

Mengenali Komunitas Marginal dalam Organisasi Keagamaan

Oleh: Nurus Sa'adah

Pengantar

Salah satu karakter keilmuan Jurusan Sosiologi Agama UIN Sunan Kalijaga adalah pemberdayaan masyarakat. Pemberdayaan yang dimaksud adalah pemberdayaan terhadap komunitas marginal. Istilah marginal berasal dari kata *margin* yang bermakna batas. Kamus Bahasa Indonesia menjelaskan bahwa kata *marginal* berhubungan dengan batas (tepi), tidak terlalu menguntungkan, dan berada di pinggir yang terkadang dipandang negatif.

Individu-individu yang berada dalam kelompok marginal ini sangat banyak. Rahman (2006) menyatakan bahwa komunitas marginal adalah mereka yang sangat miskin, sudah tua, tidak berdaya, tidak memiliki tempat tinggal, kurang pendidikan, dan tidak memiliki ketrampilan. Komunitas-komunitas ini merupakan komunitas marginal yang sudah dipahami oleh masyarakat baik kaum akademisi maupun penggerak masyarakat sebagai komunitas yang layak diberdayakan. Karena itu, tugas pendamping masyarakat adalah membantu meningkatkan kesejahteraan komunitas marginal ini melalui pemberdayaan.

Pemberdayaan terhadap masyarakat marginal pun kini telah dikembangkan dan dievaluasi melalui berbagai riset ilmiah. Sedikit dari hasil yang telah dipublikasikan di berbagai jurnal adalah pemberdayaan perempuan (Latu, Mast, Lammers, & Bombari, 2013; Astuti, 2012), pemberdayaan pasien (Subandi, 2010), dan pemberdayaan masyarakat miskin (Astuti, 2012). Sebagai bagian dari masyarakat, komunitas marginal sebenarnya merupakan bagian kecil dari sebuah organisasi yang bernama negara.

Organisasi adalah sebuah wadah sekumpulan individu yang di dalamnya terdapat bagian-bagian. Setiap bagian merupakan sistem yang memiliki pembagian dan mekanisme kerja yang berbeda tetapi saling bersinergi karena memiliki tujuan bersama. Masing-masing sistem tidak dapat terlepas dari sistem yang lain (Berrien, 1976; Cascio, 1998). Jika salah satu sistem bermasalah, maka sistem lain juga merasakan akibatnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa semua bagian sistem menjadi hal penting dalam menjalankan organisasi.

Sebuah organisasi juga memerlukan pihak lain di luar organisasi sehingga organisasi perlu berinteraksi dengan lingkungan di luar secara baik. Inilah yang membuktikan bahwa sebuah organisasi memiliki sistem terbuka (Berrien, 1976). Keterbukaan organisasi dengan pihak luar berwujud interaksi yang meliputi masukan (pengadaan barang) dan luaran (pendistribusian hasil pengolahan baik jasa, barang, maupun hasil keputusan-keputusan). Istilah lainnya adalah bagian pencarian dan pendistribusian produk. Bagian ini merupakan bagian tepi atau batas organisasi, yang biasa disebut dengan istilah “*boundary*” (Adams, 1976; Diamond, Alcorn, & Stern, 2004; Perry & Angle, 1979).

Para ahli memberi istilah terhadap individu-individu yang berada di wilayah batas organisasi secara berbeda-beda. Adams (1976) menyebutnya dengan istilah “*Boundary Role Persons (BRP)*”. Beberapa ahli lain (Ancona & Caldwell, 1992; Friedman & Caldwell, 1992; Lysonski & Johnson, 1983; Lysonski & Woodside, 1989; Mehra & Schenkel, 2005; Pruitt & Schwartz, 1999; Richter, 2006; Wasilewski, 2004) menyebutnya “*boundary spanner*” yaitu individu-individu yang bekerja pada dataran permukaan atau batas dan melakukan tugas-tugas dalam berhubungan dengan pihak luar guna mendapatkan dan menyebarkan informasi. Adapun Wind dan Robertson (1982) menyebutnya “*marginal man*” yang berarti individu-individu yang berada pada batas pinggiran organisasi dan bertugas untuk berinteraksi langsung dengan konsumen atau masyarakat, mengubah masyarakat, dan mengenalkan ide-ide baru dari satu orang ke orang lain.

Pendapat Wind dan Robertson (1982) inilah yang dipakai dalam artikel ini. Adapun kemudian berubah menjadi komunitas adalah mengacu pada konsep Adams (1976) bahwa orang-orang yang berada di batas atau margin organisasi sangat banyak sehingga kedua pendapat

dapat digabungkan dengan istilah komunitas marginal organisasi. Telaah berbagai jurnal menunjukkan bahwa meskipun individu di batas organisasi disebutkan dengan istilah yang berbeda-beda, pada hakekatnya sama maknanya dan semua pembahasan tentang individu yang berada di wilayah batas organisasi merujuk pada teori Adams (1976) tentang *boundary role persons* (Friedman & Caldwell, 1992; Richter, 2006).

Definisi operasional tentang batas atau *margin* telah dimaknai secara beragam oleh para ahli. Dalam penelitian sosial, para ahli mendefinisikan batas sebagai batas antara diri sendiri dengan orang lain dan antara diri dengan lingkungan (Schredl, Bocklage, Engelhardt, & Mingeback, 2008; Zaremba, 2005), batasan normatif (Winslow & Winslow, 2007), dan batasan antara organisasi dengan lingkungan di luar organisasi (Adams, 1976; Perry & Angle, 1979). Dalam artikel ini, batas atau *margin* organisasi dimaknai sebagai garis yang menunjukkan adanya batas wilayah atau batas identitas anggota organisasi ketika bertemu dengan anggota organisasi lain. Pertemuan dua atau lebih anggota dari organisasi yang berbeda ini biasanya terjadi ketika melakukan interaksi tertentu untuk mewakili kepentingan organisasi masing-masing baik dalam proses masukan maupun luaran.

