

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan adalah faktor terpenting yang dapat menentukan kesuksesan organisasi. Karyawan memiliki kontribusi yang penting bagi organisasi (Mangundjaya, 2013). Karyawan sebagai anggota organisasi selalu menjalin interaksi internal dalam usahanya membentuk pengalaman organisasi, misalnya organisasi (karyawan dan pengalamannya) akan berjuang setiap hari untuk menghadapi lingkungan eksternal demi memenangkan persaingan pasar perusahaannya dengan nilai-nilai dan cara-cara terbaiknya (Yuwono, dkk., 2005: 258-259).

Organisasi perlu dikembangkan secara berkala supaya dapat berkinerja dengan efektif dalam merespon setiap perubahan lingkungannya, misalnya terjadinya perubahan teknologi, sosial, politik, dan sebagainya. Tujuan pengembangan organisasi tersebut dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui suatu usaha, kegiatan atau intervensi terencana. Hasil pengembangan organisasi akan berpengaruh pada tingkat kesehatan organisasi secara menyeluruh (meskipun organisasi secara keseluruhan bukan tujuan utamanya), maka kegiatan ini harus mendapatkan dukungan dari manajemen puncak (Yuwono, dkk., 2005: 260-261).

Organisasi yang sehat akan dapat menunjukkan kinerjanya pada tingkat tertinggi, karena organisasi tersebut menunjukkan kemampuannya untuk

merespon perubahan secara terus menerus dalam mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Telaah terhadap sejauhmana kesehatan organisasi adalah hal penting yang harus selalu dilakukan secara berkala, misalnya organisasi dapat diperiksa tingkat kesehatannya melalui kegiatan diagnosis kesehatan organisasi (Yuwono, dkk., 2005: 261-266).

Will Phillips (dalam Bass, 1998: 68) menjelaskan bahwa untuk memeriksa kesehatan organisasi dapat dilakukan dengan meninjau 7 dimensi utama, yaitu posisi strategis, tujuan, keselarasan, peregangan, kontrol dan fleksibilitas, pertumbuhan dan profit, individu dan organisasi. Ini adalah dasar pertanyaan penting yang perlu diatasi oleh organisasi untuk mengetahui sejauhmana tingkat kesehatan organisasinya saat ini.

Instrumen survei kesehatan organisasi terdiri dari 45 pertanyaan yang disusun oleh Phillips menjelaskan bahwa apabila hasil skor survei berada di antara 60 s/d 80, maka organisasi dapat diinterpretasikan memiliki tingkat kesehatan organisasi yang baik. Apabila skor survei berada di bawah 60, maka tingkat kesehatan organisasi dapat diinterpretasikan membutuhkan *treatment* supaya kesehatan organisasinya bisa meningkat (Phillips dalam Bass, 1998: 69).

Pengetahuan tentang kesehatan organisasi ini diperlukan bagi PT. NF untuk mengetahui kebutuhan perubahan organisasi yang saat ini diperlukannya supaya organisasi dapat terus tumbuh berkembang secara berkelanjutan sesuai dengan visi, misi dan nilai-nilai di dalam organisasi. Berdasarkan kepentingan ini, maka penelitian ini melakukan diagnosis kesehatan organisasi untuk mengetahui sejauhmana tingkat kesehatan organisasi saat ini. Berikut hasil diagnosis dari

survei kesehatan organisasi yang dilakukan pada seluruh bagian di kantor direksi PT. NF (terlampir grafik hasil analisis kesehatan organisasi):

Tabel 1.1. Hasil Survei Kesehatan Organisasi Seluruh Bagian di Kantor Direksi

No.	Dimensi	1		2		3		4		5		6		7	
		SP	P	A	S	C	F	PR	G	I	O				
1.	Tanaman	-23	53	53	35	34	53	14	-3	23	25				
2.	Kayu & TS	3	65	61	49	31	50	27	6	29	41				
3.	Tekpol	-1	46	47	41	19	42	1	1	23	39				
4.	Akuntansi	4	55	54	48	35	38	17	12	20	25				
5.	Keuangan	16	61	55	61	48	58	31	11	40	36				
6.	PKBL	9	59	63	45	40	55	40	23	39	38				
7.	Pemasaran	1	65	54	58	44	56	24	14	39	39				
8.	Renbang	-18	61	59	49	32	41	12	16	39	30				
9.	Pengadaan	11	66	59	52	40	62	34	27	42	55				
10.	Hukum	30	57	53	63	27	60	37	17	60	56				
11.	SDM	5	60	53	49	42	47	26	3	34	50				
12.	Umum	16	62	55	48	43	53	57	50	47	39				
13.	Sekper	10	55	51	50	31	38	42	38	39	57				
14.	SPI	17	65	69	63	54	65	36	-2	22	50				

