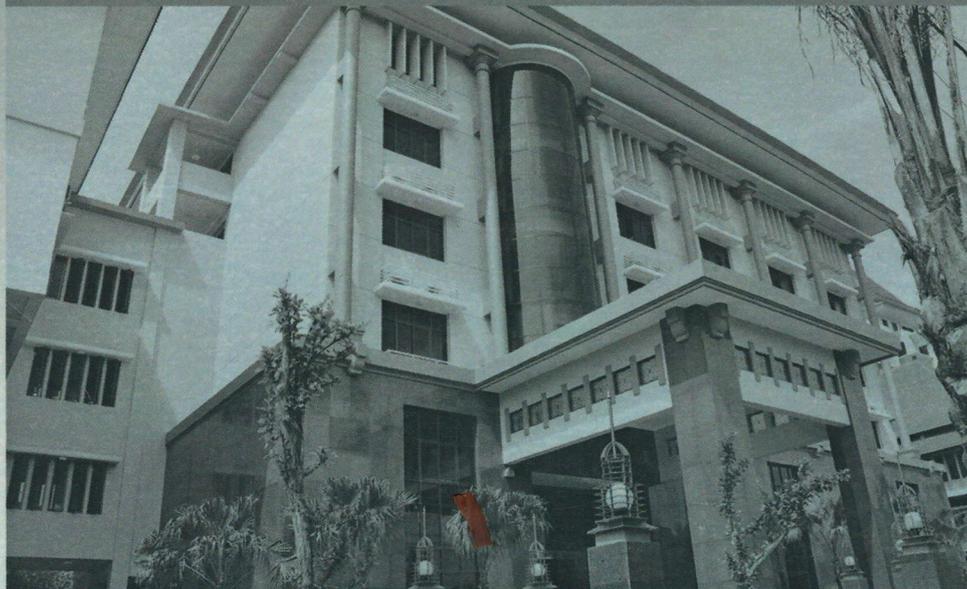




Prosiding

“Trend Penelitian Administrasi Bisnis & Manajemen”



**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
2011**

Prosiding

29 Oktober

**Trend Penelitian
Administrasi
Bisnis &
Manajemen**

2011

**Jurusan
Administrasi Bisnis**

FIA UB

Perpustakaan Nasional : Katalog dalam Terbitan (KDT)
Prosiding
Trend Penelitian Administrasi Bisnis & Manajemen

© UB Press

Cetakan Pertama, Juni 2012
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
All Rights Reserved

Ketua Editor : Dr. Kusdi, DEA
Tim Editor : Swasta Priambada, S.Sos, M.AB
Ari Darmawan, Dr., S.AB, M.AB
Ika Ruhana, S.Sos, MSi
Saiful Rahman Yuniarto, S.Sos, M.AB
Mirza Maulinahardi R., SE, M.SA., AK
Fitri Candra Wardana, SE, M.Acc
Rosalita Rachma Agusti, SE, M.SA, AK
Supriono, S.Sos, M.AB
Yuniadi Mayowan, S.Sos, M.AB

Perancang Sampul : Tim UB Press
Penata Letak Pracetak dan Produksi : Tim UB Press

Penerbit:



Universitas Brawijaya Press (UB Press)