Proses masukan dan luaran itu memerlukan proses transaksi yang efektif dan efisien agar kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar. Untuk itu, biasanya organisasi menunjuk beberapa individu untuk mewakili kepentingan organisasi dalam bertransaksi dengan pihak luar. Individu-individu pada posisi inilah yang disebut dengan komunitas marginal dalam organisasi. Contoh komunitas ini adalah orang-orang yang bertugas di bagian penjualan, pemasaran, periklanan, pembelian juru bicara, guru, dosen, dokter, dan beberapa bagian pekerjaan lain yang berfungsi mewakili organisasi untuk berhubungan dengan pihak luar (Adams, 1976).

Munculnya konsep tentang komunitas di posisi margin organisasi ini dimulai pada tahun 1976 oleh Adams pada tahun 1976 dengan istilah *Boundary Role Persons (BRP)*. Konsep ini kemudian dilanjutkan oleh Spekman pada tahun 1979 yang mencoba memperkuat konsep *BRP* dengan meneliti komunitas dari agen pembelian. Spekman (1979) menguji peran komunitas marginal dalam internal organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kekuatan sosial yang berisi persepsi positif sesama anggota dalam organisasi terhadap komunitas di margin organisasi

mempengaruhi kinerja komunitas marginal ini ketika berhadapan dengan pihak luar organisasi. Perry dan Angle (1979) juga mengembangkan penelitian tentang pengaruh kedekatan psikologis antara konstituen dengan komunitas marginal terhadap kesuksesan *bargaining*. Sayangnya penelitian-penelitian terhadap kelompok marginal dalam organisasi semacam ini tidak berkelanjutan pada awal pencetusan konsep Adams. Perry dan Angle (1979) menguatkan pendapat ini dengan menyatakan bahwa pada tahun-tahun awal munculnya istilah individu di perbatasan organisasi yang dikemukakan oleh Adams pada tahun 1976 belum menarik perhatian para peneliti.

Penelusuran yang dilakukan penyusun terhadap jurnal-jurnal ilmiah, penelitian tentang komunitas marginal dalam organisasi ini baru mulai marak pada tahun 1990-an. Adapun *trend* topik penelitian sepanjang 1990-an kebanyakan fokus pada *stress* yang dialami oleh komunitas marginal organisasi. Munculnya penelitian-penelitian itu dikarenakan kepekaan para peneliti yang menyadari bahwa situasi kerja orang-orang yang selalu mewakili organisasi untuk bertemu dengan para konsumen atau pihak eksternal sangat kompleks terkait dengan ambiguitas peran dan konflik peran. Sesuai dengan pekerjaannya, komunitas marginal organisasi ini tidak dapat terhindar dari tekanan dalam dan luar organisasi. Mehra dan Schenkel (2005) menyatakan bahwa individu-individu yang berada dalam batas organisasi memiliki karakter pekerjaan yang khas dan beresiko.

Gambaran tentang resiko kerja yang dialami oleh komunitas marginal organisasi memiliki tingkat resiko yang berbeda sesuai dengan jenis pekerjaan. Karena mewakili kepentingan organisasi untuk berhadapan dengan pihak eksternal organisasi, komunitas marginal ini sering menghadapi situasi yang tidak menentu, penuh gejolak, konflik peran, dan tuntutan baik dari internal maupun eksternal organisasi. Semakin situasinya tidak menentu dan tidak dapat diprediksi, semakin tinggi resiko kerja yang dihadapi. Maka komunitas marginal organisasi ini semakin merasa tertekan dengan pekerjaannya. Kondisi tidak nyaman ini sering disebut dengan istilah stres kerja. Misalnya, pada satu sisi, bagian pembelian harus dapat mengakomodasi keinginan perusahaan yang berpikir efisiensi karena ongkos-ongkos yang terkait dengan pembelian dapat mengurangi pembiayaan perusahaan secara umum. Pada sisi lain, bagian pembelian juga

harus dapat mengakomodasi harapan *supplier*. Biasanya yang terjadi adalah adanya harapan kedua pihak yang tidak selamanya konsisten.

Berkaitan dengan konflik peran komunitas marginal organisasi, peneliti-peneliti terdahulu telah banyak yang meneliti problem stress kerja orang-orang di posisi batas organisasi (Cooper, Rout, & Faragher, 1989). Porter, Kraft, dan Claycomb (2003) menyatakan bahwa tahun 1992-1999 banyak bermunculan penelitian tentang pengenalan dan pengelolaan stress komunitas marginal organisasi sebagai upaya menemukan solusi bagi kelancaran sistem organisasi. Variabel-variabel yang diungkap kebanyakan terkait dengan *stress coping*, pencetus stress, dan *coping strategy* (Cooper, Rout, & Faragher, 1989) dan stressor yang muncul akibat konflik peran, ambiguitas peran, dan peran ganda yang berlebihan (Singh, 1998).