Tabel 1.2. Tabel 7 Dimensi Kesehatan Organisasi

Dimensi	Keterangan		
1	SP	<i>Strategic position</i>	Posisi strategis
2	P	<i>Purpose</i>	Tujuan
3	A	<i>Alignment</i>	Keselarasan
4	S	<i>Stretch</i>	Peregangan
5	C dan F	<i>Control and flexibility</i>	Kontrol dan fleksibilitas
6	G dan P	<i>Growth and profit</i>	Pertumbuhan dan profit
7	I dan O	<i>Individual and organizational</i>	Individu dan organisasi

Hasil survei terhadap seluruh bagian tersebut akan ditinjau berdasarkan interpretasi tiap dimensi kesehatan organisasi. Berikut interpretasi hasil survei dari 7 dimensi kesehatan organisasi:

1.1.1. *Strategic Position*

Berdasarkan hasil survei diketahui bahwa saat ini organisasi (perusahaan) sedang mengalami penurunan kesehatan posisi strategis dalam hubungannya dengan dunia di luar organisasi. Ini menunjukkan bahwa organisasi kurang mampu menyuplai kebutuhan pasar, tidak memiliki penghalang yang mampu mencegah masuknya pesaing di jalur bisnisnya, kurang mampu menyediakan suplai yang sangat banyak, dan keberadaannya kemungkinan sedang terancam oleh peraturan undang-undang, ekonomi, teknologi, atau iklim sosial.

Organisasi (perusahaan) telah melakukan analisis terhadap kebutuhan *strategic planning and management* yang sudah dicanangkan sebagai Rencana Jangka Panjang Perusahaan (5 tahunan) dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (1 tahunan). Akan tetapi, organisasi saat ini masih mengalami *performance gaps* terhadap pencapaian (aktualisasi) perencanaannya itu. Oleh sebab itu, penelitian ini perlu mengkritisi indikator-indikator yang menyebabkan terjadinya persoalan *performance gaps* yang berkaitan dengan posisi pertumbuhan suplai pasar, posisi bisnis kompetitor, posisi suplai organisasi, peraturan pemerintah, perekonomian, penggunaan teknologi, dan iklim sosial.

Persoalan tersebut menunjukkan kurangnya pengelolaan internal suatu organisasi terhadap antisipasi kegagalan di masa depan. *Treatment* yang dibutuhkan oleh organisasi untuk memperbaiki posisi strategisnya adalah perencanaan dan manajemen strategis (*strategic planning and management*) sebagai usaha untuk mencairkan dan mengarahkan kembali fokus organisasi.

1.1.2. *Purpose*

Berdasarkan pembahasan hasil survei kesehatan organisasi diketahui bahwa saat ini organisasi perlu meningkatkan tujuan kerjanya (dimensi *purpose*) dengan cara mengomunikasikan *strategic management and planning* (rencana kerja) kepada seluruh karyawannya supaya para karyawan dapat semakin memahami tujuan kerja perusahaan dan sebaliknya. Pengelolaan dimensi *purpose* berguna untuk memenuhi 5 kategori kebutuhan organisasi, yaitu konsumen, bisnis (kas, keuntungan, dan pertumbuhan), pemegang saham, karyawan dan masyarakat.

Saat ini organisasi mengomunikasikan tujuan kerjanya menggunakan perantara pihak ketiga (Serikat Pekerja Perkebunan) dan belum mengomunikasikan rencana kerja secara langsung kepada karyawan berdasarkan tujuan masing-masing bagian kerjanya. Analisis ini telah menjelaskan bahwa organisasi perlu mengelola cara komunikasinya melalui presentasi tujuan-tujuan perusahaan guna meningkatkan tujuan organisasi dan memenuhi harapan kerja organisasi. Kebutuhan peningkatan tujuan organisasi ini dapat dilakukan melalui mengomunikasikan strategi manajemen (RKAP dan RJPP) terhadap usaha-usaha yang telah dilakukan dan usaha-usaha yang akan direncanakan.

