

## Manajemen dan *Trust* dalam Organisasi Profesional

Avanti Fontana  
Hana Panggabean

### Abstract

This article concludes and communicates some organizational-managerial perspectives and implications of our research on "Management Models, Organizational Forms, and Trust in An Institution of Higher Education (University)" on how managing change within the context of university/professional organization. The gap that exists between the internal organizational contexts (organizational capability, people's ability) and the external context of the organization (environmental change and complexity) should be closed or filled in. There is one organizational ingredient that play important roles in fillinf in the gap, i.e., organizational trust. In this context of gap and organizational change, the presence of high organizational trust is crucial in influencing the success of an organization managing change. The gap between the internal organizational capability and the external demand of environment should be internalized within the organization so that the organization can deliver high quality of education, research, and service to the society. The question is how to close the gap in managing a university/professional organization so that it becomes an organization that is not only professional but also innovative. To answer the question, we refer to the discussion that interrelates the management models, organizational structures, and trust within organization. The discussion is based on some findings of our research survey on "Management Models, Organizational Forms, and Trust in An Institution of Higher Education (University)" that we carried out in 2005 in one private university in Jakarta

**Keywords :** *Organizational Trust, Manajemen Bisnis*

Dalam mengelola organisasi modern saat ini, perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari dan harus dikelola dengan taktis untuk menjamin kelangsungan organisasi dalam persaingan pasar yang ketat. Sebagai sebuah jenis organisasi yang spesifik, perguruan tinggi juga tidak terlepas dari tuntutan pengelolaan perubahan ini.

**Dr. Avanti Fontana**, Universitas Indonesia, Dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

**Dr. Hana Panggabean**, Unika Atma Jaya, Dosen pada Fakultas Psikologi Unika Atma Jaya & Program Studi MM Unika Atma Jaya

Sejumlah studi dalam pengelolaan pendidikan tinggi menekankan bahwa keberhasilan dalam mengelola perubahan menjadi sebuah syarat kelangsungan hidup universitas modern.

Perguruan tinggi adalah sebuah organisasi yang menjunjung tinggi stabilitas dan keseimbangan. Sebagai sebuah organisasi yang tujuannya adalah memberikan jasa pendidikan dan keterampilan, universitas mengandalkan iklim organisasi yang stabil sebagai indikator kesinambungan, yang menjadi faktor terpenting dalam peran pendidikannya. Pandangan ini dipegang kuat dan bertahan sehingga untuk kurun waktu yang panjang hingga dekade lalu, perguruan tinggi dapat dikatakan steril

dari tuntutan perubahan organisasi. Namun demikian, semakin beragamnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas dan jenis layanan pendidikan mau tidak mau mendorong perguruan tinggi untuk semakin memodernisasi pengelolaannya.

Duke (2002) menjabarkan ranah-  
ranah perubahan dalam dunia akademik, misalnya sistem pendidikan tinggi, pengajaran dan penelitian yang berjalan searah dengan pergeseran besar di bidang pengelolaan universitas, hubungan kolegial antarrekan sejawat dalam staf pengajar digantikan oleh hubungan yang lebih profesional di bawah pengelolaan unit SDM (*human resource management unit*), sistem teknologi informasi yang

menunjang manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang sistematis, serta tuntutan untuk menjalin hubungan dengan pihak luar (*networking*) dalam konteks marketisasi (*marketization*) dan korporatisasi (*corporatization*).

Sejumlah perubahan seperti yang telah disebutkan di atas menuntut adanya perspektif baru untuk memahami peran pemimpin dalam perguruan tinggi. Kondisi ini digambarkan oleh Duke (2002:30) sebagai "...management has replaced administration..." Sebuah kondisi yang menciptakan kekaburan peran (*role ambiguity*), tidak hanya bagi para pimpinan tetapi juga para karyawan. Dalam kaitannya dengan hal ini, Duke (2002) mengemukakan pentingnya peran *trust* dalam pengelolaan organisasi perguruan tinggi (*untuk selanjutnya disingkat OPT atau disebut universitas saja*), yang justru hingga saat ini belum banyak dikaji dan digali. Oleh karenanya, makalah ini berfokus pada kajian peran *trust* dalam OPT dan kaitannya dengan aspek-aspek manajemen dan organisasional yang diterapkan pada OPT tersebut.

Studi dan tulisan tentang *trust* dalam konteks perilaku organisasi sudah banyak dilakukan (lihat tinjauan Kramer 1999). Karya-karya ini terutama berfokus pada tiga topik utama: karakteristik *trust* (e.g., Rotter 1980; Lewicki et al 1998), faktor-faktor penentu *trust* (e.g., Schlenker et al 1973; Koller 1988), dan dinamika *trust* yang seringkali mencakup proses membangun dan mempertahankan *trust* dalam hubungan kerja (McKnight et al 1998; Lewicki & Bunker 1996). Sejalan dengan yang ditekankan oleh Duke (2002) dalam kajiannya tentang pengelolaan pendidikan tinggi, khasanah studi tentang *trust* dalam organisasi juga belum banyak memfokuskan diri pada aspek *trust* pada OPT, yang menjadi perhatian dan fokus studi ini.

Berdasarkan kajian banyak studi, *trust* terbukti memainkan peran penting dalam organisasi. Kramer (1999) menggambarkan tiga keuntungan organisasi jika memiliki *trust*. Pertama, *trust* akan mempermudah pengambilan keputusan sosial dalam situasi yang dilematis sehingga pengambilan keputusan yang kompleks menjadi lebih efisien. Adanya

*trust* membuat jalur pengambilan keputusan dengan pola konvensional-rasional menjadi jalan pintas (*heuristic*) dan hasilnya tetap dapat diandalkan. Kedua, *trust* juga menjadi modal sosial; tingkat *trust* yang tinggi mampu menciptakan produktivitas kerja karyawan yang baik hanya dengan memanfaatkan sumberdaya organisasi yang terbatas dan bernilai tinggi. Ketiga, *trust* penting untuk memunculkan kesediaan berkorban dari karyawan untuk organisasi. Individu akan cenderung lebih bersedia untuk menerima hasil dari kebijakan organisasi meskipun kebijakan tersebut kurang menyenangkan mereka. Secara umum, tingkat *trust* yang tinggi pada manajemen akan menghasilkan pengambilan kebijakan dan praktik organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Dalam konteks pengelolaan organisasi, aspek *trust* ini juga akan terkait dengan model manajemen dan disain organisasi yang dianut oleh organisasi tersebut. Creed & Miles (1996) menunjuk pada peran pihak manajemen dalam membangun dan mengembangkan *trust* dalam organisasi. Sejumlah praktik manajerial dipandang sebagai faktor yang berpengaruh dalam membentuk *trust* dalam organisasi dan unit kerjanya. Model manajemen yang diterapkan dan disain organisasi yang dipilih berperan sebagai mekanisme kontrol yang ikut menentukan tingkat *trust* yang berhasil dibentuk oleh organisasi itu sendiri. Pemikiran dan studi Creed & Miles (1996) memasukkan dua variabel organisasi tersebut dalam mengkaji *trust*, yaitu model manajemen dan struktur organisasi, sebagai salah satu elemen disain organisasi (Galbraith et al. 2002).

Morgan (1998) membedakan antara disain organisasi mekanistik yang menekankan pada aturan, kontrol dan rutinitas dan disain organisasi organik yang lebih menekankan pada fleksibilitas dan penghargaan atas ide-ide kreatif dan inovatif. Kedua jenis model manajemen ini akan membentuk tingkat *trust* organisasi yang berbeda. Sementara itu Bromiley & Cummings (1992) menyebutkan jenis-jenis struktur organisasi yang juga berpengaruh dalam pembentukan *trust*. Struktur organisasi yang lebih dinamis, fleksibel, dan *team-oriented*

cenderung lebih mendukung terbentuknya *trust* daripada struktur organisasi yang hirarkis dan sentralistik.

Universitas, yang menjadi tempat pelaksanaan survei studi ini, berdiri pada 1960 dan sepanjang usianya yang sudah lebih dari empat dekade, organisasi ini menjalankan keseharian proses akademiknya secara rutin-administratif. Namun, praktik organisasi semacam ini juga tidak dapat dipertahankan dalam menghadapi tuntutan perubahan dan adaptasi menjadi bentuk organisasi baru yang modern. Faktanya, program perubahan yang sistematis dalam berbagai bidang (e.g., pengelolaan organisasi dan teknologi informasi) menjadi program penting manajemen organisasi ini saat ini.