Menjelang akhir 1990-an, penelitian tentang stress kerja komunitas marginal organisasi sudah mulai ditinggalkan. Beralih pada masa kebangkitan yang lebih berpihak pada bagaimana mengoptimalkan potensi komunitas marginal organisasi yang memang keberadaannya rentan terhadap stress dan beresiko tinggi. Beberapa penelitian tersebut di antaranya fokus pada masalah kinerja atau prestasi kerja komunitas marginal sebagaimana yang telah diteliti oleh Tandon (1995) dengan fokus kajian kinerja pemasaran produk, Singh (1998) fokus pada kinerja penjualan, dan Morrison (1997) fokus pada sales representatif. Perkembangan penelitian ini menunjukkan bahwa kajian tentang komunitas marginal organisasi semakin marak didiskusikan pada berbagai jenis pekerjaan yang mewakili organisasi untuk berinteraksi dengan pihak luar. Penelitian semacam ini terus berkembang hingga saat ini. Terbukti dengan munculnya beberapa penelitian kinerja komunitas marginal organisasi oleh Barrick, Piotrowski, dan Stewart (2002) yang meneliti kinerja sales; Witt, Barrick, Burke, dan Mount (2002) yang meneliti kinerja sales perusahaan alat-alat rumah tangga; Wood, Glew, dan Street (2004) meneliti kinerja SDM bagian penjualan perabot dan asuransi.

Mulai maraknya penelitian komunitas marginal tersebut karena isu-isu yang terkait dengan pentingnya peran para wakil dalam organisasi semakin disadari sebagai bagian yang perlu diperhatikan. Hal ini dikarenakan meskipun posisinya di batas organisasi, peran komunitas marginal organisasi ini menjadi andalan organisasi dalam menstabilkan proses organisasi dari

masukan hingga luaran. Urgensi pekerjaan komunitas marginal organisasi ini ada di semua organisasi yang ingin maju, baik organisasi profit maupun non profit, organisasi kecil maupun organisasi besar yang disebut negara.

Untuk kemajuan dan pengembangan negara diperlukan orang-orang yang mewakili negara untuk berinteraksi dengan wakil-wakil dari negara lain. Individu-individu tersebut adalah para duta besar negara. Duta besar yang memahami peran dan mampu menjalankan fungsi secara maksimal akan berhasil mengenalkan negaranya kepada negara-negara lain sehingga potensi-potensi sumberdaya di negaranya dapat diberdayakan dan negaranya semakin maju. Kemajuan negara Amerika Serikat tak lepas dari peran besar para duta besarnya yang senantiasa menyuarakan potensi negaranya. Misalnya dalam Beritaonline 11 Mei 2013 menjelaskan bahwa Duta Besar Amerika Serikat, Scot Marciel, pada 15 April 2013, meresmikan acara Master of Laws (LL.M.) Fair di @america. Acara yang diselenggarakan oleh Kedutaan Besar AS dan *EducationUSA* ini membidik masyarakat Indonesia yang tertarik untuk melanjutkan studi dalam bidang hukum di Amerika Serikat (<http://indonesian.medan.usconsulate.gov/beritautama.html>). Berita ini menunjukkan pentingnya duta besar dalam mempromosikan lembaga pendidikannya (Sa'adah, 2013).

Dalam kaitannya dengan calon Sarjana Sosiologi Agama, posisi margin yang sering diisi oleh para sarjana sosial yang bekerja di perusahaan adalah divisi *CSR* (*Corporate Social Responsibility*). *CSR* dalam perusahaan bertugas mengamankan aset perusahaan dengan memberi bantuan sosial untuk masyarakat berdasarkan hasil analisis sosialnya. *CSR* merupakan representasi dari komunitas marginal organisasi karena mewakili perusahaan untuk berinteraksi dengan masyarakat melalui program-programnya. Pekerjaan *CSR* perusahaan sangat penting yaitu mempertahankan atau mendongkrak reputasi dan *brand image* perusahaan, meminimalkan resiko bisnis perusahaan, memperluas akses terhadap sumber daya, membentangkan akses menuju market, efisiensi biaya, mempererat hubungan dengan *stakeholders*, regulator, serta meningkatkan semangat, serta keterlibatan dan produktivitas karyawan.

Posisi Komunitas Marginal dalam Sistem Organisasi

Teori sistem yang lebih dikenal dengan *General System Theory (GST)* dikembangkan pertama kali oleh Ludwig von Bertalanffy (1950), seorang ahli biologi. Teori ini kemudian dikembangkan oleh para ahli dari berbagai disiplin keilmuan meskipun pada awalnya dibangun dalam keilmuan biologi. Sistem adalah serangkaian subsistem atau elemen-elemen yang saling berinteraksi di antara subsistem itu sendiri maupun dengan lingkungan (Bastedo, 2004; Cascio, 1998). Sistem dibedakan oleh batas yang memilah jenis dan alur masukan dari lingkungan maupun output pada lingkungan (Berrien, 1976).

Sistem dalam konteks organisasi diklasifikasikan sebagai sistem tertutup (*closed system*) dan sistem terbuka (*open system*). Sistem tertutup adalah sistem yang tidak berhubungan dan tidak terpengaruh dengan lingkungan luarnya. Sistem ini bekerja secara otomatis tanpa adanya turut campur tangan dari pihak di luarnya meskipun kenyataannya tidak ada sistem yang benar-benar tertutup, yang ada hanyalah *relatively closed system*. Sistem terbuka adalah sistem yang berhubungan dan terpengaruh dengan lingkungan luarnya. Sistem ini menerima masukan dan menghasilkan luaran untuk lingkungan luar atau subsistem yang lainnya, sehingga harus memiliki sistem pengendalian yang baik (Bastedo, 2004; Cascio, 1998).