Penerbitan Elektronik Pertama dan Terbesar di Indonesia

Jl. Veteran, Malang 65145 Indonesia

Telp : 0341-551611 Psw. 376

Fax : 0341-565420

e-Mail: ubpress@gmail.com

<http://www.ubpress.ub.ac.id>

ISBN: 978-602-203-305-9

vi + 464 hal. 21 cm x 29.7cm

Dilarang keras memfotokopi atau memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| KATA PENGANTAR..... | ii |
| DAFTAR ISI | iv |
| <i>HOSPITALITY AND TOURISM</i> | 1 |
| Kecenderungan Baru Pariwisata Global Sebagai Tantangan dan Agenda Penelitian | 2 |
| Tantangan Penelitian Lintas Budaya Dalam Bidang Pariwisata Di Indonesia..... | 11 |
| <i>MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP</i> | 19 |
| Dampak Keberadaan Hypermarket Terhadap Pedagang Pasar Tradisional | 20 |
| Menjawab Persaingan Melalui Pemasaran Berorientasi Pasar: Suatu Kajian Konseptual Terhadap Market Orientation Theory..... | 28 |
| Pengaruh Kualitas Jasa terhadap Kepuasan Pengguna Jasa Kesehatan di RSI Unisma Malang..... | 32 |
| Struktur Persaingan Sempurna Dan Hubungan Pasar Dengan Koperasi..... | 40 |
| Analisis Hubungan Promosi Penjualan, Citra Merek, Pengetahuan Merek Untuk Menciptakan Kepuasan Pelanggan, Loyalitas Wisatawan | 53 |
| Pengaruh Kualitas Jasa Pendidikan Tinggi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Mahasiswa | 62 |
| Riset <i>Relationship Marketing</i> dalam Pemasaran..... | 74 |
| Peningkatan Kinerja UKM Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, Strategi Bisnis dan Inovasi Berkelanjutan | 85 |
| Kualitas Layanan dan Nilai Pelanggan Dalam Konteks Membangun Citra Perusahaan dan Loyalitas Pelanggan Sebagai Strategi Bersaing | 92 |
| Pengaruh Bauran Eceran Dan <i>Relationship Marketing</i> Terhadap Kepuasan Pelanggan Dan Kepercayaan Pelanggan Serta Dampaknya Pada Komitmen Pelanggan..... | 98 |
| Model <i>Supermuseum Batik Online</i> Untuk Mengenalkan Dan Meningkatkan Pemasaran Produk Usaha Kecil Dan <i>Home Industry</i> | 110 |
| Peningkatan Daya Saing UMKM Dengan Pendekatan Pemasaran Dan Inovasi | 116 |
| <i>Word of Mouth</i> Dalam Konteks Membangun Hubungan Pelanggan | 127 |
| Pengaruh Penggunaan <i>E-Toll Card</i> terhadap Kelancaran Pelayanan Lalu Lintas di GerbangTol Cililitan Cabang Cawang Tomang Cengkareng Pada PT. Jasa Marga Persero Tbk | 131 |
| Nilai Pelanggan, Relationship Marketing Dan Loyalitas Dalam Menciptakan <i>Barrier To New Entrance</i> | 143 |
| <i>FINANCE AND BANKING</i> | 149 |
| Perbankan dan Keuangan Penopang Entrepreneurship di Indonesia | 150 |
| Pengaruh Variabel Fundamental terhadap Harga Saham | 161 |
| Struktur Kepemilikan, Struktur Modal Dan Nilai Perusahaan Dalam Perspektif Teori Keagenan..... | 171 |
| Penerapan Akuntansi untuk Usaha Kecil Menengah (UKM) | 177 |

| | |
|---|-------|
| Pengaruh Rasio Profitabilitas dan Rasio Solvabilitas Terhadap Laba Bersih Perusahaan Perbankan yang <i>Go Public</i> di Indonesia | 184 |
| Penguatan Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Untuk Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah | 193 |
| Pengaruh Karakteristik Perusahaan Dan Struktur Modal Terhadap Manajemen Laba Dan Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia | 202 |
| Penerapan Program Transformasi BNI Reformasi 1.0 PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk..... | 212 |
| Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat <i>Underpriced</i> | 220 |
| Pemanfaatan Lembaga Keuangan Mikro Dalam Permodalan Wanita Usaha Mandiri | 226 |
| Model Manajemen BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) dalam Rangka Pengembangan UKM Pada BMT Ainul Yaqin Malang | 236 |
| Peran Perbankan Dalam Penyaluran Kredit UMKM di Wilayah Kerja Malang..... | 247 |
| <i>HUMAN RESOURCES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> | 255 |
| ✓ Human Resources dan Knowledge Management Dalam Konteks <i>Boundaryless Organization</i> | 256 ✓ |
| Keterkaitan Teknologi Informasi dan Kemampuan Manajemen Pengetahuan dengan Kinerja Bank | 262 |
| Pengelolaan Dampak Downsizing (Perampingan) Melalui Kepemimpinan Transformasional..... | 271 |
| Faktor Kunci Kesuksesan Knowledge Management..... | 278 |
| Analisis Model Hubungan Sikap Berwirausaha, Norma Subyektif, Efikasi Diri, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha UKM..... | 289 |
| Pemberdayaan Karyawan Berbasis Talenta | 293 |
| Market Based Organizational Learning..... | 302 |
| Karakteristik Feminist Entrepreneur Kecil dan Menengah Terkait Dengan Penerimaan Teknologi Informasi | 321 |
| Pengaruh Penggunaan Aplikasi Internet Terhadap Pemanfaatan Aplikasi Internet, Sikap User, Perilaku User Dan Kemampuan User..... | 335 |
| Hubungan Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar, Inovasi, Strategi Bersaing dan Kinerja Organisasi..... | 346 |
| Hubungan Iklim Organisasi, Komunikasi, Dan Komitmen Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Pada Perguruan Tinggi Negeri Di Kota Samarinda..... | 355 |
| Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Multi Budaya Di Era Globalisasi | 367 |
| Meningkatkan Kinerja Perusahaan BPR Dengan Memanfaatkan Blog Sebagai Media <i>Sharing Knowledge</i> | 372 |
| Peran Integritas, Efektivitas Corporate Leadership, Dan Budaya Organisasi Dalam Tantangan Bisnis Global | 377 |
| Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Budaya Kualitas (Studi Pada PT. Eastern Pearl Flour Mills Makassar) | 385 |
| Keterkaitan Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi Pada Organizational Citizenship Behavior, Komitmen dan Kinerja Karyawan..... | 398 |
| Hubungan Antara Kualitas Pelayanan Model Gronroos Dan Kepuasan Dengan Loyalitas Pelanggan PT. Indosat Tbk. | 405 |

| | |
|---|-----|
| Efektivitas Penyuluhan Terhadap Perubahan Perilaku Petani Budidaya Lebah Madu di Desa Tempos Kecamatan Gerung Kabupaten Lombok Barat..... | 431 |
| Studi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Dampak Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kluster Kerajinan Tembaga di Kabupaten Boyolali Jawa Tengah)..... | 440 |
| Model Penggunaan Teknologi Informasi di Pemerintahan Pedesaan | 454 |
| DAFTAR PENULIS..... | 464 |