Sejalan dengan inisiatif perubahan tersebut muncul juga isu *trust*. Berdasarkan komunikasi personal dan pengamatan peneliti, sejumlah keluhan yang muncul menandakan gejala *distrust* terhadap pendekatan organisasi yang lebih profesional dan inovatif. Staf akademik memprotes sistem penilaian karyawan yang lebih terstandarisasi sebagai tidak sesuai dengan karakteristik mereka sebagai "*knowledge workers*." Selanjutnya, kelompok staf pendukung (*administration staffs*) pada organisasi ini juga mengeluhkan diberlakukannya sistem evaluasi potensi karyawan sebagai syarat kenaikan golongan. Bagi mereka sistem tersebut mengindikasikan *distrust* manajemen organisasi terhadap kompetensi mereka dan mereka memandangnya hanya sebagai justifikasi untuk menyingkirkan mereka. Semua fenomena ini disebut oleh Kramer (1999) sebagai *barrier of trust*.

Dalam bidang perubahan teknologi informasi, tekanan dan protes muncul pula dari para karyawan yang belum terbiasa dengan sistem baru ini. Dengan melihat kondisi faktual organisasi saat studi ini dilakukan, kajian tentang *trust* dan faktor-faktor organisasional yang mempengaruhi dan/atau berkaitan dirasakan penting dan berguna untuk mendampingi jalannya proses perubahan organisasi tersebut.

Makalah ini mengkomunikasikan kesimpulan dan implikasi penelitian yang kami lakukan pada pertengahan 2005

pada satu OPT swasta di Jakarta. Penelitian tersebut menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah total subjek 379 orang karyawan berstatus tetap, yang meliputi kelompok pimpinan, kelompok dosen dan kelompok staf administratif. Kelompok pimpinan terdiri dari pimpinan seluruh unit kerja yang ada (biro pendukung di universitas dan seluruh fakultas). Untuk konteks fakultas, kelompok pimpinan adalah dekan dan para pembantu dekan. Kelompok dosen mencakup dosen tetap 36 jam dan 18 jam. Kelompok staf administratif mencakup karyawan di biro dan staf sekretariat di fakultas. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data kami lakukan secara deskriptif dan korelasional. Analisis deskriptif melihat profil jawaban responden untuk semua kelompok pernyataan dalam kuesioner. Dan analisis korelasi melihat asosiasi antara variabel-variabel model manajemen, struktur organisasi, dan kepercayaan dalam organisasi pada seluruh kelompok responden dan setiap kelompok responden: kelompok manajer/pimpinan (KM), kelompok dosen (KD), dan kelompok karyawan administrasi (KA).

#### Permasalahan

Seperti telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, kita membutuhkan kajian tentang peran *trust* di OPT yang sedang mengalami perubahan. Adanya *trust* dalam mengelola perubahan di OPT menjamin pengambilan keputusan dan praktik organisasi yang lebih efektif dan efisien, ditandai dengan pengambilan keputusan yang taktis dalam masalah dilematis, produktivitas kerja yang tinggi, dan kesediaan karyawan untuk berkorban demi organisasi. Pada kenyataannya, studi tentang *trust* di OPT masih jarang dilakukan.

Penelitian ini memilih topik tentang aspek *trust* dan kaitannya dengan pengelolaan organisasional OPT sesuai dengan Duke (2002). Organisasi subjek penelitian kami merupakan organisasi yang sedang mengubah manajemennya ke arah organisasi modern yang memungkinkan unggul dalam persaingan sebagai pemberi jasa layanan pendidikan. Berdasarkan alur pemikiran di atas, studi ini menyusun pertanyaan

penelitian:

- Model manajemen dan struktur organisasi apa yang ada di OPT tersebut?
- Bagaimana tingkat dan karakteristik *trust* yang ada pada organisasi tersebut?
- Bagaimana hubungan antara model manajemen, struktur organisasi, dan *trust* pada organisasi tersebut?

#### Tujuan dan Relevansi

Makalah ini memfokuskan pada paparan yang berkaitan dengan pertanyaan bagaimana hubungan antara model manajemen, struktur organisasi, dan *trust* pada OPT yang diteliti, yang mengkaji model manajemen dan struktur organisasi yang dipraktikkan secara faktual dalam organisasi yang diteliti sesuai dengan yang dipersepsikan oleh beragam lapisan karyawannya dan mengaitkannya dengan *trust*.

Hanya satu kelompok hasil yang akan kami sampaikan secara umum pada makalah ini, yaitu kesimpulan hasil analisis korelasi yang berkaitan dengan: deskripsi model manajemen, struktur organisasi, dan *trust* pada organisasi yang diteliti; hubungan antara model manajemen dan *trust* dalam organisasi; hubungan antara struktur organisasi dan *trust* dalam organisasi; dan hubungan antara model manajemen dan struktur organisasi.

Secara teoritis penelitian ini dapat menyumbang pada kajian tentang *higher-education management* dan *trust* dalam organisasi. Dalam konteks Indonesia, dengan memilih salah satu OPT swasta papan atas pada tingkat nasional ini sebagai organisasi yang diteliti, penelitian ini dapat memberi sumbangan pada studi tentang pengelolaan OPT di Indonesia. Secara praktis, penelitian ini dapat memberi sumbangan deskriptif bagi organisasi yang diteliti dalam mengelola perubahan organisasi dan bagi organisasi lain yang akan atau sedang melakukan perubahan menuju bentuk organisasi yang profesional dan inovatif, dan bagi para pembaca yang berkecimpung dalam organisasi yang akan atau sedang menjalankan proses perubahan menuju bentuk organisasi yang profesional dan inovatif.

Bagian 1 tulisan ini memberi latar-belakang dan penganalar makalah. Bagian 2 memaparkan uraian keteringgalan/kesenjangan manajemen bisnis pada organisasi yang diteliti dilihat dari sisi praktik atau teori manajemen yang dikaji. Penulis mengaitkan pembahasan ini dengan analisis dan hasil temuan penelitian yang menunjukkan adanya "keteringgalan." Bagian 3 menyimpulkan pembahasan dengan memaparkan dampak negatif kesenjangan dan dampak positif bilamana organisasi berhasil menutup kesenjangan tersebut. Bagian 4 memuat rekomendasi konkrit untuk menutup kesenjangan atau mengejar keteringgalan tersebut berupa: usulan perubahan untuk menutup kesenjangan manajemen bisnis, persyaratan untuk mengimplementasikan usulan tersebut, dan manfaat usulan tersebut. Bagian 5 menyimpulkan dan mengakhiri uraian makalah ini. Bagian 6 menampilkan referensi makalah. Dan akhirnya, Bagian 7 memberi Lampiran Kerangka Konseptual penelitian kami yang sebagian hasilnya kami kupas dan tunjukkan implikasinya dalam makalah ini.

#### KETERINGGALAN MANAJEMEN BISNIS: KESENJANGAN ORGANISASI PROFESIONAL DAN ORGANISASI PROFESIONAL INOVATIF

Bagian ini memaparkan secara singkat hasil analisis korelasi keterkaitan variabel model manajemen, struktur organisasi, dan kepercayaan (*trust*) menurut data seluruh responden (ALL), kelompok manajerial (KM), kelompok dosen (KD), dan kelompok administrasi (KA). Paparan singkat hasil analisis korelasi menunjukkan adanya indikasi-indikasi kesenjangan manajemen bisnis pada organisasi yang diteliti dilihat dari sisi praktik dan teori manajemen.

##### 1. Hasil Analisis Korelasi pada Seluruh Kelompok (ALL)

Pada seluruh kelompok responden (ALL), yang merupakan gabungan dari KM, KD, dan KA, ada tiga kategori temuan. Pertama, ada korelasi positif antara model manajemen, struktur organisasi, dan tingkat kepercayaan. Kedua, tidak ada korelasi positif antara model manajemen tradisional (selanjutnya disebut model

tradisional) dan kepercayaan dalam organisasi, model tradisional dan struktur matriks, dan model sumberdaya manusia (*human resources management model*) dan struktur matriks (Lihat Tabel 1 nomor 4, 10, dan 18).