Sistem terbuka lebih banyak bekerjasama dengan berbagai mitra sehingga energinya lebih terkonsentrasi dengan bisnis yang ditekuni. Sistem tertutup lebih banyak menutup diri untuk menerima tawaran kerjasama atau mengajak kerjasama dengan pihak luar sehingga sering kehabisan energi dalam mengelola bisnisnya. Organisasi yang berpandangan ke depan untuk mempertahankan dan mengembangkan diri akan memiliki banyak mitra dalam pencapaian tujuan organisasi. Mitra akan banyak memberi umpan balik dan informasi sehingga produk yang dikeluarkan akan sesuai kebutuhan lingkungan pengguna produk. Mekanisme teori sistem dapat dijelaskan dalam gambar 1.

Sebuah organisasi adalah suatu sistem yang berada di dalam suprasistem yang disebut lingkungan. Lingkungan memberi sumberdaya yang menjadi masukan organisasi yang kemudian diproses oleh subsistem-subsistem dalam organisasi. Hasil pekerjaan atau produk kerja sistem ini kemudian

diberikan kembali pada lingkungan eksternal. Umpan balik dari lingkungan menjadi masukan berharga bagi ketahanan dan kemajuan organisasi karena lingkungan didominasi perubahan yang cepat dan intensif.

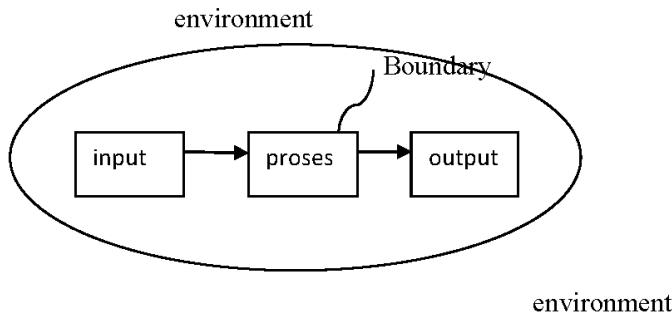
Jika organisasi tidak dapat menyikapi umpan balik secara positif maka akan mengalami disorganisasi. Umpan balik itu dapat berupa komentar tentang produk dan layanan, jumlah kehadiran, penerimaan pasar, dan jumlah penghargaan dari lingkungan eksternal. Umpan balik juga didapatkan langsung dari internal organisasi. Umpan balik dari internal maupun eksternal ini kemudian menjadi masukan yang akan dikelola organisasi sehingga organisasi tetap bertahan bahkan berkembang (McNamara, 2009).

Inti dari teori sistem adalah bahwa organisasi merupakan sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem yang masing-masing memiliki batas yang memilah antar subsistem tersebut. Subsistem-subsistem dalam organisasi tersebut memiliki lingkup kerja yang berbeda tetapi saling bersinergi dan bekerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasi (Cascio, 1998; Lutz, 2006). Batas (*margin*) terdapat pada setiap subsistem dalam organisasi dan antara organisasi dengan lingkungan eksternal. Batas antar subsistem dalam organisasi disebut dengan batas internal sedangkan batas antar organisasi disebut batas eksternal (Cascio, 1998).

Pembahasan batas organisasi dapat dilihat dari berbagai level, yaitu level makro dan level mikro. Level makro membahas batas dari perspektif organisasi. Sedangkan level mikro melihat orang-orang pada posisi batas secara individual (Ekkerink, 2008). Penelitian batas pada level makro dapat diamati dari batas secara organisasional yaitu antara organisasi dengan lingkungan. Penelitian batas organisasi pada level mikro dapat diamati dari individu-individu yang mendedikasikan dirinya untuk mewakili organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungan. Artikel ini lebih fokus pada batas dari perspektif individual yang diistilahkan oleh Adams (1976) dengan sebutan *boundary role persons (BRP)*.

Beberapa ahli meneliti seperti antar tim dalam organisasi (Ancona & Caldwell, 1992), *student affairs* dengan mahasiswa dalam perguruan tinggi (Pruitt & Schwartz, 1999), antar grup dalam organisasi (Richter, West, Dick, & Dawson, 2006). Adams (1976) lebih fokus membahas “batas” yang

berada di pinggiran terluar organisasi yang berhubungan langsung dengan organisasi lain atau lingkungan. Posisi komunitas marginal organisasi dijelaskan dengan istilah *boundary* oleh Sauter sebagaimana pada gambar 1.



Gambar 1. Posisi *boundary* dalam sistem organisasi.

Sumber: Sauter (2008), halaman 2

Gambar 1 menjelaskan bahwa orang-orang di posisi margin merupakan pembuka hubungan antara organisasi dengan pihak luar sehingga organisasi menjadi sistem terbuka. Keterbukaan menghasilkan jalan berinteraksi secara terus-menerus dengan lingkungan, menerima masukan, dan memberikan luaran melalui margin. Hal inilah yang membedakan dengan organisasi sistem tertutup yang hanya berinteraksi dengan komponen-komponen dalam organisasinya sendiri (Waltonick, 1993). Sistem mengelola masukan yang kemudian hasil pengelolaan ini berupa produk yang diberikan melalui orang-orang kepada lingkungan.

Lingkungan merepresentasikan segala sesuatu yang penting untuk memahami fungsi sistem, tetapi bukan bagian dari sistem. Lingkungan adalah bagian dari dunia yang dapat diabaikan dalam analisis kecuali ketika membahas masalah interaksi dengan sistem. Lingkungan terdiri dari kompetitor, masyarakat, teknologi, bahan baku, data, modal, regulasi, dan peluang-peluang (Daft, 1992). Gambar 1 menunjukkan posisi komunitas marginal dalam organisasi yang memilah antara lingkungan dengan sistem. Fungsi komunitas marginal dalam organisasi adalah menyelesaikan problem yang terjadi karena hubungan sistem dengan lingkungan (Sauter, 2008).