Abstrak

Parwisata global cenderung dinamis dan menunjukkan pergeseran-pergeseran preferensi pasar wisatawan dan pengembangan produk yang signifikan dalam 10 tahun terakhir. Kemungkinan jumlah wisatawan berkorelasi positif dengan perubahan karakteristik demografi, psikografi, dan ekonomi mereka. Konsekuensinya, penyedia produk pariwisata asakar dituntut untuk menyediakan produk bermutu tinggi, unik dan mampu menawarkan pengalaman berwisata yang bernilai tinggi. Fakta menunjukkan banyak produk-produk baru yang bermunculan, sehingga kompetisi produk di pasar pariwisata internasional menjadi tak terbalkkan. Kunci keberhasilan untuk meraih kemenangan adalah manajemen bisnis yang handal dan kompetitif. Inovasi-inovasi baru menjadi keharusan bagi penyedia produk wisata untuk menghadapi persaingan. Di samping terdapat upaya-upaya yang signifikan, Reason berpendapat bahwa inovasi yang kreatif dan inovatif cenderung akan lebih banyak diadopsi oleh pasar wisatawan. Inovasi yang kreatif dan inovatif mampu membawa rekayasa dan teknologi yang inovatif ke pasar wisatawan. Inovasi yang kreatif dan inovatif akan membawa perubahan yang signifikan yang mampu meningkatkan daya saing dan daya tarik wisata terhadap tren daya pariwisata global, itu masih terbata. Adalah tugas lembaga riset, khususnya perguruan tinggi, untuk menyalakan penelitian tersebut dan mengawal diskursus tentang riset secara berkelanjutan.

Kata Kunci: tren pariwisata, inovasi, dan manajemen strategi

PENDAHULUAN

Rakyat pengabdian berpendapat bahwa pariwisata sebagai salah satu sektor ekonomi baru tidak hanya di kembangkan komposisi dalam jangka pendek. Di samping itu, pariwisata ekonomi dan politik, bahkan pariwisata sosial terus menerus berkembang dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat. Dalam UNWTO (2007) menunjukkan angka pertumbuhan pariwisata global rata-rata sebesar 4,5 persen pada periode 2001-2010. Pada tahun 2001 terdapat sebanyak 692 juta atau rata-rata 1 dari 10 orang penduduk dunia melakukan perjalanan wisata ke luar negeri secara langsung (http://www.unwto.org). Tahun 2014 jumlah wisatawan internasional mencapai 935 juta orang atau rata-rata 1 dari 7 penduduk dunia. Demikian pula laju pertumbuhan devisa dari sektor pariwisata ini mencapai level yang signifikan (Rogers, 2007). Tren positif ini bertentangan antar-kawasan dan sejalan in-

kawasan Asia Pasifik yang dibantu oleh sejumlah negara dengan pertumbuhan ekonomi tinggi (emerging economies) menunjukkan garis linear pertumbuhan. Di samping itu, tren positif bahan kajian dan penelitian pariwisata ini tentang dampak pertumbuhan pariwisata yang diarahkan oleh banyak ahli sejak awal tahun 1970-an (Smith, 1977; Vorlaender, 1972; Belisle dan Hoy, 1980; Mathison dan Wall, 1982; UN-ESCAP, 1996; WTTC, 2008) untuk menunjukkan bahwa di balik kemajuan yang luar biasa tersebut terdapat sejumlah agenda besar masalah yang perlu diteliti oleh stakeholder pariwisata. Alasan mendasar yang diadopsi adalah resiko-resiko jangka panjang yang diprediksi terjadi jika tren-tren yang bersifat kuantitatif tersebut dijadikan sebagai parameter tunggal untuk membenarkan pilihan kebijakan pengembangan pariwisata. Resiko yang dimaksudkan adalah berbagai bentuk ketidakberhasilan pariwisata

HUMAN RESOURCES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa UKM yang memiliki banyak tenaga kerja yang terampil dan berkemampuan yang terampil akan lebih mampu bersaing di pasar. Hasil di bidang ini sangat penting karena Malaya adalah salah satu negara yang memiliki banyak UKM. Untuk meningkatkan secara optimal dan efektif produk unggulan regional Malaya, perlu dilakukan dengan sungguh-sungguh yang benar-benar dari sisi Manajemen dan Administrasi. Pemerintah perlu memastikan akan dapat memberikan nilai jual dan produk tersebut bahkan bisa meningkatkan daya saing produk unggulan tersebut di pasar internasional. Untuk itu, perlu dilakukan upaya yang dapat meningkatkan kinerja operasional UKM yang pembiayaan kredit UKM oleh Pemerintah Cabang Malaya. Untuk meningkatkan layanan Bank Indonesia dan Bank lainnya yang disamping bank lokal dan BPR. Bank dan lembaga regional Malaya juga memberikan kontribusi pembiayaan sebesar 7,19%.