Ketiga, tidak ada korelasi antara variabel demografik responden dan tingkat kepercayaan dalam organisasi: tidak ada hubungan positif antara usia responden dan tingkat kepercayaan, tidak ada hubungan positif antara tingkat pendidikan dan kepercayaan dalam organisasi. Dan lebih menarik lagi, tidak ada hubungan positif antara lama tahun bekerja dan tingkat kepercayaan dalam organisasi (lihat Tabel 1 nomor 1-3). Hal ini mungkin dapat memberi indikasi bahwa organisasi yang diteliti sedang menghadapi krisis loyalitas di antara karyawan-karyawannya terhadap organisasi secara umum.

Kesenjangan praktik dan teori yang dapat kami ungkap dari temuan ini adalah: dalam organisasi yang "baik" dari waktu ke waktu seharusnya ada hubungan positif antara lama tahun bekerja dan tingkat kepercayaan dalam organisasi. Semakin panjang lama bekerja seharusnya dapat mencerminkan semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan pada organisasi. Hasil riset tidak menunjukkan hal ini. Dan ini membawa kemungkinan-kemungkinan berikut: semakin tinggi tahun kerja karyawan pada sebuah organisasi, semakin ia mengetahui lika-liku organisasi, semakin baik persepsi karyawan terhadap organisasi, korelasi positif seharusnya terlihat; dan semakin memburuk persepsi karyawan terhadap organisasi, korelasi positif tidak akan terlihat sehingga lamanya karyawan dalam sebuah organisasi dapat mewakili loyalitas semu karyawan terhadap organisasi. Hal ini dapat juga menunjukkan bahwa model manajemen tradisional (asumsi, kebijakan, dan ekspektasinya) yang berlaku masih diimani oleh para karyawan (termasuk pimpinan) organisasi. Pada kondisi ini, tingkat kepercayaan dapat dianggap tidak ada atau tidak diperlukan. Dan kondisi ini dapat menjelaskan perspektif mengapa korelasi lama bekerja dan kepercayaan organisasi tidak menunjukkan korelasi positif signifikan.

Tabel 1. Hasil Uji Korelasi Pearson untuk ALL

No.	KORELASI	ALL	r=..., p<...
1	Usia dan <i>trust</i>	0	
2	Pendidikan terakhir dan <i>trust</i>	0	
3	Lama bekerja dan <i>trust</i>	0	
4	Model tradisional dan <i>trust</i>	0	
5	Model relasi human dan <i>trust</i>	+	0,127; 5%
6	Model sumberdaya human dan <i>trust</i>	+	0,146; 1%
7	Model investasi human dan <i>trust</i>	+	0,151; 1%
8	Model tradisional dan struktur fungsional	+	0,219; 1%
9	Model tradisional dan struktur divisional	+	0,213; 1%
10	Model tradisional dan struktur matriks	0	-
11	Model tradisional dan struktur jaringan	+	0,120; 5%
12	Model relasi human dan struktur fungsional	+	0,376; 1%
13	Model relasi human dan struktur divisional	+	0,349; 1%
14	Model relasi human dan struktur matriks	+	0,162; 1%
15	Model relasi human dan struktur jaringan	+	0,376; 1%
16	Model sumberdaya human dan struktur fungsional	+	0,450; 1%
17	Model sumberdaya human dan struktur divisional	+	0,423; 1%
18	Model sumberdaya human dan struktur matriks	0	-
19	Model sumberdaya human dan struktur jaringan	+	0,394; 1%
20	Model investasi human dan struktur fungsional	+	0,540; 1%
21	Model investasi human dan struktur divisional	+	0,532; 1%
22	Model investasi human dan struktur matriks	+	0,133; 5%
23	Model investasi human dan struktur jaringan	+	0,526; 1%
24	Struktur fungsional dan <i>trust</i>	+	0,455; 1%
25	Struktur divisional dan <i>trust</i>	+	0,336; 1%
26	Struktur matriks dan <i>trust</i>	+	0,119; 5%
27	Struktur jaringan dan <i>trust</i>	+	0,292; 1%

## 2. Hasil Analisis Korelasi pada Kelompok Manajerial (KM)

Kesenjangan antara sisi praktik dan teori terlihat pada hubungan antara model manajemen dan *trust*, struktur organisasi dan *trust*, dan model manajemen dan *trust* yang kami peroleh dari hasil survei.

### a Faktor organisasional dan *trust*

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa hanya model manajemen *human*

*relations* dan *trust* yang berkorelasi positif, dan hanya struktur fungsional dan *trust* yang berkorelasi positif (lihat Tabel 2 #4-7 dan #24-27).

Sejumlah korelasi positif signifikan ada antara model manajemen dan struktur organisasi pada kelompok pimpinan organisasi yang diteliti (lihat Tabel 2 #8-23), yaitu model tradisional dan struktur divisional; model relasi human dan struktur fungsional, divisional, jaringan; model

sumberdaya human dan struktur fungsional, divisional, matriks; dan model investasi human dan struktur fungsional, divisional, jaringan.

Model manajemen dan struktur organisasi yang dominan diterapkan pada organisasi yang diteliti berkaitan dengan *trust* pada kelompok pimpinan. Hasil ini membawa implikasi: tingkat intensitas penerapan model manajemen dan struktur organisasi pada unit kerja tertentu mengindikasikan tingkat *trust* pada unit kerja tersebut.

Yang menarik untuk dikupas di sini adalah temuan yang mengatakan tidak adanya korelasi positif antara model-

model manajemen yang lebih modern (atau humanis) dan *trust*, dan tidak adanya korelasi positif signifikan antara struktur organisasi yang semakin bersifat horisontal dan *trust*. Temuan ini menjadi menarik karena diperoleh dari persepsi responden kelompok pimpinan organisasi yang diteliti.

Kesenjangan kelihatan antara teori dan praktik pada keterkaitan antara model manajemen dan *trust*, dan antara struktur organisasi dan *trust*.

#### b Kesenjangan praktik dan teori

Kesenjangan terjadi saat apa yang kita harapkan (teoretis, ideal) tidak sesuai

dengan apa yang terjadi atau tidak sesuai dengan apa yang dipersepsikan dengan menggunakan alat survei yang kami gunakan pada penelitian.

Kesenjangan ada pada model manajemen yang seharusnya diadopsi dan model manajemen yang ada; struktur organisasi yang seharusnya diadopsi dan struktur organisasi yang ada; dan tingkat *trust* yang seharusnya ada dan *trust* yang secara faktual ada.

Seharusnya, semakin horisontal struktur organisasi semakin tinggi kebutuhan organisasi akan *trust*. Seharusnya, semakin modern-humanis model manajemen yang diadopsi organisasi, semakin tinggi tuntutan *trust* dalam organisasi. Tidak didukungnya hal ini dalam temuan hasil survei dapat menunjukkan bahwa belum merata dipraktikkannya model manajemen humanis berorientasi organisasi dan struktur organisasi yang horisontal, atau paling tidak paduan antara struktur vertikal dan struktur horisontal.

Keberadaan tingkat *trust* dalam organisasi yang cukup tinggi seharusnya dapat memfasilitasi pergeseran pengadopsian model manajemen dari yang berorientasi individu ke yang berorientasi organisasi, yang sejalan dengan upaya-upaya pemberdayaan seluruh anggota organisasi untuk ikutserta dalam mendukung organisasi menjadi lebih unggul. Kenyataan relatifnya, hal ini belum terlihat.

Kesenjangan atau keteringgalannya, bahwa untuk menopang atau menunjang upaya-upaya organisasi dalam melakukan perubahan ke arah organisasi yang lebih baik dan berdayasaing serta berdayakolaborasi, struktur fungsional, yang masih kelihatan dominan, adalah tidak cukup. Begitu pun bila kita melihat model manajemen yang mendominasi yang masih beorientasi individu. Organisasi yang diteliti masih tertinggal dalam pilihan model manajemen, pilihan struktur, dan tingkat *trust* yang ada dalam organisasi.