Lingkungan luar organisasi sangat banyak. Minimal ada 10 domain lingkungan organisasi yang digambarkan Daft (1992), yaitu sektor

industri, bahan dasar, sumberdaya manusia, keuangan, pasar, teknologi, ekonomi, pemerintahan, sosial-budaya, dan internasional. Dalam sebuah sistem (organisasi) terdiri dari sejumlah level jabatan yang masing-masing disebut subsistem yang saling bekerjasama secara harmonis. Masing-masing subsistem memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda dan saling berhubungan. Sistem ini dilingkupi oleh lingkungan yang dibedakan dalam 10 domain yang berpengaruh dalam perkembangan organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi adalah sebuah sistem yang memiliki subsistem-subsistem yang bersinergi satu sama lain. Antar subsistem satu dengan subsistem lainnya terdapat batas (margin). Batas ini disebut dengan batas internal. Organisasi sebagai sebuah sistem juga berbatasan dengan organisasi (sistem lain) atau lingkungan (suprasistem) di luar organisasi. Batas antar sistem ini disebut *batas eksternal*.

Komunitas marginal organisasi sangat berbeda dengan bagian produksi, manajerial, dan pemeliharaan yang bekerja di dalam organisasi. Komunitas marginal organisasi lebih bebas berperilaku untuk menjadi "*perform*" dan lebih bebas menata kerjanya. Ini sangat berbeda dengan bagian lain dalam organisasi, maka mengacu pada konsep *boundary role persons* yang dikemukakan oleh Adams (1976), komunitas di batas organisasi memiliki sifat unik, yaitu:

1. Secara psikologis, organisasional, fisik terpisah atau lebih jauh dengan anggota-anggota dalam organisasi dan lebih dekat dengan lingkungan di luar organisasi
2. Menjadi wakil organisasi untuk berhubungan dengan lingkungan eksternal
3. Menjadi agen organisasi yang sangat berpengaruh bagi lingkungan maupun ke dalam organisasi.

Dengan sifat unik tersebut, komunitas marginal organisasi dituntut memiliki pengetahuan, peka terhadap pilihan pasar, kebutuhan, kepercayaan, sikap, norma, dan aspirasi lingkungan eksternal organisasi (Adams, 1976). Tuntutan ini cukup berat sementara selama ini posisi komunitas marginal organisasi di berbagai sektor pekerjaan sangat kontradiktif. Pada sebagian pekerjaan komunitas marginal organisasi menjadi rebutan banyak orang

karena dianggap sebagai “lahan basah” yang berpeluang menambah penghasilan selain gaji rutin yang diterima dari organisasi. Bagian pembelian bahan masukan berpeluang mendapat komisi dari *supplier*. Bagian pemeriksaan tiket di dalam kereta api berpeluang mendapat “uang saku” dari penumpang tidak berticket. Selain penghasilan tambahan, komunitas marginal organisasi juga lebih mudah mengatur waktu kerjanya. Pekerja lapangan lebih berpeluang bertemu dengan banyak orang eksternal dan berpeluang melakukan pekerjaan sambilan pada jam kerja.

Posisi komunitas marginal organisasi pada sisi lain dianggap kurang menguntungkan. Tugas komunitas marginal organisasi sangat berat karena harus berhubungan dengan berbagai karakter orang dan perlu fisik yang kuat. Contoh bagian ini adalah pemasaran. Tidak semua orang siap menawarkan sesuatu pada orang lain yang belum tentu orang lain menerima. Tidak semua orang siap menangani complain konsumen. Biasanya pemasaran menjadi alternatif terakhir pencari kerja terutama yang tidak memiliki koneksi.

Komunitas marginal organisasi dalam menjalankan tugasnya kadang-kadang juga mengalami dilema. Norma-norma dari internal organisasi kadang menghimpit proses transaksi yang seharusnya dapat dilakukan, karena pada kasus tertentu, ada norma-norma yang tidak cocok dengan pencapaian hasil yang diinginkan. Organisasi lebih perhatian pada hasil dan kurang peduli dengan bagaimana komunitas di batas organisasi berupaya mencapainya (Mehra & Schenkel, 2005) padahal komunitas ini sering menghadapi berbagai problem yang cukup kompleks untuk mencapai sebuah hasil.

Perkembangan Kajian tentang Komunitas Marginal Organisasi di Era *Smart Technology*

Teori sistem menyatakan bahwa sebuah sistem terdiri dari subsistem-subsistem. Komunitas marginal organisasi sebagai subsistem selalu berhubungan secara sinergi dan saling bergantung satu sama lain meskipun masing-masing memiliki otonomi untuk mengurus pekerjaannya sendiri. Semakin sering terjadi hubungan antar subsistem, maka jarak antar subsistem tersebut semakin dekat (Ekkerink, 2008). Komunitas marginal

organisasi yang sudah lama bekerja dalam sebuah sistem semestinya telah banyak belajar sehingga lebih memahami keinginan, kebijakan, dan harapan dari subsistem lain yang selama ini relatif tetap. Lebih-lebih di era *smart technology* ini, komunitas marginal organisasi dapat mengakses informasi dari berbagai sumber melalui internet. Oleh karena itu, informasi-informasi mudah didapat tanpa melewati atasan karena kedekatannya dengan subsistem lain sehingga belajar tidak harus dengan atasan tetapi dengan subsistem lain.