Daftar Pustaka

Bank Indonesia-Surabaya, 2006. *Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Kabupaten Economic-Financial Statistics Provinsi Jawa Timur*. BI Surabaya

Bank Republik Indonesia, 2002. *Perbankan dan Masyarakat: Menuju Ketahanan Nasional Melalui Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi*. Jakarta: Perbankan Lembaga RI

Biro Pusat Statistik 2002-2006. *Perdagangan Domestik Regional Bruto Provinsi Jawa Timur*. BPS Provinsi Jawa Timur

Biro Pusat Statistik, 2005. *Keuangan Perusahaan Kinerja Mikro, Kecil dan Menengah (Laporan hasil Survei)*

Fathul Himam
Universitas Gajahmada

*Isi pokok makalah ini pernah disampaikan pada Seminar Nasional yang diselenggarakan oleh Fakultas Psikologi UNDIP, 23 September 2011

Perkembangan Paradigma Organisasi: dari boundaryful menuju ke boundaryless

Kehidupan organisasi sebagai satu bentuk sistem sosial mengalami berbagai macam fase pertumbuhan dan perkembangan. Hal ini sejalan dengan perkembangan perubahan lingkungan yang difahami sebagai determinan utama yang menentukan pola fungsi dan interaksi yang terjadi dalam organisasi. Organisasi dalam hal ini, berupaya menginterpretasi dan memahami perubahan yang terjadi untuk kemudian dikembangkan bagaimana pola reaksi yang tepat untuk menanggapi (Daft & Weick, 1984; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Serrat (2009) bahkan menyatakan bahwa pemahaman ini kemudian diwujudkan dalam berbagai bentuk strategi untuk menjaga sekaligus mengembangkan sustainabilitas organisasi di tengah “pergaulannya” dengan organisasi-organisasi lain. Dalam bukunya yang terkenal “The Change Masters”, Kanter (1983) menyatakan,

In today's increasingly uncertain competition and fast-moving world, companies must rely more and more on individuals to come up with new ideas, to develop creative responses and push for changes. Innovation are designed by people not by machines.

Sinyalemen Kanter (1983) ini nampaknya didasari oleh fenomena perkembangan yang sangat pesat dalam penggunaan, antara lain, internet yang membawa dampak yang sangat besar terhadap perubahan pola struktur serta interaksi organisasi dalam mengembangkan kinerjanya. Internet difahami sebagai alat yang secara radikal mampu mengurangi biaya komunikasi dan interaksi antar anggota organisasi serta antara organisasi dengan lingkungannya (Rusu, et al., 2010)¹.

Toffler (1980) dalam salah satu sekuel bukunya yang fenomenal “The Third Wave” serta futuris yang lain seperti Naisbitt (1982; “Megatrends) sebetulnya sudah memberikan sinyal tentang kemungkinan perubahan pola perilaku organisasi di masa yang akan datang. Toffler (1980) misalnya, membagi sejarah perkembangan dan perubahan organisasi dalam tiga fase gelombang besar. Gelombang pertama berupa revolusi agrikultur dengan dampak sosial, ekonomi, kultur, dan teknologi. Gelombang kedua berupa revolusi industri, yang ditandai dengan ketergantungan pada sumber energi fosil untuk mendukung mesin-mesin produksi yang menghasilkan barang secara masal. Pada era ini, produsen dan konsumen dibedakan perlakuannya, dibakukannya departementalisasi pekerja dan hirarkinya, dan kerja dispesialisasi dan distandardisasi untuk memastikan tercapainya efisiensi yang tinggi. Gelombang ketiga terjadi akibat sentuhan revolusi informasi. Pada era teknologi ini perubahan terjadi dengan teramat cepat. Standardisasi, birokrasi dan hirarki, yang populer pada era revolusi industri sebagai alat pencipta efisiensi, tidak mampu lagi mengakomodasi kecepatan perubahan yang terjadi. Bahkan standardisasi dirasakan sangat menghambat terjadinya perubahan. *Technical know-how* yang merupakan *basic skill* yang tadinya harus distandardisasi menjadi *obsolete*. *Know-how*, sejalan dengan perubahan orientasi organisasi dari *product-oriented* menjadi *customer-oriented*, harus di-*customized* sehingga mampu difungsikan untuk menjangkau tuntutan konsumen yang sifatnya khusus dan cepat berubah dan harus mampu diwujudkan dalam bentuk produk barang dan jasa yang sifatnya spesifik dan murah. Bentuk-bentuk kinerja yang sifatnya rutin, statis, dan indetik menjadin tidak relevan lagi (Himam, 2002). Mengamati ritme perubahan yang terjadi, yang

menarik adalah waktu percepatan perubahan. Bila dibandingkan masa berlakunya antara satu era dengan era yang lainnya, era revolusi agrikultur berlangsung ribuan tahun, sedangkan revolusi industri hanya 300 tahun. Gelombang ketiga nampaknya akan sempurna hanya dalam beberapa dekade. Artinya, akselerasi perubahan berjalan sangat cepat dan makin cepat. Hal ini menumbuhkan tantangan yang sangat besar bagi organisasi untuk mengikutinya.