### 3. Hasil Analisis Korelasi pada Kelompok Dosen (KD)

#### a Profil responden dan *trust*

Pada kelompok dosen, tidak ada keterkaitan positif signifikan antara profil

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi Pearson untuk KM

No.	KORELASI	KM	r=..., p<...
1	Usia dan <i>trust</i>	0	-
2	Pendidikan terakhir dan <i>trust</i>	0	-
3	Lama bekerja dan <i>trust</i>	0	-
4	Model tradisional dan <i>trust</i>	0	-
5	Model relasi human dan <i>trust</i>	+	0,232; 5%
6	Model sumberdaya human dan <i>trust</i>	0	-
7	Model investasi human dan <i>trust</i>	0	-
8	Model tradisional dan struktur fungsional	0	-
9	Model tradisional dan struktur divisional	+	0,271; 1%
10	Model tradisional dan struktur matriks	0	-
11	Model tradisional dan struktur jaringan	0	-
12	Model relasi human dan struktur fungsional	+	0,442; 1%
13	Model relasi human dan struktur divisional	+	0,335; 1%
14	Model relasi human dan struktur matriks	0	-
15	Model relasi human dan struktur jaringan	+	0,245; 1%
16	Model sumberdaya human dan struktur fungsional	+	0,464; 1%
17	Model sumberdaya human dan struktur divisional	+	0,482; 1%
18	Model sumberdaya human dan struktur matriks	+	0,389; 1%
19	Model sumberdaya human dan struktur jaringan	0	-
20	Model investasi human dan struktur fungsional	+	0,615; 1%
21	Model investasi human dan struktur divisional	+	0,644; 1%
22	Model investasi human dan struktur matriks	0	-
23	Model investasi human dan struktur jaringan	+	0,512; 1%
24	Struktur fungsional dan <i>trust</i>	+	0,319; 1%
25	Struktur divisional dan <i>trust</i>	0	-
26	Struktur matriks dan <i>trust</i>	0	-
27	Struktur jaringan dan <i>trust</i>	0	-



responden dan tingkat kepercayaan dalam organisasi (lihat Tabel 3a nomor 1-3).

Tabel 3a. Hasil Uji Korelasi Pearson untuk KD

No.	KORELASI	KD	r=...	p<...
1	Usia dan <i>trust</i>	0	---	---
2	Pendidikan terakhir dan <i>trust</i>	0	---	---
3	Lama bekerja dan <i>trust</i>	0	---	---

### b Model manajemen dan *trust*

Adalah sebuah kesenjangan bila melihat tidak adanya keterkaitan positif signifikan antara model-model manajemen humanis (*human relations*, *human resources*, dan *human investment*) dan tingkat kepercayaan dalam dan pada organisasi. Sementara korelasi positif signifikan hanya ada antara model tradisional dan *trust*. (Lihat Tabel 3b.)

Untuk kelompok dosen (KD), sebagian besar hipotesis penelitian tidak ditolak: ada keterkaitan positif antara variabel-variabel model manajemen, struktur organisasi, dan tingkat kepercayaan dalam organisasi. Namun, pada kelompok dosen kami menemukan bahwa tidak ada korelasi positif antara model-model manajemen yang lebih canggih seperti model relasi human (*human relations model*), model sumberdaya human (*human resources model*), model investasi human (*human investment model*) dan kepercayaan (*trust*) dalam organisasi, lihat Tabel 3b nomor 5-7.

Tabel 3b. Hasil Uji Korelasi Pearson untuk KD

No.	KORELASI	KD	r=...	p<...
4	Model tradisional dan <i>trust</i>	+	0,316;	1%
5	Model relasi human dan <i>trust</i>	0	---	---
6	Model sumberdaya human dan <i>trust</i>	0	---	---
7	Model investasi human dan <i>trust</i>	0	---	---

Temuan menarik lainnya: tidak ada korelasi positif antara struktur organisasi jaringan dan kepercayaan dalam organisasi pada kelompok dosen. Kelompok ini masih melihat organisasinya sebagai organisasi yang tradisional daripada modern. Hal ini dapat juga memberi indikasi adanya suasana pesimis atau "kurang bersemangat" dalam usaha mengembangkan organisasi ke arah perubahan inovatif karena "kemungkinan" kelompok ini sudah merasa nyaman dengan kondisi kerja

(rutinitas) yang ada, dengan imbalan sesuai profesinya sebagai dosen, dengan struktur organisasi fungsional yang jelas dan kepastian karir akademik (jabatan fungsional dosen) yang cukup tinggi.

Situasi ini menandakan kurangnya sosialisasi terhadap kebutuhan perubahan sehingga pesan perubahan dari pihak manajemen tidak sampai kepada jajaran dosen yang sebenarnya merupakan ujung tombak dari organisasi perguruan tinggi. Gejala ini menguatkan apa yang dinyatakan oleh Duke (2002) akan pentingnya nilai stabilitas bagi perguruan tinggi.

Dalam situasi ketika pengadopsian model bergeser dari tradisional ke yang lebih maju atau humanis (*human relations*, *human resources*, dan *human investment*) seharusnya ada pergeseran cara pandang dan tingkat kepercayaan dalam dan pada organisasi.

Pimpinan organisasi seharusnya meningkatkan tingkat kepercayaan kelompok ini akan pentingnya organisasi yang berstruktur jaringan (*network*) atau pentingnya bekerja dalam jejaring yang saling menguntungkan para individu dalam organisasi dan organisasi itu sendiri.

Sementara Tabel 3c menunjukkan korelasi positif signifikan antara model manajemen dan struktur organisasi. Temuan ini dapat memberi implikasi bahwa sebenarnya ada tingkat fleksibilitas kelompok dosen yang cukup tinggi atas perubahan atau pergeseran model manajemen dan struktur organisasi. Implikasi lainnya adalah: dosen sebagai "*knowledge workers*" merupakan sumber utama organisasi dalam melahirkan ide-ide perubahan inovatif menuju organisasi perguruan tinggi yang unggul. Tantangannya adalah sejauh mana organisasi sudah memperhatikan peluang ini dan sejauh mana organisasi menghargai segala potensi dan kelebihan yang ada pada kelompok ini agar kelompok ini dapat berpartisipasi

aktif dalam mengembangkan organisasi, bukan hanya dalam mengembangkan silabus matakuliah yang ditugaskan unit kerjanya/fakultas untuk diampu.

Dalam upaya menjadikan organisasi ini lebih modern, profesional dan inovatif, semua jajaran kerjanya termasuk kelompok dosen yang dapat diumpamakan sebagai "darah" keberlangsungan organisasi universitas ini harus mempercayai dan mengadopsi model manajemen yang lebih humanis. Bila tidak, upaya-upaya perubahan organisasi yang dicanangkan oleh kelompok pimpinan akan sia-sia. Di sinilah sebetulnya jelas terlihat kesenjangan antara tuntutan organisasi profesional dan organisasi inovatif. Dosen-dosen direkrut dan bekerja berdasarkan keahliannya sebagai dosen, bukan sebagai manajer sebuah unit kerja atau instilusi. Sifat pekerjaannya mengandaikan tingkat ketergantungan yang terbatas antara satu dosen dengan rekan dosen lainnya, antara dosen dengan pimpinan puncak organisasi, dan mengandaikan, bila tidak dikelola dengan baik, adanya kelepasan (*non attachment*) jajaran ini dari upaya-upaya organisasi untuk melakukan modernisasi, memberdayakan/mengikutsertakan dosen pada upaya-upaya pengembangan organisasi termasuk pengembangan metode belajar-mengajar yang menandai bahwa organisasi merupakan "*learning organization*".

Tuntutan jajaran pimpinan organisasi semakin besar menghadapi tingkat resistensi kelompok dosen. Dan tingkat resistensi ini paling tidak sudah dapat kita lihat dari indikasi (rendahnya) tingkat kepercayaan kelompok dosen pada model-model manajemen yang humanis, yang sebetulnya menjadi awal atau landasan upaya-upaya kolaboratif kreatif perubahan dan pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik.