Dalam perkembangannya, beberapa ahli telah mengembangkan konsep posisi margin organisasi yang telah disesuaikan dengan konteks saat ini. Askenas, Ulrich, Prahaland, dan Jick (1995) menjelaskan margin organisasi secara makro atau organisasional yang telah disesuaikan dengan kemajuan teknologi terutama dalam kemajuan media komunikasi. Menurut sejarahnya, bentuk-bentuk komunikasi dalam organisasi telah mengalami perkembangan pesat, dari bertatap muka secara langsung, berubah ke komunikasi tertulis seperti memo dan surat berubah menjadi komunikasi melalui email, telepon, dan metode virtual lainnya. Organisasi yang mengakomodasi perkembangan teknologi menjadikan organisasi seperti tanpa batas dan inilah yang telah terjadi saat ini.

Konsep organisasi tanpa batas (*unbound* atau *boundaryless organization*) inilah yang dikembangkan oleh Askenas et al. (1995) yang memperjuangkan pentingnya pemberdayaan tiap individu dalam organisasi termasuk individu yang berada di batas organisasi. Pemberdayaan berarti menjadikan tujuan organisasi sebagai tanggung jawab masing-masing individu bukan tanggung jawab yang didelegasikan dari atasan. Pemberdayaan juga memposisikan karyawan bukan sebagai orang berbayar tetapi pelaku bisnis, yaitu orang yang berwenang mengambil keputusan bisnis yang menjadi tanggung jawabnya (Askenas et al., 1995). Penjelasan ini sebagai kritik terhadap kelemahan konsep batas organisasi yang dikemukakan oleh Adams (1976) yang belum mengakomodasi perubahan lingkungan yang serba cepat dan menembus batas lintas organisasi bahkan lintas negara melalui kemajuan teknologi.

Komunitas Marginal dalam Organisasi Keagamaan

Sebenarnya sejak jaman dulu disepakati bahwa individu-individu yang berperan di batas organisasi adalah kelompok individu yang sangat penting. Bahkan sekitar 1500 tahun yang lalu, yaitu di masa Rasulullah SAW. Di masa Rasulullah Muhammad SAW, peran wakil organisasi sudah dikenalkan dengan istilah utusan. Satu di antaranya adalah sebelum perjanjian hudaibiyah, nabi mengutus sahabat Ustman melakukan pembicaraan dengan kafir Quraisy. Pembicaraan itu berisi negosiasi antara kaum muslimin dan kafir Quraisy yang pada saat itu diwakili oleh Suhail ibnu Umar (Abubakar & Jumadi, 2011).

Kedua juru bicara itu termasuk pemeran komunitas marginal organisasi. Setelah wafatnya Nabi Muhammad SAW, untuk mengakhiri pertempuran antara kaum muslimin dengan Muqauqis di benteng Babylon, dibuatlah perjanjian perdamaian pada tahun 20 H. Perjanjian ini dibuat oleh delegasi-delegasi kedua pihak. Perwakilan atau delegasi-delegasi ini melakukan perundingan yang memuaskan kedua pihak (Anshory, 2009; Syalabi, 1983). Peran delegasi ini juga memiliki karakter pekerjaan yang termasuk dalam komunitas marginal dalam organisasi sebagaimana pada penelitian ini.

Komunitas marginal organisasi dalam menjalankan tugasnya menghadapi lingkungan yang dinamis, bergejolak, penuh ketidakpastian, dan beresiko baik fisik maupun psikis bahkan pelecehan seksual (O'Kelly, 2007). Selain kompleksitas masalah dengan pihak eksternal, dalam lingkup organisasi pun tidak selalu kondusif. Tuntutan kerja yang tinggi seperti tekanan mengejar profit, tekanan sosial, beban kerja, dan keharusan mengambil keputusan dalam bertransaksi dengan pihak luar (Oberlechner & Nimgade, 2005) menjadi problem yang memungkinkan munculnya stress.

Ilustrasi lain menceritakan tentang utusan Rasul yang salah mengambil keputusan. Sebelum terjadinya perang badar 17 Ramadhan 2 H, nabi mengutus beberapa delegasi muslimin membawa surat untuk kafir Quraisy. Saat itu, kafir Quraisy melalui empat juru bicaranya menemui delegasi muslimin. Sebelum surat diberikan pada pihak Quraisy, delegasi muslimin langsung mengambil keputusan untuk menghabisi keempat kafir Quraisy

itu. Akhirnya terbunuhlah satu orang kafir Quraisy, dua orang milarikan diri, dan satu orang ditawan. Sekembali delegasi muslimin, Rasulullah sangat marah dan menganggap delegasi tidak sesuai dengan kehendak Rasul (Syalabi, 1983).

Delegasi tidak memahami isi surat nabi untuk kafir Quraisy. Sebagai utusan yang harus mengambil keputusan ketika bertransaksi dengan pihak lawan merupakan pekerjaan yang cukup sulit. Betapa beratnya resiko sanksi yang diterima ketika transaksi tidak sesuai dengan keinginan konstituen. Gara-gara delegasi muslimin yang salah bertransaksi ini, menyebabkan terjadinya perang Badar karena pihak Quraisy tidak rela dengan perlakuan muslimin terhadap empat delegasinya itu (Firdaus, 2009; Syalabi, 1983).

Sejarah Islam juga mencatat peristiwa penting sebelum perang mu'tah tahun 8 H. Salah satu cara dakwah Rasulullah adalah mengirimkan surat seruan untuk masuk agama Islam kepada raja-raja dan pemimpin-pemimpin. Dalam surat itu dijelaskan tentang prinsip-prinsip dan dasar-dasar agama Islam. Surat-surat itu dibawa oleh beberapa sahabat nabi yang telah dipilih sebagai delegasi. Tidak semua surat diterima baik oleh raja-raja atau para pemimpin. Salah satu utusan pembawa surat yang bernama Al Harits ibnu Umar al Azdi dibunuh oleh Bani Ghassan, Gubernur Bashrah. Akhirnya terjadilah perang mu'tah (Abubakar & Jumadi, 2011; Syalabi, 1983).