Komunikasi dalam organisasi yang berkaitan dengan penyampaian hasil kegiatan kerja di masa lalu (*past achievement*) sekaligus rencana kerja di masa mendatang (*future development*) dapat dilakukan secara efektif melalui metode presentasi (Molen & Hoogland, 2005: 136). *Past achievement* dapat menjadi landasan utama organisasi melakukan evaluasi kinerjanya, sehingga organisasi dapat menyampaikan *future development* yang bertujuan untuk meningkatkan

tujuan organisasi guna kelangsungan kepentingan internal bisnisnya (misalnya, dengan tercapainya tujuan organisasi, maka organisasi akan semakin mampu menunaikan pembayaran hutang-hutangnya kepada pihak ketiga maupun memberikan peningkatan bonus, atau fasilitas kerja kepada karyawan).

Past achievement dan *future development* ini dapat menjadi acuan organisasi dalam mengomunikasikan *strategic management and planning* kepada seluruh karyawan yang berkepentingan guna meningkatkan tujuan organisasi di setiap bagian kerjanya. Saat ini perusahaan telah menyusun *strategic management and planning* yang ditetapkan dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) sesuai dengan penugasan masing-masing bagian kerjanya, akan tetapi perusahaan belum mengomunikasikan secara langsung kepada seluruh karyawannya di Kantor Direksi. Selain itu, evaluasi *past achievement* belum pernah dikomunikasikan secara langsung kepada seluruh karyawan.

1.1.3. Alignment

Saat ini diketahui 11 dari 14 bagian memiliki skor dimensi *alignment* yang kurang sehat. Ini menunjukkan bahwa organisasi kurang kuat dan efisien dalam mendayagunakan energi manusia. Organisasi masih perlu menyelaraskan, mengevaluasi, dan memfokuskan ulang setiap keputusan yang ada dengan meninjau potensi strategis organisasi (seperti, budaya, rencana, struktur, sistem, dan insentif), sehingga secara nyata mampu mendukung tujuannya (Phillips dalam Bass, 1998: 68).

Keselaran dapat tercapai apabila tujuan menjadi jelas, terfokus, dan disetujui. Dimensi ini membutuhkan perbaikan tentang budaya, struktur, sistem, atau insentif mengenai kejelasan tujuan supaya mampu menyediakan petunjuk bagi desain keselaran yang diinginkan (Phillips dalam Bass, 1998: 71).

Organisasi telah meninjau potensi strategisnya untuk mendukung tujuannya melalui pemantauan aktualisasi atas RKAP (tujuan kerja organisasi). Meski demikian, organisasi masih mengalami ketidakeselaran untuk mencapai tujuan kerjanya. Ketidakeselaran ini dikarenakan indikator *strategic support* menunjukkan persoalan penting mengenai kurang optimalnya budaya pertumbuhan organisasi, perubahan rencana yang belum terkomunikasikan jelas, detail struktur organisasi yang kurang dikomunikasikan pada setiap karyawan, hasil evaluasi atas sistem pengelolaan perusahaan belum dikomunikasikan secara jelas, dan insentif perusahaan belum mampu mendorong inovasi organisasi. Persoalan ini menjadi penyebab utama munculnya ketidakeselaran hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan, sehingga berdampak pada ketidakmampuan organisasi dalam mendukung tercapainya tujuan/sasaran perusahaan (*goals*).

1.1.4. *Stretch*

Saat ini diketahui 11 dari 14 bagian memiliki skor *stretch* yang kurang sehat. Ini menunjukkan bahwa karyawan kurang tertantang dalam membuat suatu perbedaan di hasil akhir (*outcome*). Organisasi kurang memberikan kepercayaan

kepada karyawan untuk meregang, sehingga peregangan karyawan kurang dihargai.

Dimensi *stretch* terkait dengan dimensi *purpose* dan *alignment*. Apabila skor *purpose* dan *alignment* kurang sehat, maka organisasi secara alamiah akan kurang meregang. Peregangan dapat dilakukan oleh satu tim manajemen yang terampil dalam mendelegasikan, mendengarkan, membuat penilaian kinerja dan meminta pertanggungjawaban orang.