### c Struktur organisasi dan *trust*

Sejalan dengan paparan di atas, tidak ada korelasi positif signifikan antara struktur organisasi jaringan dan tingkat kepercayaan dalam/pada organisasi pada kelompok dosen. Temuan ini menguatkan temuan sebelumnya yang menunjukkan tidak ada korelasi antara

Tabel 3c. Hasil Uji Korelasi Pearson untuk KD

No.	KORELASI	KD	r=..., p<...
8	Model tradisional dan struktur fungsional	+	0,398; 1%
9	Model tradisional dan struktur divisional	+	0,342; 1%
10	Model tradisional dan struktur matriks	+	0,350; 1%
11	Model tradisional dan struktur jaringan	+	0,304; 1%
12	Model relasi human dan struktur fungsional	+	0,467; 1%
13	Model relasi human dan struktur divisional	+	0,429; 1%
14	Model relasi human dan struktur matriks	+	0,369; 1%
15	Model relasi human dan struktur jaringan	+	0,544; 1%
16	Model sumberdaya human dan struktur fungsional	+	0,537; 1%
17	Model sumberdaya human dan struktur divisional	+	0,522; 1%
18	Model sumberdaya human dan struktur matriks	+	0,339; 1%
19	Model sumberdaya human dan struktur jaringan	+	0,535; 1%
20	Model investasi human dan struktur fungsional	+	0,636; 1%
21	Model investasi human dan struktur divisional	+	0,633; 1%
22	Model investasi human dan struktur matriks	+	0,467; 1%
23	Model investasi human dan struktur jaringan	+	0,710; 1%

model-model manajemen humanis dan *trust*. Struktur organisasi jaringan yang menuntut tingkat kepercayaan yang tinggi dalam organisasi tidak berkaitan dengan tingkat kepercayaan dalam organisasi (lihat Tabel 3d).

Ketertinggalan yang dihadapi organisasi ini adalah ketertinggalan dalam membangun kepercayaan dalam organisasi, terutama pada jajaran kelompok dosen, dan secara simultan pada upaya organisasi untuk membangun jaringan kerjasama dalam organisasi. Sulit untuk membangun struktur atau cara kerja jejaring bila tidak ada *trust* dalam organisasi. Bilapun ada, efektivitasnya akan sangat rendah karena *trust* tidak ada.

Kalau kelompok dosen ini diumpamakan sebagai darah dalam tubuh organisasi pendidikan, ketiadaan *trust*

dapat diumpamakan sebagai rendahnya kadar hemoglobin dalam darah, dan kalau struktur jaringan diibaratkan sebagai otak, otak tidak dapat bekerja tanpa adanya aliran darah lancar ke otak, aliran darah tidak akan lancar bila kadar hemoglobin rendah atau tidak ada. Semua elemen interdependen.

#### d Kesenjangan praktik dan teori

Pada kelompok dosen, hasil penelitian yang menggambarkan kaitan model manajemen, struktur organisasi, dan *trust* tidak mendukung semua hipotesis penelitian: tidak ada korelasi positif antara tiga model manajemen humanis dan *trust*. Dan tidak ada korelasi positif antara struktur organisasi jaringan dan *trust*. Kecuali, ada korelasi positif antara masing-masing dari keempat model manajemen dan masing-masing dari keempat struktur organisasi yang diteliti (lihat Tabel 3c.)

Kesenjangan yang paling terlihat adalah kesenjangan antara model manajemen yang seharusnya diadopsi

dan realitas relatif yang ada. Hal ini berkaitan dengan tingkat kepercayaan dalam organisasi. Pada kondisi model manajemen tradisional, tingkat kepercayaan sangat rendah adalah wajar. Tetapi untuk melangkah ke model manajemen yang lebih modern, tingkat kepercayaan kelompok ini *dalam dan pada* organisasi harus dibangun. Model manajemen yang diadopsi organisasi dan struktur organisasi sebetulnya dapat menjadi alat pembangun tingkat kepercayaan dalam organisasi.

#### 4. Analisis Korelasi pada Kelompok Administrasi (KA)

##### a Faktor organisasional dan *trust*

Tidak ada korelasi signifikan antara variabel profil responden dan tingkat kepercayaan dalam organisasi. Hal ini berlaku untuk semua kelompok responden (KM, KD, dan KA).

Korelasi positif signifikan ada pada tiga model manajemen humanis dan *trust* serta pada seluruh struktur organisasi dan *trust*. Secara rinci, *trust* berkorelasi positif dengan model *human relations*, *human resources*, dan *human investment*. Sedangkan keempat struktur organisasi berkorelasi positif dengan *trust* (lihat Tabel 4a nomor 24-27).

Hasil-hasil korelasi positif signifikan ini mendukung model penelitian yaitu adanya dua faktor organisasional yang terkait dengan tingkat *trust*.

Model manajemen dan struktur organisasi yang dominan diterapkan pada organisasi ini berkaitan dengan tingkat *trust* pada kelompok administrasi. Hasil ini juga membawa implikasi bahwa tingkat intensitas penerapan model manajemen dan struktur organisasi pada unit kerja tertentu mengindikasikan tingkat *trust* pada unit kerja tersebut.

##### b Model manajemen dan struktur organisasi

Pola hasil korelasi antara model manajemen dan struktur organisasi menunjukkan bahwa model *human relations*, *human resources* dan *human investment* berkorelasi positif dengan empat macam struktur organisasi. Sebaliknya, model tradisional tidak berkorelasi signifikan dengan empat macam struktur

Tabel 3d. Hasil Uji Korelasi Pearson untuk KD

No.	KORELASI	KD	r=..., p<...
24	Struktur fungsional dan <i>trust</i>	+	0,405; 1%
25	Struktur divisional dan <i>trust</i>	+	0,263; 1%
26	Struktur matriks dan <i>trust</i>	+	0,439; 1%
27	Struktur jaringan dan <i>trust</i>	0	-

Tabel 4a. Hasil Uji Korelasi Pearson untuk KA

No.	KORELASI	KA	r=..., p<...
1	Usia dan <i>trust</i>	0	-
2	Pendidikan terakhir dan <i>trust</i>	0	-
3	Lama bekerja dan <i>trust</i>	0	-
4	Model tradisional dan <i>trust</i>	0	-
5	Model relasi human dan <i>trust</i>	+	0,337; 1%
6	Model sumberdaya human dan <i>trust</i>	+	0,486; 1%
7	Model investasi human dan <i>trust</i>	+	0,499; 1%
24	Struktur fungsional dan <i>trust</i>	+	0,600; 1%
25	Struktur divisional dan <i>trust</i>	+	0,508; 1%
26	Struktur matriks dan <i>trust</i>	+	0,609; 1%
27	Struktur jaringan dan <i>trust</i>	+	0,412; 1%

Tabel 4b. Hasil Uji Korelasi Pearson untuk KA

No.	KORELASI	KA	r=..., p<...
8	Model tradisional dan struktur fungsional	0	-
9	Model tradisional dan struktur divisional	+	0,199; 5%
10	Model tradisional dan struktur matriks	0	-
11	Model tradisional dan struktur jaringan	0	-
12	Model relasi human dan struktur fungsional	+	0,441; 1%
13	Model relasi human dan struktur divisional	+	0,410; 1%
14	Model relasi human dan struktur matriks	+	0,334; 1%
15	Model relasi human dan struktur jaringan	+	0,477; 1%
16	Model sumberdaya human dan struktur fungsional	+	0,483; 1%
17	Model sumberdaya human dan struktur divisional	+	0,420; 1%
18	Model sumberdaya human dan struktur matriks	+	0,432; 1%
19	Model sumberdaya human dan struktur jaringan	+	0,465; 1%
20	Model investasi human dan struktur fungsional	+	0,628; 1%
21	Model investasi human dan struktur divisional	+	0,590; 1%
22	Model investasi human dan struktur matriks	+	0,502; 1%
23	Model investasi human dan struktur jaringan	+	0,632; 1%

organisasi. Secara rinci, masing-masing model *human relations*, *human resources*, dan *human investment* berkorelasi dengan struktur organisasi fungsional, divisional, matriks, dan jaringan (lihat Tabel 4b #12-23).

Model *human resources* berkorelasi masing-masing dengan struktur organisasi fungsional, divisional, matriks, dan jaringan. Sedangkan model *human investment* berkorelasi masing-masing dengan struktur organisasi fungsional, divisional, matriks, dan jaringan.

Secara keseluruhan hasil penelitian yang menggambarkan kaitan model manajemen dan struktur organisasi mendukung hipotesis penelitian. Sesuai hipotesis, korelasi positif muncul antara model *human relations* dan struktur organisasi divisional (hipotesis a2), antara *human resources* dan struktur organisasi divisional (hipotesis a3), serta antara model *human investment* dan struktur organisasi divisional (hipotesis a4). Hasil penelitian ini mendukung keempat hipotesis di atas. Sedangkan hipotesis a1

tidak terbukti (lihat Tabel 5).