Pentingnya peran komunitas marginal dalam organisasi keagamaan hingga kini masih layak diperbincangkan. Dengan munculnya berbagai kasus pertikaian antar umat beragama yang terjadi pada akhir-akhir ini. Pemberitaan dalam <https://www.tumblr.com/search/intoleransi> dijelaskan bahwa terjadi kerusuhan pada Minggu (01/01/2011) pagi di kawasan Taman Yasmin, Kota Bogor, Jawa Barat sebagaimana berikut.

Keributan bermula saat puluhan intoleran berteriak dan mengejar mobil yang ditumpangi anggota GKI Yasmin. Konyolnya, mereka tidak terima dengan peryataan stiker tertulis ‘Gus Dur Butuh Islam Ramah, Bukan Islam Marah’ yang dipasang di mobil tersebut karena telah memprovokasi mereka, sebab dalam beberapa pernyataan beberapa intoleran di twitter, tulisan tersebut telah menghina mereka, sebab mereka merasa termasuk dalam kategori ‘Islam marah’.

Polisi dan petugas Satpol PP Kota Bogor yang menjaga di lokasi meredam keributan sehingga tidak terjadi aksi pengrusakan.

Terpisah, Bona Sigalingging, juru bicara GKI Taman Yasmin, dalam siaran persnya pada Minggu siang menjelaskan soal stiker itu. Menurut dia, stiker yang menjadi masalah itu merupakan kutipan dari kata-kata mendiang KH Abdurrahman Wahid.

"Stiker itu suvenir yang dibagikan dalam acara Haul Gus Dur 30 Desember 2011 yang dihadiri jemaat GKI Yasmin. Seluruh tamu yang datang dan tamu VIP mendapat suvenir stiker yang sama," tutur Bona. Kasus GKI Yasmin hingga kini masih belum tuntas karena adanya penolakan warga dan ormas intoleran yang mendesak walikota Bogor membatalkan izin mendirikan bangunan gereja, sementara pihak gereja berpegang pada putusan Mahkamah Agung yang membatalkan pencabutan izin mendirikan bangunan. (Kompas/TimPPGI)dari www.kabargereja.tk

Dari berita tersebut dapat dijelaskan bahwa peran juru bicara GKI Taman Yasmin adalah mewakili GKI Taman Yasmin untuk menjelaskan soal stiker yang mengundang kemarahan kelompok intoleran. Peran Bona Sigalingging ini merupakan peran yang penuh tantangan dan juga resiko. Kondisi ini kadang membuat para juru bicara organisasi keagamaan merasa tertekan karena bisa jadi ada kelompok lain yang tidak suka terhadap pernyataannya dan membuat ulah yang merugikan dirinya maupun organisasi keagamannya.

Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan itu, dapat disimpulkan bahwa komunitas marginal organisasi memiliki kekhasan, yaitu secara psikologis, organisasional, dan fisik terpisah dengan anggota-anggota dalam organisasi dan lebih dekat dengan lingkungan di luar organisasi; menjadi wakil organisasi untuk berhubungan dengan lingkungan eksternal; menjadi agen organisasi yang sangat berpengaruh bagi lingkungan maupun ke dalam organisasi. Komunitas marginal organisasi ada di setiap organisasi baik organisasi bisnis, pendidikan, sosial, maupun keagamaan. Pada masa

Rasulullah hingga sekarang, peran komunitas marginal dalam organisasi keagamaan sangat penting terutama bagi misi perdamaian antar umat beragama.

Posisi komunitas marginal dalam organisasi keagamaan tidak berbeda resiko kerjanya dengan organisasi bisnis. Sementara itu, posisi ini pun belum banyak dipahami sebagai posisi penting dalam organisasi sehingga terkadang posisi ini masih dikesampingkan dalam organisasi termasuk organisasi keagamaan. Di era *smart technology* ini, sebetulnya peran komunitas marginal dalam organisasi keagamaan dapat dioptimalkan dengan pemanfaatan kemajuan teknologi. Untuk itu, posisi komunitas marginal organisasi ini perlu dipilih orang-orang yang benar-benar memahami nilai dan karakter organisasi sehingga mampu mewakili organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungan.

Daftar Pustaka

Adams, J.S. (1976). The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. In M. D. Dunnette (*Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*). Rand McNally College Publishing Company, Chicago

Ancona, D.G. & Caldwell, D.F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.

Askenas, R., Ulrich, D., Prahalad, C.K., & Jick, T. (1995). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.

Astuti, M. (2012). Pemberdayaan perempuan miskin berbasis pemanfaatan sumberdaya lokal melalui pendekatan sosial entrepreneurship (Studi kasus di daerah tertinggal, Kabupaten Pasaman, Sumatera Barat). *Sosiokonsepsia Vol.17* (03), 241-251.

Barrick, M.B., Piotrowski, M., & Stewart, G.L. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51

Bartalanffy, L.V. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111, 23-29.

Bastedo, M.N. (2004) Open Systems Theory. *The SAGE Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. Retrieved May 20, 2011 from www-personal.umich.edu/~bastedo/papers/bastedo.opensystems.pdf

Berrien, F.K. (1976) A general systems approach to organizations. In Dunnette, M. D. (*Handbook of industrial and organizational psychology*), Rand McNally College Publishing Company, Chicago.

Cascio, W.F. (1998). *Applied psychology in human resource management*. Mexico: Prentice-Hall Inc.