Menghadapi perubahan yang berlangsung sangat cepat ini, organisasi dituntut untuk mengembangkan strategi adaptasi dan pengembangan diri yang sifatnya terus menerus (*strategic continuous improvement*) demi menjaga eksistensi perkembangannya di tengah interaksinya dengan kompetitor atau perkembangan spesifikasi konsumennya (Carnevale, 1991; Das, 1995; Laszlo & Laugel, 2000). Tema-tema baru seperti : globalisasi (Kreitner & Kinicki, 2010). Aliansi strategis (Himam, 2009), organisasi pembelajar (Kanter, 1989; Senge, 1990; Nevis, DiBella. & Gould, 1995), *managerial rejuvenation* (Church & Wachlawsky, 1999), fleksibilitas (Carnevale, 1991) berkembang sebagai fenomena perilaku organisasi terkini.

Fenomena *boundaryless organization* dipopulerkan oleh CEO General Electric Jack Welch di tahun 1990an pada laporan tahunan perusahaannya yang berjudul "Our Dream for the 1990s" (Hirschorn & Gilmore, 1992). Dengan diterapkannya konsep *boundaryless*, GE sampai saat ini mampu mentransformasikan kultur organisasinya sehingga berfungsi efektif. Dikatakan oleh Welch bahwa *boundaryless organization*.

" is a boundaryless company..where we knock down the walls that separate from each other on the inside and from our key constituencies on the outside.. such a company would remove barriers among traditional functions, "recognize no distinctions" between domestic and foreign operations, and "ignore constituencies on the outside...and "ignore or erase group labels such us 'management,' salaried,' or hourly,' which get in the way of people working together.. GE's difersity creates a huge laboratory of inovation and ideas that residein each of the businesses, and mining them is bhot our challenge and an awesome opportunity into reality, creating the real value

of multi-business company — the big competitive advantage we call integrated Diversity"’s

Ron Askenas, Dave Ulrich, Todd Jick, dan Steve Kerr (1995) merupakan ahli yang mengembangkan konsep *boundaryless organization* melalui bukunya *The boundaryless Organization, breaking the Chains of Organizational Structure*. Tulisan ini didasarkan pada pengalaman mereka bekerja secara intensif di GE yang mengalami masa transisi dari era hirarki organisasi yang kaku menuju ke *boundaryless organization* . Ashkenas dan kawan-kawan menawarkan satu kerangka berfikir untuk memahami bagaimana cara organisasi menghadapi transisi struktural dan mental. Cara ini penting untuk diwacanakan dan dikembangkan mengingat tingkat kecepatan dan kualitas perubahan yang terjadi di lingkungan yang mempengaruhi kinerja organisasi berkembang dengan sangat cepat. Fleksibilitas menjadi kata kunci bagaimana meraih keunggulan kompetitif, yang di dalamnya terkandung proses adaptasi terhadap perubahan, mengarahkan proses perubahan, berperilaku responsif dan proaktif. Ashkenas dkk. Menyatakan bahwa strategi yang jitu dalam mengatasi kendala atau tantangan perubahan merupakan salah satu cara organisasi untuk tetap bertahan dan tumbuh. Menurut Ashkenas dkk., terdapat bebrapa jenis kendala yang harus ditanggulangi: *vertical, horizontal, external* dan *geographical*.

Mengatasi tantangan yang sifatnya *vertical* merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan karena hirarki birokrasi cenderung membatasi kelancaran arus informasi, mempersulit organisasi untuk cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan dan menghasilkan cara berfikir dan berperilaku yang kaku, tidak fleksibel. Pertanyaannya adalah bagaimana cara mengatasi hambatan ini dan tetap mampu menjaga stabilitas kerja organisasi?

Mengatasi hambatan yang sifatnya *horizontal* artinya menghilangkan hambatan yang sifatnya tradisional antara fungsi dan operasi organisasi. Mengatasi hambatan antara organisasi dan lingkungan atau organisasi lain merupakan suatu pekerjaan yang tidak sederhana. Berusaha membangun kerja sama dengan *suppliers*, konsumen, pemerintah, dll.

Akan menciptakan *boundary* yang bersifat tidak jelas. Memecahkan masalah hambatan geografis dapat dilakukan pada level nasional (i.e melakukan pengaturan kerja dan mengembangkan *virtual organizations*) serta dapat dilakukan pul level internasional (i.e globalisasi).