Hasil-hasil dalam model manajemen kelompok administrasi juga mendukung hipotesis penelitian. Hipotesis b1 yang menyatakan model manajemen yang diterapkan di organisasi yang diteliti dapat dibandingkan dengan model manajemen *human relations*, ditunjukkan dengan ditemukannya model *human relations* sebagai sebuah model yang dominan pada organisasi yang diteliti. Sejalan dengan itu hipotesis b2 yang berbunyi "tingkat *trust* yang terbentuk setara dengan model manajemen *human relations*" terbukti dengan adanya korelasi positif signifikan antara model *human relations* dan *trust*.

Pada kajian tentang struktur organisasi dapat dikatakan bahwa hipotesis c1 "struktur organisasi yang diterapkan pada organisasi yang diteliti dapat dianalogikan dengan struktur fungsional" tidak ditolak dengan ditemukannya struktur fungsional sebagai bentuk organisasi yang dominan dan tingkat *trust* yang terbentuk mengikutinya (hipotesis c2). Dengan demikian hipotesis c2 juga tidak ditolak. Lihat Tabel 5.

#### c Kesenjangan praktik dan teori

Kesenjangan praktik dan teori yang dapat disimpulkan dari temuan kami berkaitan dengan pertanyaan:

- Model manajemen apa yang seharusnya diadopsi oleh organisasi profesional yang mau menjadi profesional dan inovatif?
- Struktur organisasi apa yang seharusnya diadopsi oleh organisasi profesional yang mau menjadi profesional dan inovatif?
- Bagaimana membangun tingkat kepercayaan dalam/pada organisasi yang menunjang tujuan dan sasaran organisasi profesional dan inovatif?

#### DAMPAK KESENJANGAN/KETERINGGALAN

Kesenjangan yang ada antara sisi praktik dan teori, antara tujuan dan cara serta proses mencapai tujuan memberi dampak negatif pada organisasi dan proses perubahan yang sedang terjadi. Dampak positif akan muncul bila organisasi berhasil menutup kesenjangan alau mengejar keteringgalan tersebut dengan melakukan perubahan-



**Tabel 5. Kesimpulan Uji Hipotesis Penelitian (Konteks OPT)**

Hipotesis	ALL	KM	KD	KA
(a1) Ada korelasi positif antara model tradisional dan struktur organisasi fungsional.	Ya	Tidak	Ya	Tidak
(a2) Ada korelasi positif antara model relasi human dan struktur organisasi divisional.	Ya	Ya	Ya	Ya
(a3) Ada korelasi positif antara model sumberdaya human dan struktur organisasi divisional.	Ya	Ya	Ya	Ya
(a4) Ada korelasi positif antara model investasi human dan struktur organisasi divisional.	Ya	Ya	Ya	Ya
(b1) Model manajemen yang diterapkan pada organisasi yang diteliti dapat dibandingkan dengan model manajemen relasi human (model relasi personal).	Ya	Ya	Ya	Ya
(b2) Tingkat <i>trust</i> yang terbentuk setara dengan model manajemen tradisional, relasi human, sumberdaya human, investasi human.	Ya	Tidak	Tidak, kecuali dengan model tradisional.	Ya, kecuali dengan model tradisional.
(b3) Struktur organisasi yang diterapkan pada organisasi yang diteliti dapat dianalogikan dengan struktur organisasi fungsional.	Ya	Ya	Ya	Ya
(b4) Tingkat <i>trust</i> yang terbentuk setara dengan struktur organisasi fungsional, divisional, matriks, dan jaringan ( <i>network</i> ).	Ya	Ya, hanya dengan struktur fungsional.	Ya, kecuali dengan struktur jaringan.	Ya

perubahan administratif dan struktural (perubahan disain dan budaya organisasi).

**Dampak Negatif Kesenjangan**

Pertama, ada resistensi anggota organisasi terhadap inisiatif perubahan yang datang dari puncak organisasi. Hal ini juga bisa mengindikasikan kurangnya sosialisasi perubahan dari pimpinan kepada anggota organisasi. Kedua, rendahnya produktivitas anggota organisasi dan produktivitas organisasi pada umumnya karena masih dominannya model manajemen yang berorientasi individu (model tradisional dan model relasi human). Model-model ini lebih berorientasi pada kepentingan individu daripada pada kepentingan organisasi (lihat-Tabel 6).

Ketiga, inisiatif-inisiatif organisasi untuk mengubah organisasi ke arah yang lebih baik tidak dapat berjalan dengan mulus tanpa adanya pergeseran asumsi, kebijakan, dan ekspektasi para anggota organisasi ke model-model manajemen proaktif seperti model sumberdaya human dan model investasi human (lihat deskripsi pada Tabel 7).

Komitmen anggota organisasi terhadap organisasi secara penuh menjadi sulit dipertahankan. Banyak anggota organisasi yang mampu dalam membantu merealisasikan inisiatif perbaikan organisasi terpecah konsentrasinya antara tuntutan organisasi dan tuntutan

**Tabel 6. Deskripsi model tradisional dan model relasi human**

<i>Traditional Model Assumptions</i>	<i>Human Relations Model Assumptions</i>
1. <i>Work is inherently distasteful to most people.</i>	1. <i>People want to feel useful and important.</i>
2. <i>What workers do is less important than what they earn doing it.</i>	2. <i>People desire to belong and be recognized as individuals</i>
3. <i>Few want or can handle work that requires creativity, self-direction, or self-control.</i>	3. <i>These needs are more important than money in motivating people to work.</i>
<i>Policies</i>	<i>Policies</i>
1. <i>The manager's basic task is to supervise closely and control his or her subordinates.</i>	1. <i>The manager's basic task is to make each worker feel useful and important</i>
2. <i>He or she must break down tasks into simple, repetitive, easily learned operations.</i>	2. <i>He or she should keep subordinates informed and listen to their objections to his or her plans.</i>
3. <i>He or she must establish detailed work routines and procedures and enforce these firmly but fairly.</i>	3. <i>The manager should allow his or her subordinates to exercise some self-control on routine matters</i>
<i>Expectations</i>	<i>Expectations</i>
1. <i>People can tolerate work if the pay is decent and the boss is fair.</i>	1. <i>Sharing information with subordinates and involving them in routine decisions will satisfy their basic needs to belong and feel important.</i>
2. <i>If tasks are simple enough and people are closely controlled, they will produce up to standard</i>	2. <i>Satisfying these needs will improve morale and reduce resistance to formal authority-subordinates will 'willingly cooperate'.</i>

Sumber: Miles 1975 dalam Creel & Miles (1996:23).

pribadi (kepentingan pribadi). Komitmen terhadap organisasi ini berkaitan juga dengan loyalitas anggota terhadap organisasi. Loyalitas semu dapat muncul karena adanya keterikatan formal dan jaminan formal organisasi terhadap para anggotanya atau karena adanya ketergantungan anggota organisasi pada organisasi secara sepihak (yang menyangkut isu kekuasaan/politik dalam

organisasi). Sementara upaya-upaya pengembangan organisasi mesti juga dibarengi dengan penciptaan ikatan-ikatan informal yang kondusif, seperti suasana kerja yang baik, adanya kepercayaan antar anggota organisasi dan antar "atasan" dan "bawahan," adanya iklim kerja positif, memandang visi dan misi organisasi secara positif, sebagai sesuatu yang dapat dicapai.

Pengadopsian model-model manajemen sumberdaya manusia dan investasi manusia (lihat deskripsinya pada Tabel 7) mengandaikan adanya tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi. Tingkat kepercayaan dapat dilihat sebagai variabel yang menunjang pengadopsian model-model manajemen ini dan sebagai variabel yang dapat mempersubur penerapan model-model manajemen ini.