Cooper, C.L., & Robertson, I.T. (1986). *International review of industrial and organizational psychology*. London: John wiley and son Ltd.

Cooper, C.L., Rout, U., & Faragher, (1989). Mental health, job satisfaction, and job stress among general practitioners. *British Medical Journals*, 298, 1405-1406.

Daft, R. (1992). *An organization's environment*. Retrieved June 2, 2011 from <http://www.unc.edu/~nielsen/soci410/nm4/e3-1.gif>

Diamond, M., Allcorn, S., & Stern, H. (2004). The surface of organizational boundaries: A view from psychoanalytic object relation theory. *Human Relations*, 57(1), 31-53.

Ekkerink, R. (2008). *Boundary spanning activity: Does environmental uncertainty make a difference?* Retrieved January 19, 2013 from <http://www.ucm.es/bucm/cee/raif>.

Friedman, R.A., & Caldwell, D.F. (1992). Differentiation of boundary spanning roles: Labour negotiation and implications for role conflict. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 28-47.

Hochwarter, W., Ferris, G.R.A., Treadway, D.C., & Witt, L.A (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489.

Lutz, S. (2006). Development of upstream boundary-spanning activities: The case of Danish pine furniture manufacturers. *Paper in Nordic Workshop*. Retrieved May 31, 2011 from slu.marketg@cbs.dk.

Lysonski, S.J., & Johnson, E.M. (1983). The sales manager as a boundary spanner: A role theory analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3(2), 8-22.

Lysonski, S., Singer, A., & Wilemon, D. (1989). Coping with environmental uncertainty and boundary spanning in the product manager's role. *The Journal of Consumer Marketing*, Spring, 6(2), 33-44.

Lysonski, S., & Woodside, A.G. (1989). Boundary role spanning behavior, conflicts and performance of industrial product managers. *Journal of Product Innovation Management*, 6(4), 169-184.

McNamara, C. (2008). "Marketing"—A commonly misunderstood term. Retrieved November 27, 2009 from <http://managementhelp.org/mrktrg/mrktrg.htm>

Mehra, A., & Schenkel, M.T. (2005). Self-monitoring, boundary spanning, and role conflict in the workplace. *Journal of Academy of Marketing Science, 14*, 36-46.

Morrison, K.A. (1997). How franchise job satisfaction and personality affect performance, organizational commitment, franchisor relation? *Journal of Small Business Management, July 1, 1997, Retrieved January 25, 2008 from* www.allbusiness.com/operations/shipping/3933875-1.html.

Oberlechner, T., & Nimgade, A. (2005). Work stress and performance among financial traders. *Stress Medicine, 21*(5), 285-293.

O'kelly (2007). Setting effective boundaries volunteer. *Canadian Journal of Volunteer Resources Management, 15*, 13-16.

Perry, J.L., & Angle, H.L. (1979). The politics of organizational boundary roles in collective bargaining'. *The Academy of Management Review, 4*, 467-495.

Porter, S.S., Kraft, F.B., & Claycomb, C. (2003). The practice of a wellness lifestyle in a selling environment: A conceptual exploration. *Journal of Personal Selling and Sales Management, Summer, 23*, 191-204.

Pruitt, D.A., & Schwartz, R.A. (1999). Student affair work as boundary spanning: An exploratory study. *College Student Affairs Journal, 19*(1), 62-87.

Rahman, H. (2006). *Empowering marginal community with information networking*. London: Idea Group publishing.

Richter, A.W., West, M.A., Dick, R.V., & Dawson, J.F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1252-1269.

Sauter, V.L. (2008). *System theory*. Retrieved June 3, 2011 from V Sauter <http://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/intro/system.htm>

Schredl, M., Bocklage, A., Engelhardt, J., & Mingebach, T. (2008). Psychological boundaries, dream recall, and nightmare frequency: A new Boundary Personality Questionnaire (BPQ). *International Journal of Dream Research, 1*(2), 12-19.

Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influence of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86.

Spekman, R.E. (1979). Influence and information: An exploratory investigation of the boundary role person's basis of power. *Academic of Management Journal*, 22(1), 104-117

Subandi, M.A. (2010). Pemberdayaan pasien dan keluarga gangguan jiwa di Indonesia. *Paper dipresentasikan dalam 6th National Conference on Schizophrenia: Lighting the Hope towards Recovery*, Jakarta, 14-16 October 2010

Tandon, S. (1995). The effect of behavioral and organizational factors on product managers' job related outcomes: An empirical investigation. *Dissertation*. Texas: Bussiness Administration Graduated Faculty of Texas Tech University

Waltonick, D.S. (1993). General Systems Theory. Retrieved May 29, 2011 from <http://statpac.org/waltonick/systems-theory.htm>

Wasilewski,J.H. (2004). *The Coe Boundary-Spanning Dialogue Approach (BDA). Project: Background and previous outcomes*. Retrieved June 11, 2009 from http://www.humiliationstudies.org/documents/Wasilewski_COE.pdf.

Wind, Y., & Robertson, T.S. (1982). The linking pin role in organizational buying centers. *Journal of Business Research*, 10(2), 169-184.

Witt, L.A., Burke, L.A., Barrick, M.R., & Mount, M.K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164-169.

Wood, C.M., Glew, D. J., & Street, M.D. (2004). The genesis of relationship: boundary spanner's appraisals of the career entry transition. *Journal of Reationship Marketing*, 3(2-3), 5-24.

Zaremba, M. (2005). *Boundaries of access to public person's privat information*. Retrieved June 3, 2009 from http://www.sm.id.uw.edu.pl/Numery/2005_1_20.zarem.pdf.