Atas dasar pemahaman ini, konsep *boundarylessness* menawarkan tema baru : *speed*, *flexibility*, *integration*, dan *innovation* untuk menghentikan tema lama : *size*, *role clarity*, *specialization*, and *control* sebagai dimensi utama yang terkandung dalam pengertian *boundaryless organization*. konsep utamanya adalah bahwa organisasi yang mampu mentransformasi budayanya sehingga berorientasi pada empat tema baru tersebut akan mampu berfungsi lebih cepat, lebih lentur, lebih mampu mentransformasi suberdayanya menjadi produk dan jasa yang sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan, serta mampu menghasilkan ide-ide bisnis baru. Pertanyaan yang kemudian muncul dari para desainer organisasi adalah : bagaimana menstruktur organisasi yang sifatnya *boundaryless*? Bila struktur organisasi formal tidak mampu lagi mendefinisikan peran kerja, apakah ini berarti perbedaan otoritas, keterampilan kerja, talenta serta kemampuan kerja menjadi tidak diperlukan? Hirschorn dan Gilmore (1992) serta Rusu dan kawan-kawan (2010) berpendapat tidak demikian. Variasi tersebut penting tapi dengan tambahan tantangan, yaitu: setiap anggota organisasi harus mempunyai pemahaman yang jelas mengenai peran-peran kerja apa yang harus dikembangkan sehingga mampu mengakomodasi semua perbedaan itu dan mentransformasikannya menjadi kinerja organisasi yang produktif dan efektif. Yang pasti, anggota organisasi tidak diharapkan lagi untuk memandang kerja dan organisasi sebagai sesuatu yang stabil, yang menjadi sumber rasa aman dan loyalitas, tapi mereka dituntut untuk mampu mengembangkan perilaku yang sifatnya *self-directed*, yang didasari oleh kemampuan dan kemauan belajar (De Bruin & Buchner 2010). Ini artinya, model struktur lama hilang, digantikan dengan model struktur baru yang lebih cocok dengan sifat perubahan yang dihadapi organisasi.

Memahami esensi dari *boundaryless organization*, faktor utama yang menjadi

perekat fungsi-fungsi organisasi terletak pada struktur yang mampu menampung semua kualitas kapital manusia, untuk digerakkan menuju tujuan bersama (Kreitner & Kinicki, 2010). Karena esensi kerjanya terletak pada konsep perubahan dan belajar, baik dari sisi organisasi maupun konsumennya, maka struktur organisasi yang tepat harus mempunyai karakteristik yang juga sesuai dengan tema perubahan dan belajar (Bratianu & Orzea, 2010). Kreitner dan Kinicki (2010) mengidentifikasi adanya tiga bentuk alternative struktur, yaitu : (1) *Hollow Structure*. Dalam struktur ini, organisasi hanya mengerjakan fungsi-fungsi yang sifatnya inti yang dapat dikerjakan dan diselesaikan dengan lebih baik serta lebih menguntungkan bila dikerjakan oleh organisasi lain. Fungsi-fungsi yang tidak inti di-*outsourc*-kan pada pihak-pihak lain yang mengerjakannya dengan lebih cepat dan lebih murah; (2) *Modular Structure*. Model struktur ini masih mengandalkan proses *outsourcing*, hanya saja yang ada di-*outsources*-kan bukan proses kerja secara keseluruhan, seperti pada *hollow structure*, tapi hanya bagian-bagiannya atau komponennya saja. Dalam hal ini organisasi harus mampu menjamin bahwa penggabungan bagian-bagian tersebut dapat dilakukan dalam koridor waktu yang tepat dan efisien; dan (3) *Virtual Structure*. Menurut model ini, organisasi mengidentifikasi organisasi lain sebagai partner untuk menciptakan satu organisasi virtual. Organisasi virtual ini adalah organisasi luar yang sengaja dipilih dan diciptakan untuk secara khusus merespon berkembangnya kesempatan-kesempatan baru yang seringkali bersifat sementara dari lingkungan. Pada ketiga jenis struktur ini, *Information Technology (IT)* difungsikan sebagai sarana komunikasi dan integrasi yang pokok.

Boundaryless Organization dan Boundaryless Career

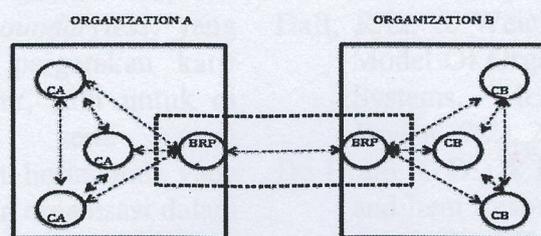
Istilah *Boundaryless* yang digunakan pada organisasi tidak berarti organisasi ini bebas dari batas-batas yang membentuk struktur aktivitas maupun fungsinya. Pengertian *Boundaryless* lebih berupa kerangka konseptual dalam memahami fenomena organisasi yang baru, yang di dalamnya perubahan yang terus menerus menjadi tanda genetiknya. Istilah