## 2. Dampak Positif Jika Berhasil Menutup Kesenjangan

Dampak positif keberhasilan organisasi mengejar ketertinggalan ini adalah terciptanya organisasi yang proaktif terhadap segala bentuk perubahan positif organisasi untuk menjadikan organisasi perguruan tinggi menjadi organisasi yang tidak saja unggul secara akademik tetapi unggul dalam pengelolaan organisasi inovatif, di mana perubahan-perubahan organisasi yang bersifat struktural seperti perubahan struktur organisasi, perubahan sistem penilaian kinerja, meningkatnya usulan-usulan pengembangan program studi atau kurikulum dari para anggota organisasi baik itu tingkat staf maupun tingkat pimpinan dapat direspons secara bijaksana oleh organisasi. Dan pada tingkat tertentu, organisasi harus mau "mengambil risiko," saat organisasi tidak mengetahui secara pasti keluaran dari implementasi usulan-usulan brilian anggota organisasi.

Dampak positif lain berkaitan dengan kepercayaan dalam organisasi. Pergeseran model manajemen dari yang berorientasi individu/personal ke model manajemen yang lebih humanis membawa pada meningkatnya tingkat kepercayaan organisasi kepada para anggotanya dan sebaliknya. Pergeseran struktur organisasi dari hanya (dominansi) struktur fungsional ke kombinasi struktur yang lebih akomodatif bagi perubahan organisasi membawa pada tuntutan tingkat kepercayaan dalam organisasi yang lebih tinggi. Dan sebaliknya, tingkat kepercayaan dalam organisasi yang semakin meningkat akan memudahkan pengadopsian model-model manajemen yang baru dan pengadopsian struktur organisasi yang memberi apresiasi pada kerjasama antar anggota organisasi tanpa

Tabel 7. Model sumberdaya manusia dan model investasi manusia

<i>Human Resources Model</i>	<i>Human Investment Model</i>
<i>Assumptions</i>	<i>Assumptions</i>
1. <i>People want to contribute to meaningful goals that they have helped establish.</i>	1. <i>Most people not only want to contribute and have untapped capabilities, but they also have the potential to continually develop their technical skills, their self-governance competency, and their understanding of business issues.</i>
2. <i>Most people can exercise far more creative, responsible, self-direction, and self-control than their present demand</i>	2. <i>Most people are both trustworthy and anxious to be trusting in their relationships. They can and will develop broad interpersonal and inter-organizational interaction skills with education and encouragement.</i>
<i>Policies</i>	<i>Policies</i>
1. <i>Manager's basic task is to make use of his or her "untapped" human resources.</i>	1. <i>The manager's basic task is to prepare the organization's human and technical resources to respond effectively and efficiently to current and future demands within the organization's scope of operation.</i>
2. <i>He/she must create an environment in which all members may contribute to the limits of their ability.</i>	2. <i>The manager must make both current and long term investments in technical skill upgrading and general business and self-management knowledge for every organizational member.</i>
3. <i>He/she must encourage full participation on important matters, continually broadening subordinate self-direction and control.</i>	3. <i>The manager must give subordinates every opportunity to practice new skills and exercise new knowledge; the manager must view human capabilities entrepreneurially as assets to be invested.</i>
	4. <i>Managers must be prepared to make investments in both technical and governance skills across organizational units within other network member firms.</i>
<i>Expectations</i>	<i>Expectations</i>
1. <i>Expanding subordinate influence, self-direction, and self-control will lead to direct improvements in operating efficiency.</i>	1. <i>Investments in human capabilities, including self-governance and competence, build adaptive capacity and create a learning organization.</i>
2. <i>Work satisfaction may improve as a by-product of subordinates making full use of their resources.</i>	2. <i>The more competent the manager's own organization, the more facile &amp; effective the network linkages that can be made.</i>

Sumber: Miles 1975 dalam Creed & Miles (1996:23).

batasan hierarkis atau struktur organisasi yang memberi apresiasi pada tukar-menukar informasi lewat jaringan lintas dalam maupun luar organisasi.

## REKOMENDASI UNTUK MENGEJAR KETERTINGGALAN MANAJEMEN BISNIS

### 1 Rekomendasi Manajerial

Usulan perubahan yang perlu dilakukan untuk menutup kesenjangan manajemen organisasi universitas antara lain dengan:

Pertama, menyusun rencana strategis untuk menentukan arah dan visi-misi organisasi yang lebih inovatif. Langkah ini tentunya diikuti dengan sejumlah perubahan dalam struktur dan praktik organisasi keseharian. Salah satu langkah strategis adalah menyusun sistem

keorganisasian yang mantap, didukung dengan penerapan sistem informasi yang handal dalam sistem administrasi pengajaran, sistem komunikasi, sistem keorganisasian dan sistem-sistem lainnya. Adanya sistem informasi yang handal ini sangat membantu efisiensi proses kerja. Sebuah sistem yang handal juga mendukung terbentuknya *trust* pada organisasi karena hal ini lebih menjamin *predictability* dari respon organisasi dibandingkan jalur-jalur informal yang mengandalkan relasi personal.

Kedua, melakukan upaya-upaya terencana untuk memajukan kepercayaan para *stakeholders*-nya terhadap organisasi dan para pengelolanya. Jika tidak, segala macam inisiatif dan usaha untuk melakukan perubahan menjadi tidak produktif.

Ketiga, mengetahui bahwa pengadopsian model manajemen tertentu dan struktur organisasi tertentu berimplikasi pada tingkat kepercayaan yang ada dalam organisasi. Artinya, membangun kepercayaan dalam organisasi harus ditunjang dengan upaya-upaya mengubah *asumsi, ekspektasi dan kebijakan* (model manajemen) ke arah yang lebih humanis dan ini harus dibarengi dengan perubahan struktur organisasi dari yang hanya fungsional ke kombinasi struktur organisasi. Organisasi jaringan (*network organization*) mesti ada dalam organisasi universitas. Membangunnya kelihatan lebih sulit daripada membangun struktur fungsional atau divisional. Berbarengan dengan ini, organisasi harus membangun pola pikir yang mendukung budaya kerja bersama dalam konteks organisasi pembelajaran (*learning organization*). Kepercayaan terbangun dalam proses. Ia bukanlah sesuatu yang dapat langsung jadi. Dan tugas organisasi untuk membangun media yang memungkinkan kepercayaan tumbuh subur dan produktif bagi organisasi.

Keempat, model manajemen yang lebih berorientasi individual harus ditransformasikan ke dalam model manajemen yang lebih berorientasi organisasi (model sumberdaya manusia

dan model investasi manusia), yang lebih memberi kesempatan kepada semua anggota organisasi untuk merealisasikan potensi-potensi mereka dalam mengembangkan organisasi yang diteliti (*capacity building dan empowering*). Struktur matriks yang ada dalam organisasi yang diteliti sekarang ini harus makin dipersubur dan harus didukung dengan sistem formal yang memadai seperti formalisasi sistem penilaian kinerja dan sistem imbaljasa yang jelas. Struktur jaringan (*network structure*) harus dipromosikan melalui manajemen kekuasaan yang lebih seimbang antara universitas dan fakultas-fakultas serta biro-bironya melalui saluran komunikasi yang lebih transparan dan tukar-menukar informasi yang lebih bebas dan bertanggungjawab.

Singkatnya, (1) organisasi harus mengubah model manajemen yang kebanyakan "dianut" yang masih berorientasi individu ke model yang berorientasi organisasi dan lebih humanis. (2) Organisasi harus meninjau ulang struktur organisasi yang diadopsi. Hal ini berkaitan erat dengan bagaimana organisasi menjawab tantangan strategisnya untuk menjadi organisasi *entrepreneurial (entrepreneurial organization)*. Dan untuk mengimplementasikan usulan tersebut organisasi perlu

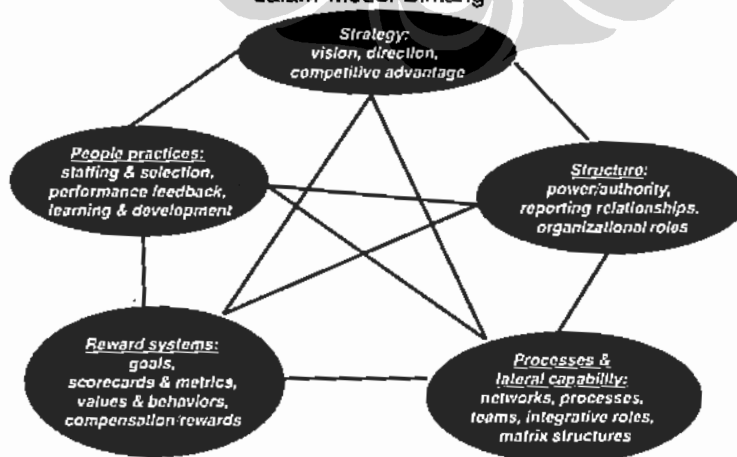
terbuka terhadap berbagai pihak dalam organisasi atas perubahan-perubahan yang akan terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin organisasi harus berperan krusial dalam menciptakan suasana keterbukaan ini. Dan hal ini pun harus diawali dengan adanya kepercayaan; kepercayaan pimpinan pada para stafnya dan kepercayaan para staf pada pimpinannya. Sekali lagi, adanya kepercayaan dalam organisasi akan membantu memuluskan proses atau pengimplementasian usulan di atas.