Saat ini diketahui bahwa organisasi sedang mengalami gangguan dalam hubungan industrialnya, yaitu adanya subjektivitas penilaian kinerja, perencanaan karir, *reward* dan *punishment*. Identifikasi ini menunjukkan bahwa organisasi kurang memberikan peregangan dan penghargaan untuk menantang setiap individu guna menghasilkan perbedaan inovasi *outcome* yang lebih baik. Jadi, persoalan ini membutuhkan manajemen/pengelolaan delegasi yang dapat memperjelas peran dan tanggung jawab setiap individu dalam tim kerjanya.

Dimensi *stretch* dipengaruhi oleh dimensi *strategic position* (*strategic management and strategic planning*), *purpose* dan *alignment*, sehingga untuk meningkatkan kesehatan dimensi ini diperlukan keterlibatan dari manajemen atas. Keterlibatan manajemen atas diperlukan guna memberikan kepercayaan kepada pihak karyawan sebagai wujud dukungan dan tantangan supaya menghasilkan perbedaan hasil akhir (*outcome*) yang terbaik. Peningkatan kesehatan organisasi untuk dimensi peregangan ini dapat dilakukan dengan cara mendelegasikan, mendengarkan, membuat penilaian hasil kerja, dan meminta pertanggungjawaban karyawan (Phillips dalam Bass, 1998: 68, 72).

1.1.5. *Control and Flexibility*

Saat ini diketahui seluruh bagian menunjukkan skor *control* yang kurang sehat, dan 11 dari 14 bagian menunjukkan skor *flexibility* yang kurang sehat. Ini menunjukkan bahwa dimensi *control* dan *flexibility* kurang sehat, karenanya organisasi sering terkejut, kurang responsif, kurang berinovasi dan beradaptasi terhadap cepatnya perubahan lingkungan (Phillips dalam Bass, 1998: 68).

Skor kontrol yang kurang sehat sering adalah pertanda terjadinya keadaan di luar kendali, terutama dalam manajemen uang kas, penerimaan karyawan, akuisisi, atau tuntutan hukum. Kontrol jangka pendek secepatnya harus dilakukan untuk menyediakan waktu guna membangun sistem kontrol yang efektif. Sistem kontrol ini seharusnya juga selaras dengan tujuan, budaya, struktur dan sistem yang diinginkan oleh organisasi (Phillips dalam Bass, 1998: 72).

Skor fleksibilitas yang kurang sehat mengindikasikan adanya penghalang yang besar dalam membuat perubahan-perubahan signifikan bagi organisasi. *Treatment* penting dalam kasus ini adalah melakukan pencairan mendalam dari organisasi tersebut supaya budaya baru bisa didesain dan komitmen terhadap perubahan bisa dibuat dengan integritas. Suatu sistem *follow-up* jangka panjang akan dibutuhkan untuk memastikan hasilnya. *Strategic planning* yang diarahkan dengan baik dapat menjadi alat untuk melakukan pencairan ini, tetapi perencanaan tersebut membutuhkan partisipasi yang signifikan dari orang-orang penting di perusahaan dalam melakukan diagnosis mendalam dan kegiatan perencanaan yang dibutuhkan oleh organisasi (Phillips dalam Bass, 1998: 72).

Identifikasi atas sistem kontrol (sinyal pengendalian) perusahaan saat ini diketahui bahwa realisasi terhadap target RKAP tidak terpenuhi. Situasi ini menunjukkan bahwa sinyal pengendalian kinerja perusahaan kurang dapat berfungsi dengan baik dalam usahanya memberikan laporan aktualisasi yang dibutuhkan untuk mengelola pencapaian tujuan perusahaan (*goals*).

Identifikasi responsif organisasi dalam menghadapi fleksibilitas perubahan saat ini diketahui ada ketidakimbangan antara rencana produksi (*strategic planning*) dengan kesiapan SDM, misalnya tidak dilakukannya *in house training* terhadap sosialisasi penugasan rencana produksi yang baru. Ini menyebabkan pencapaian *objectives* terhadap *goals* tidak dapat diimplementasikan sesuai harapan, misalnya komentar-komentar konsumen tentang stabilitas kualitas dan kuantitas hasil produksi jenis produk tertentu masih belum dapat dipenuhi.

Indikasi kurang sehatnya dimensi kontrol ini menandakan bahwa organisasi sedang mengalami keadaan di luar kendalinya, khususnya dalam mengelola target kinerjanya atau realisasi terhadap RKAP. Oleh sebab itu, organisasi perlu melakukan perbaikan sistem kontrol yang efektif secepatnya. Sistem kontrol yang efektif harus memiliki keselarasan dengan tujuan, budaya, struktur dan sistem yang diinginkan oleh organisasi.