Boundaryless lebih berupa *mindset* atau perspektif baru dalam memahami fenomena dan perilakunya. Hal ini membuat *Boundary* lama (*size, Hierarchy, departementalization, specialization*) menjadi tidak akurat lagi untuk digunakan sebagai paradigma pemahaman akibat percepatan perubahan yang harus ditangani organisasi meningkat secara eksponensial. Percepatan ini membuat arus *input-process-output* berjalan dengan sangat cepat (i.e akibat difasilitasi oleh perkembangan IT dalam berkomunikasi) yang membuat hubungan antara organisasi dengan lingkungannya menjadi lebih bersifat langsung dan dekat, seakan tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Hal ini membuat karakteristik anggota organisasi sebagai modal utama pergerakan organisasi juga mengalami perubahan, demikian pula dengan sistem manajemennya.

Untuk menggambarkan bagaimana dinamika perubahan perilaku anggota organisasi, konsep Adams (1976) tentang *organizational Boundaryless roles* relevan untuk digunakan. Menurut Adam, pada kondisi organisasi yang keberlangsungan hidupnya sangat ditentukan oleh efektivitas interaksinya dengan lingkungan yang relevan, maka fungsi organisasi yang paling berperan adalah fungsi atau posisi pada batas organisasi atau *Boundary role positions* atau *Boundaryless role persons* (BRP). BRP mempunyai fungsi yang unik yaitu mengefektifkan transaksi organisasi dengan lingkungan. Dapat dikatakan BRP berfungsi

sebagai agen yang menghubungkan kepentingan-kepentingan organisasi dengan kepentingan-kepentingan lingkungan. BRP difungsikan untuk mempersempit jarak hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, dan BRP berfungsi sebagai representative serta *influence agent* bagi kedua belah pihak. BRP seakan merupakan double agent yang berfungsi memuluskan proses transaksi antara dua organisasi atau lebih, dan ia mempunyai keleluasan yang tinggi bahkan mampu berfungsi independen dalam memutuskan suatu proses transaksi. Secara skematik fungsi ini dapat dicermati pada Gambar 1 : Model Struktural Sistem Batas Organisasi. Dari Gambar 1 dapat dijelaskan bahwa transaksi antara organisasi A dengan organisasi B berlangsung melalui agen masing-masing, yaitu BRP A dengan BRP B. masing-masing BRP membawa message, mission, dan influence, yang sumbernya berasal dari masing-masing organisasi melalui *counterpart*-nya masing – masing (CA=*counterpart* organisasi A, CB = *counterpart* organisasi B) untuk dikomunikasikan dengan organisasi yang bertransaksi.

Dinamika perilaku BRP sebagai *influence agent* yang posisinya tepat berada di tengah-tengah proses interaksi dan transaksi organisasi, yang di tangannya mereka keberhasilan bertransaksi ditentukan, dapat difahami bagaimana kualitas manusia yang cocok ditempatkan pada posisi ini.



Gambar 1: Model Struktural Sistem Batas Organisasi
(Sumber: Adams, 1976, h. 1180)

Paling tidak mereka dituntut untuk mempunyai karakteristik: tahan bekerja di bawah tekanan (tekanan keberhasilan misi yang dibebankan oleh organisasinya serta tekanan dalam meyakinkan organisasi luar yang ia ajak bertransaksi), mempunyai integritas kerja serta komitmen kerja yang tinggi (mengingat ia berada pada posisi luar yang paling rentan untuk tekanan pengaruh), mampu bekerja independen, mampu belajar dengan cepat untuk memahami

perubahan-perubahan yang terjadi, mempunyai mobilitas kerja yang tinggi, mampu berinovasi, peka terhadap perbedaan (misal: perbedaan kultur, interest, dll), mempunyai kemampuan komunikasi dan persuasi yang tinggi, serta menguasai TI (Adams, 1976; De Bruin & Buchner, 2010), atau yang secara umum dapat pula di sebut sebagai *the boundaryless career attitude and mindset* (Briscoe, Hall & Frautschy DeMuth, 2005).

Briscoe dan kawan-kawan (2005) lebih jauh lagi menjelaskan bahwa individu dengan *boundaryless career attitude* yang tinggi tidak akan cocok untuk di tempatkan dan di kembangkan pada organisasi yang masih menganut system hirarki yang kaku. Seorang individu dengan *boundaryless career attitude* akan lebih antusias dan produktif bekerja pada model kerja yang serba berubah, yang karirnya menuntut pergerakan kemampuan fisik dan psikologis yang tinggi. Selain itu ia pun mempunyai perhatian yang tinggi untuk berprestasi pada lingkup kerja yang sifatnya lintas organisasi. Mullich (2011) menggunakan istilah *virtual workers* untuk menggambarkan pekerjaan yang berkarir pada jenis ini pekerjaan yang selalu berubah. Pekerjaan jenis ini digambarkan sebagai pekerjaan yang mampu membangun kebanggaan diri karena mampu bekerja pada jenis pekerjaan yang memerlukan pola pikir "*learning and excellence*", tanpa tergantung oleh standardisasi birokrasi. Gambar semacam inilah yang mencerminkan model karir yang sifatnya *boundaryless*. Lebih jauh lagi Colakoglu (2005) dalam tesisnya menyatakan bahwa perubahan yang cepat yang di akomodasi oleh organisasi membuat organisasi tidak mampu lagi untuk menjamin *long term employment and security*, demikian pula tidak mampu lagi menjamin peningkatan karir dalam hirarki organisasi. Akibatnya, model karir tradisional yang mengasumsikan fungsi organisasi yang stabil dan mudah untuk di prediksi menjadi tidak cocok untuk diterapkan. Model karir yang sifatnya *boundaryless*, yang mampu mengakomodasikan pergerakan karir yang multi arah, tidak teratur, sulit untuk di prediksi arah polanya, serta yang pergerrakannya lebih bersifat horizontal, yang mau tidak mau menjadi pilihan organisasi dalam mengelola karir kapital manusianya.