Jadi, pengimplementasian usulan tersebut memerlukan sejumlah kondisi: adanya *trust* terhadap organisasi maupun unit kerja di dalamnya, tersedianya fasilitas dan sarana/prasarana pendukung, dan kesiapan mental untuk menjalani perubahan dari organisasi. Kesiapan mental ini dibangun secara sistematis dan terencana melalui antara lain sosialisasi, pelatihan-pelatihan, *team-building session*.

Usulan di atas bermanfaat minimum sebagai titik refleksi organisasi, terutama pada tingkat pimpinan organisasi yang merupakan motor penggerak perubahan secara formal. Usulan tersebut pun bermanfaat sebagai informasi bagi seluruh anggota organisasi tentang kelanjutan dan prospek masa depan organisasi yang dari waktu ke waktu, hari ke hari menjadi tempat singgahnya atau rumah keduanya. Usulan di atas pun bermanfaat untuk mendorong organisasi memiliki struktur dan disain organisasi yang lebih adaptif dan responsif menghadapi perubahan dan meningkatkan efisiensi beban administratif sehingga waktu dan pikiran karyawan dapat dicurahkan ke dalam tindakan yang fokus dan strategis bagi pengembangan organisasi dan mutu universitas.

Usulan tersebut di atas berimplikasi pada perubahan disain organisasi secara keseluruhan ke arah disain organisasi yang inovatif alih-alih yang mekanistik. Hal ini menyangkut perubahan pada elemen strategi (arah, visi, dan misi organisasi), struktur organisasi, koordinasi dan komunikasi dalam organisasi, sistem imbaljasa, dan praktik/pembelajaran penilaian kinerja karyawan dalam organisasi. Adanya ketidaksesuaian konfigurasi kelima kelompok elemen

**Gambar 3.**  
Elemen-elemen Disain Organisasi dalam Model Bintang



Sumber: Galbraith et al. (2002:24)

tersebut (lihat Gambar 3) pada gilirannya akan menyebabkan *distrust* anggota organisasi dalam dan pada organisasi.

Proses interaksi variabel-variabel organisasional seperti model manajemen, struktur organisasi, atau disain organisasi secara umum dengan *trust* dalam dan pada organisasi merupakan proses interaksi yang inter-dependen.

## 2. Rekomendasi Riset

Selain rekomendasi manajerial di atas, tulisan ini pun berimplikasi riset. Para peneliti dalam manajemen dan organisasi berperan dalam membantu mengejar ketertinggalan manajemen organisasi. Oleh karena itu, penelitian-penelitian mereka harus memperhatikan konteks lingkungan organisasi yang diteliti, baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi, dan masalah yang diteliti, bahwa masalah yang diteliti sungguh relevan dalam membantu menutup kesenjangan antara praktik dan teori manajemen yang baik. Atas dasar itu, kami menyampaikan usulan riset selanjutnya dengan pertimbangan bahwa penelitian ini menjadi awal penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kepercayaan dalam organisasi (*trust*) dan bagaimana kepercayaan dalam organisasi menunjang reformasi organisasi.

Penelitian lanjutan ini dapat membantu menutup kesenjangan atau mengejar ketertinggalan dalam sumber-sumber referensi yang berkaitan dengan kepercayaan dalam organisasi pada konteks manajemen di Indonesia. Dan untuk memperkaya hasil penelitian ini, penelitian lanjutan harus menggunakan pendekatan-pendekatan *action research*, yang lebih mengarah pada diagnosis organisasi yang lebih mendalam.

Penelitian lanjutan juga harus mengembangkan instrumen penelitian yang lebih singkat (efektif dan efisien) yang dapat menjamin tingkat partisipasi responden yang tinggi, dapat diandalkan, dan valid dan menggunakan instrumen penelitian yang sudah disempurnakan untuk diterapkan pada organisasi-organisasi lain dalam rangka membangun bank data tentang kepercayaan (*trust*) dalam organisasi, model manajemen, dan struktur/disain organisasi.

## Kesimpulan dan Penutup

Berturutan kebutuhan organisasi akan kepercayaan (*trust*) akan semakin meningkat dengan adanya pergeseran struktur organisasi dari struktur yang bersifat vertikal ke struktur yang bersifat horisontal.

Berturutan penerapan model manajemen tradisional hingga model manajemen investasi human (model manajemen yang semakin humanis-berorientasi organisasi) membutuhkan keberadaan kepercayaan yang semakin meningkat dalam organisasi.

Sejalan dengan judul sebuah tulisan "teori manajemen yang buruk akan merusak praktik-praktik manajemen yang baik" (lihat Goshal 2005), juga teori manajemen yang baik akan memulihkan praktik-praktik manajemen yang buruk.

Membangun kepercayaan dalam organisasi (*organizational trust building*) merupakan variabel yang sebetulnya harus ada pada praktik manajemen bisnis apapun, manapun, dan pada tingkat kemajuan berapapun. Masalahnya: ada praktik-praktik manajemen yang tidak memungkinkan *trust* ini muncul atau

kemunculannya terhambat.

Akhir kata, adanya *trust* dalam organisasi memfasilitasi proses perubahan organisasi ke arah yang lebih modern, lebih baik dan sejahtera bagi para *stakeholders*-nya. Ini salah satu variabel usulan dalam menjawab bagaimana mengejar keteringgalan manajemen bisnis. *Trust* dalam organisasi dapat ditarik ke tingkat yang lebih luas ke dataran organisasi-organisasi lain, termasuk "negara" ini, bila kita mengumpamakannya sebagai sebuah organisasi. Tataran pemikiran dan refleksi pada tingkat organisasi bermanfaat dalam memahami dan menggambarkan situasi organisasi bisnis, nonbisnis, dan negara. □

*Catatan*: Para pembaca yang ingin memperoleh informasi lebih detail tentang tulisan ini (model penelitian; metode penelitian; kuesioner penelitian; dan hasil detail analisis data) dapat menghubungi langsung penulis.:  
avanfontana@pascafe.ui.ac.id  
hana.panggabean@atmajaya.ac.id

## Referensi

- Bargh, C., Boccock, J., Scott, P., Smith, D. 2000. *University leadership: the role of the chief executive*. Buckingham: Open University Press.
- Creed, W.E.D., Miles, R.E. 1996. Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R. M. Kramer, Tyler, T.R. (Ed.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*: 17-38. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cummings, L.L., and Bromlley, P. 1996. The organizational trust inventory (OTI): development and validation. In R.M. Kramer, and Tyler, T.R. (Ed.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*: 302-330. Thousand Oaks: SAGE.
- Duke, C. 2002. *Managing the learning university*. Buckingham: Open University Press.
- Galbraith J, Downey D, Kates A. 2002. *Designing dynamic organizations: a hands-on guide for leaders at all levels*. New York, NY: AMACOM.
- Goshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*. 4(1): 75-91.
- Koller, M. 1988. Risk as a determinant of trust. *Basic and Applied Social Psychology*. 9(4): 265-276.
- Kramer, R.M. 1999. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual*, 27p.
- Lewicki, R.J., Bunker, B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer, Tyler, T.R. (Ed.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*: 115-139. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R.J. 1998. Trust and distrust: new relationships and realities: special topic forum on trust in and between organizations. *Academy of Management Review*. 23(3): 438-458.
- Lorenz, E.H. 1988. Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations*: 194-210. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L., Chervany, N.L. 1998. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*. 23(3): 473-490.
- Morgan, G. 1998. *Images of organization* (Executive ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Rotter, J.B. 1980. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*. 35(1): 1-7.
- Schlenker, B.R., Helm, B., Tedeschi, J.T. 1973. The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*. 25(3): 419-42.