Indikasi kurang sehatnya dimensi fleksibilitas ini menandakan bahwa organisasi kurang responsif terhadap terjadinya perubahan *objectives* dan *goals* yang saat ini diinginkan oleh konsumen (dunia di luar organisasi). Suatu organisasi yang kurang responsif menandakan adanya kebekuan organisasi dalam menghadapi perubahan yang dibutuhkannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa organisasi membutuhkan pencairan kebekuan (*unfreezing*) sekaligus meningkatkan kontrol terhadap tujuan kerjanya, sehingga organisasi menjadi responsif dalam berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan secara cepat supaya mampu mencapai tujuannya (*goals*). Phillips (dalam Bass, 1998: 68) menjelaskan bahwa peningkatan kesehatan dimensi *control* dan dimensi *flexibility* haruslah seimbang supaya organisasi mampu mencapai tujuan (*goals*) sekaligus mampu beradaptasi dengan perubahan secara cepat (responsif). Penjelasan ini menunjukkan bahwa dimensi kontrol dan fleksibilitas adalah saling terhubung, karenanya organisasi perlu melakukan perbaikan sistem kontrol jangka pendek secara langsung sekaligus meningkatkan fleksibilitas organisasi terhadap perubahan yang dibutuhkannya dalam waktu dekat ini.

1.1.6. Growth and Profit

Saat ini diketahui 11 dari 14 bagian menunjukkan skor *profit* yang kurang sehat, dan seluruh bagian menunjukkan skor *growth* yang kurang sehat. Hasil survei ini menunjukkan kurang sehatnya dimensi *profit* dan *growth*, karenanya organisasi perlu menyadari kondisi pertumbuhannya yang lambat sekaligus menyadari kemungkinan adanya bahaya kejatuhan dalam pertumbuhannya, dan kurangnya percepatan perputaran keuangan terhadap ketahanan pertumbuhannya.

Kurang sehatnya dimensi *growth* dan *profit* menunjukkan adanya masalah yang mendesak. *Growth* yang kurang sehat mengindikasikan kurang sehatnya birokrasi, yaitu organisasi hanya memberikan sedikit perhatian terhadap

pertumbuhan masa depan individu di dalamnya. *Profit* yang kurang sehat mengindikasikan kurang sehatnya kemampuan organisasi untuk menghasilkan uang kas, melatih karyawan yang berkualifikasi, dan mengambil keputusan.

Hasil identifikasi perusahaan saat ini diketahui bahwa keadaan keuangan perusahaan kurang mampu memenuhi kebutuhan pertumbuhan organisasinya, sehingga keadaan ini mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan *business revenue* terhadap harapan organisasi. Misalnya, hasil analisis BEP (*break event point*) menuntut organisasi untuk secepatnya melakukan langkah antisipasi (percepatan produktivitas bidang kerja baru), akan tetapi rencana tersebut tanpa disertai perencanaan kebutuhan pelatihan/pengembangan SDM yang perlu dilakukan, pengaruh fluktuasi musim, perubahan nilai tukar rupiah, maupun pola produksi tanaman.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa organisasi saat ini sangat membutuhkan *treatment* untuk meningkatkan kesehatan organisasi dimensi *profit* dan *growth* secara seimbang. Keseimbangan dimensi *profit* dan *growth* yang sehat akan mengarahkan eksistensi bisnis organisasi (kemampuan melakukan perputaran kas yang sangat tinggi), karena organisasi memiliki pertumbuhan yang cukup untuk menyediakan tantangan bagi orang-orangnya sekaligus mampu menyediakan peluang bagi pertumbuhan setiap individu di dalam organisasinya.

Phillips (dalam Bass, 1998: 69, 72) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kesehatan organisasi yang terkait dengan dimensi *profit* dan *growth*, maka organisasi perlu melakukan revitalisasi bisnis yang dimulai dari komitmen manajemen puncak tentang pendalaman *strategy planning* sekaligus pengambilan

tindakan khusus untuk meningkatkan kontrol dan membangun landasan pertumbuhan yang baik pada area-area strategi, keuangan, dan orang-orangnya. Revitalisasi ini ditujukan untuk membuat organisasi lebih menarik dan mampu meningkatkan kinerjanya dengan cara memberikan perhatian pada pertumbuhan masa depan orang-orangnya (investasi pada manusia).