Pertanyaan yang perlu didiskusikan lebih lanjut adalah: (1) Desain organisasi yang seperti apakah yang mampu mengakomodasi sekaligus mengakselerasi perkembangan proses *learning dan kinerja*?; (2) Bagaimana mengembangkan model manajemen *human capital* yang berorientasi pada penerapan *boundaryless career*?; dan (3) bila tuntutan perubahan terjadi sangat intens dan karir individu bersifat lintas batas, norma perilaku apakah yang dapat di gunakan sebagai dasar untuk menilai masalah

etika kerja? Hal-hal yang nampaknya perlu didiskusikan secara mendalam demi mempersiapkan kualitas pekerja sebagai *human capital* organisasi yang mampu bekerja secara etis dan efektif dalam dunia organisasi yang *boundaryless*.

Daftar Pustaka

- Adams, J.S. (1976). The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Role. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1175-1199). Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization-Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bratnau, C., & Orzea, I. (2010). Organizational Knowledge Creation. *Management, Marketing Challenges for Knowledge Society*, 5(3), 41-62.9
- Briscoe J.P., Hall, D.T., & Frautschy DeMuth, R.L. (2005). Protean And Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69,30-47.
- Carnevale, A.P. (1991). *American and the New economy*. Washington, D.C.: The Labor Society for Training and Development and U.S. Department of Labor.
- Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). Toward A Model Of Organizations As Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295
- De Bruin, G.D., & Buchner, M. (2010). Factor and Item Response Theory Analysis of the Protean and Boundaryless Career Attitude Scales. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), 1-11. Retrieved on September 18, 2011 from www.sajip.co.za.
- Colakoglu, S.N. (2005). *The Relationship between Career Boundarylessness and Individual Well-Being: A Contingency Approach*. Unpublished thesis, Drexel University, Philadelphia, Pennsylvania, USA.

- Das, T.K. (1995). Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance. *Journal of General Management*, 20(3), 60-75.
- Himam, F. (2009). *Inventing the Future*. Koln, Germany: Lambert Academic Publishing.
- Hirschhorn, L. & Gilmore, T. (1992). The New Boundaries of The "Boundaryless" Company. *Harvard Business Review*, May-June, 4-16.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Master*. New York: Simon & Schuster
- Kanter, R.M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 85-92.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9th Edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Laszlo, C., & Laugel, J.F. (2000). *Large-Scale Organizational Change: An Executive Guide*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Mullich, J. (2011, September 27). Dealing with the Drop. *The Wall Street Journal*, p. 24-25.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends*. New York: Warner Book, Inc.
- Nevis, E.C., DiBella, A.J., & Gould, J.M. (1995). Understanding Organization as Learning Systems. *Sloan Management Review*, Winter, 73-85.
- Rusu, M, Saplacan, G., Sebestyen, G., Todor, N., Krucz, L. & Lelutiu, C. (2010). eHealth: Towards a Healthcare Service-Oriented Boundary- Less Infrastructure. *Applied Medical Informatics Original Research*, 27 (3),1-14
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Serrat, O. (2009). Building a Learning Organization. *Knowledge Solutions*, May, 46-53. Retrieved from www.adb.org/knowledgesolutions, on October 23, 2011.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Morrow
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.



51th
FIA - UB

Sertifikat

Diberikan kepada:

Fatchul Himam, MA, PhD

Telah berpartisipasi sebagai PEMBICARA

dalam

Seminar Nasional

**"Trend Penelitian Administrasi Bisnis
dan Manajemen"**

*Banking & Finance - Marketing & Entrepreneurship - Human Resources & Knowledge Management
Hospitality & Tourism*

Diselenggarakan oleh

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Gedung B Lt. II FIA-UB

pada Tanggal 29 Oktober 2011

Mengetahui
Dekan FIA-UB

Prof. Dr. Sumartono, MS

NIP. 195409161982121001

Penanggung Jawab

Ketua Jurusan Administrasi Bisnis FIA UB

Dr. Kusdi Rahardjo, DEA

NIP. 195701271984031001