1.1.7. *Individual and Organization*

Hasil survei diketahui 13 dari 14 bagian menunjukkan dimensi *individual* yang kurang sehat, dan seluruh bagian menunjukkan dimensi *organizational* yang kurang sehat. Dimensi *individual* yang kurang sehat mengindikasikan bahwa organisasi kurang merespon kebutuhan individu karyawannya, dan sebaliknya dimensi *organizational* yang kurang sehat mengindikasikan bahwa saat ini tujuan organisasi sedang tidak terpenuhi. Saat ini organisasi perlu menemukan cara yang tepat untuk meningkatkan sekaligus menyeimbangkan kesehatan antara kebutuhan dimensi *individual* dan kebutuhan dimensi *organizational* (Phillips dalam Bass, 1998: 69).

Hasil identifikasi perusahaan diketahui bahwa dimensi *organizational* belum terpenuhi sesuai kebutuhan yang diharapkan. Ini ditunjukkan oleh adanya indikator laba perusahaan yang mengalami penurunan akibat ketidaksiapan organisasi dalam mengantisipasi pengaruh fluktuasi musim, nilai tukar rupiah, pola produksi tanaman, tuntutan dan perkembangan bisnis perusahaan. Identifikasi dimensi *individual* diketahui bahwa saat ini karyawan (sebagai individu) mengalami ketidakpuasan terhadap pemenuhan kebutuhannya. Ini

ditunjukkan dari terjadinya penurunan fasilitas pelatihan dan pengembangan karyawan akibat belum melakukan pemeriksaan kompetensi karyawan, adanya perencanaan karir yang belum optimal, penilaian kinerja yang masih subjektif, penerapan *reward* dan *punishment* yang masih belum jelas.

Kesimpulan hasil analisis tersebut menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dan tujuan antara organisasi (dimensi *organizational*) dan karyawan (dimensi *individual*) tidak terpenuhi sesuai dengan harapan masing-masing pihak. Phillips (dalam Bass, 1998: 72) menjelaskan peningkatan kesehatan dimensi *organizational* dapat dilakukan dengan cara menyampaikan tujuan organisasi secara jelas dan diimbangi dengan peningkatan kontrol kerja, sedangkan peningkatan dimensi *individual* dapat dilakukan dengan cara memberikan peningkatan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) yang disertai dengan perubahan budaya kerja.

Harvey dan Brown (2001: 286) menyatakan bahwa pemenuhan tujuan individu maupun kelompok dapat diintegrasikan dengan pemenuhan tujuan organisasi dengan cara menerapkan intervensi *team development*. Intervensi ini akan menjadi solusi untuk mengatasi persoalan pemenuhan kebutuhan dan tujuan organisasi bersamaan dengan pemenuhan kebutuhan dan tujuan individu di dalam organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian survei ini terdiri atas 2 rumusan masalah, yaitu bagaimana interpretasi hasil survei kesehatan organisasi dan apa saja saran intervensi yang

dibutuhkan berdasarkan hasil survei tersebut guna menyelesaikan persoalan organisasi yang sedang terjadi pada seluruh bagian di kantor direksi PT. NF.

1.3. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini ditujukan secara khusus untuk memeriksa sejauhmana tingkat kesehatan organisasi berdasarkan tinjauan 7 dimensi dari penelitian Will Phillips (Bass, 1998) yang perlu diatasi oleh seluruh bagian di kantor direksi PT. NF. Berdasarkan informasi organisasi diketahui bahwa selama ini organisasi belum pernah melakukan peninjauan terhadap seluruh kesehatan organisasinya yang secara spesifik meninjau 7 dimensi kesehatan organisasi. Oleh sebab itu, penelitian ini adalah penelitian baru bagi seluruh organisasi di PT. NF.

Penelitian Will Phillips (dalam Bass, 1998: 70) memiliki persamaan tujuan penelitian dengan yang dilakukan dalam penelitian tesis ini, yaitu untuk menyediakan pemeriksaan yang luas tentang tingkat kesehatan organisasi saat ini sekaligus untuk mengetahui potensi kesuksesannya di masa depan, menyediakan hasil diagnosis yang bisa digunakan untuk membangun suatu rencana tindakan bagi peningkatan organisasi, mendorong para atasan untuk memahami dan mengevaluasi tingkat kesehatan organisasinya, menyediakan suatu saran intervensi yang memotivasi dan menyemangati para anggota penting organisasi untuk terlibat dalam perubahan yang konstruktif, serta menjelaskan tujuan usaha pengembangan organisasi dan individu di dalamnya. Penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan mendasar dengan penelitian Will Phillips dan penelitian-penelitian tentang kesehatan organisasi lainnya, yaitu:

- a. Will Phillips (dalam Bass, 1998: 70) melakukan penelitian kesehatan organisasinya pada ratusan organisasi di dunia (belum pernah di PT. NF), dan dalam penelitian-penelitiannya telah menggunakan tambahan opini dari berbagai sudut pandang (anggota tim manajemen, para karyawan, pelanggan, para dewan organisasi, dan relasi perusahaan).
- b. Graham S. Lowe (2003) melakukan penelitian tentang kesehatan organisasi, yaitu *Healthy Workplaces and Productivity* yang dipersiapkan untuk divisi analisis dan evaluasi ekonomi dari Kesehatan Kanada. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji 2 isu kesehatan yang penting mengenai lingkungan kerja dan faktor-faktor organisasi yang secara positif mempengaruhi kesehatan sekaligus kesejahteraan, dan relasi tempat kerja yang sehat maupun produktivitas. Penelitian ini dilakukan di Canada sebagai pertimbangan untuk mengambil tindakan guna menciptakan organisasi yang sehat dengan didasarkan pada definisi kesehatan WHO (the World Health Organization) tentang proses yang memungkinkan individu-individu dan komunitas-komunitas untuk meningkatkan kendali atas aspek-aspek kesehatan yang dapat meningkatkan kesehatannya.
- c. Penelitian tentang kesehatan organisasi yang terkait dengan kinerja karyawan juga telah dilakukan di Iran dengan judul *Educational Administrators' Performance and Organizational Health: Key Factors for Sustainable Development in High Schools*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kesehatan organisasi adalah suatu penelitian yang sangat penting bagi pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Penelitian ini didasarkan atas dokumen,

laporan, dan program UNESCO (the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) tentang pentingnya kontinuitas pengembangan sebagai suatu tanggung jawab utama bagi semua orang dalam melaksanakan peranannya guna membuat kesinambungan ini menjadi suatu realitas, sehingga generasi mendatang dapat memenuhi kebutuhannya (Pourrajab, dkk., 2011).

- d. Penelitian David Horth dan Dan Buchner (2014) tentang pentingnya manfaat kesehatan organisasi dalam menunjang inovasi kepemimpinan supaya suatu organisasi bisa tetap bertahan dan tetap melangsungkan kehidupannya. Judul penelitian ini adalah *Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*.
- e. Penelitian Patricia Fisher (2007) menjelaskan pentingnya kesehatan organisasi terhadap komponen psikologis, fisiologis dan sosial dari sistem organisasi. Penelitian ini menjelaskan tentang keunikan 12 faktor kritis penentu kesehatan organisasi yang tersusun dalam 4 tingkat dengan judul *Organizational Health: A Unique 12 Factor, 4-Tier Research Based Model*. Penelitian ini mempertimbangkan kritisi setiap elemen dari 12 faktor yang mendasari budaya dan fungsi suatu organisasi. Penelitian ini ditujukan untuk memahami dan mengaplikasikan tentang praktik dan keseluruhan model kesehatan organisasi guna membantu kepemimpinan dari para manajer dalam menghadapi tantangan manusia yang kompleks pada setiap aspek fungsi organisasi.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui sejauhmana tingkat kesehatan organisasi yang sedang terjadi dan memberikan saran intervensi (*treatment*) guna meningkatkan kesehatan organisasi para karyawan dari seluruh bagian kantor direksi PT. NF.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan perkembangan ilmu psikologi yang berkaitan dengan kesehatan organisasi dan kebutuhan intervensi (*treatment*) yang berpotensi untuk meningkatkan dimensi kesehatan organisasi.

1.5.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis untuk perusahaan bersama dengan para karyawan di PT. NF dalam memahami dan mengevaluasi sejauhmana tingkat kesehatan organisasinya saat ini sekaligus mengetahui peluang-peluang yang berpotensi sebagai perbaikan organisasi di masa depan.