

# **BAB I**

## **DASAR DASAR**

### **PSIKOLOGI ORGANISASI**

#### **MENDEFINISIKAN:**

- **TERBENTUKNYA TEORI ORGANISASI**
- **TEORI ORGANISASI KLASIK**
- **TEORI ORGANISASI BIROKRATIK**
- **TEORI KONTINGENSI**

#### **Menjelaskan**

- **KONSEP PERILAKU ORGANISASI**
- **PERILAKU INDIVIDU**
- **PRAKTIK PERILAKU INDIVIDU**
- **PERILAKU HOLISTIK**

#### **Mengurutkan**

- **ELEMEN-ELEMEN TERUKUR DALAM PERILAKU ORGANISASI**

## A. Teori Organisasi Terbentuk

Pada dasarnya pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi dalam arti *statis* (sebagai sesuatu yang tidak bergerak/diam), dan organisasi dalam arti *dinamis* (organisme sebagai suatu organ yang hidup, suatu organisme yang dinamis/proses kerjasama antara orang-orang yang tergabung dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan bersama seperti yang telah ditetapkan secara bersama pula).

Organisasi ditandai adanya kepemimpinan, dan hal ini termasuk kedalam salah satu faktor penting bagi keorganisasian, seperti ungkapan Davis yang menyebutkan bahwa "*Organization is any group of individual that is working toward some common end under leadership.*" (organisasi adalah suatu kelompok orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama dibawah kepemimpinan (Davis, 1951,)

Tiada organisasi tanpa pemimpin. Courtois berpendapat bahwa "kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, anarki" (Oey Liang Lee, "Kepemimpinan"; basis, XII-1, Oktober 1962: 5), dan lebih lanjut dikemukakan bahwa "*Sebagian besar umat manusia memerlukan pemimpin, bahkan mereka tidak menghendaki yang lain dari pada itu.*"

Dari bukti tersebut nampak dengan tegas bahwa kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi, bahkan maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian diterapkan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Teori organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan masalah organisasi sehingga dapat lebih berhasil bahkan pada gilirannya organisasi dapat mencapai sasaran yang ditetapkan, adapun yang dimaksud masalah itu sendiri adalah segala sesuatu yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan.

Masalah yang dihadapi oleh organisasi sangat kompleks dari setiap masalah organisasi yang sangat kompleks itu memunculkan berbagai kajian untuk lebih memahami efektifitas organisasi. Dari usaha intelektual itu kemudian berkembanglah berbagai teori organisasi dengan berbagai kaidah dan rumusnya.

Dalam hal ini Atmosudirjo mengemukakan bahwa teori organisasi modern dalam ilmu administrasi dapat dibagi menjadi lima golongan, yaitu : (1) teori organisasi klasik (2) teori hubungan antar manusia (3) teori proses (4) teori perilaku dan (5) teori sistem (*The System theory of Organization*)

Selanjutnya Atmosudirjo memandang bahwa organisasi sebagai suatu jaringan daripada berbagai macam sistem yang bertalian satu sama lain, serta bekerja dan bergerak berdasarkan tata-kaitan sistem-sistem

tertentu.

Etzioni dalam buku yang berjudul "*Modern Organization*" mengemukakan empat macam teori organisasi, yaitu: (1) teori klasik (aliran manajemen ilmiah / *scientific management*) (2) aliran hubungan manusia (*human relations*) (3) sistem pendekatan strukturalis yang merupakan titik temu antara teori klasik dan aliran hubungan manusia) dan (4) teori pembuatan keputusan

Dalam uraian ini akan dijelaskan tentang 9 macam teori organisasi yaitu teori organisasi klasik, teori organisasi birokrasi, teori organisasi human relations, teori organisasi perilaku, teori proses, teori organisasi kepemimpinan, teori organisasi fungsi, teori organisasi pembuatan keputusan dan teori organisasi kontingensi.

#### 1.1. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik disebut juga teori organisasi tradisional, teori organisasi spesialisasi, teori formalistne, teori struktural. Teori ini muncul sebagai akibat dari usaha yang ditempuh untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dengan menentukan prinsip-prinsip yang dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi para manager dalam melaksanakan tugas dan prinsip-prinsip ini memberikan pedoman kepada manager untuk menyusun suatu sistem tugas dan wewenang.

Fayol memandang bahwa seni dalam manajemen terdiri dari keahlian memilih prinsip yang cocok untuk situasi tertentu. Ada 10 macam prinsip organisasi diantaranya : (1) prinsip penetapan tujuan yang jelas; (2) prinsip kesatuan perintah; (3) prinsip keseimbangan; (4) prinsip pendistribusian pekerjaan; (5) prinsip rentangan pengawasan; (6) prinsip pelimpahan wewasan; (7) prinsip departementasi; (8) prinsip penetapan pegawai yang tepat; (9) prinsip koordinasi dan (10) prinsip pemberian balas jasa yang memuaskan.

#### 1.2. Teori Birokrasi

Pada dasarnya teori organisasi birokrasi menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan, organisasi harus menjalankan strategi sebagai berikut:

1. Pembagian dan penugasan pekerjaan secara khusus sehingga para pemegang pekerjaan dapat menjadi ahli dalam pekerjaan masing-masing dan strategi ini dikenal dengan prinsip spesialisasi
2. Setiap anggota hanya bertanggung jawab secara langsung kepada seorang atasan yang disebut dengan prinsip hierarki
3. Promosi didasarkan pada masa kerja dan prestasi kerja, dan dilindungi dari pemberhentian sewenang-wenang dan yang demikian disebut prinsip loyalitas
4. Setiap pekerjaan dilaksanakan secara tidak memandang bulu, tidak membeda-bedakan status sosial, tidak pilih kasih. Strategi ini dinamakan prinsip *impersonal*
5. Tiap-tiap tugas dan pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan menurut suatu sistem tertentu berdasarkan kepada data peraturan yang abstrak. Strategi ini dinamakan prinsip *uniformitas*

### 1.3. Teori *Human Relations*

Teori ini disebut juga teori hubungan kemanusiaan, teori hubungan antara manusia, teori hubungan kerja kemanusiaan atau *the human relations theory*. Suatu hubungan dikatakan hubungan kemanusiaan apabila hubungan tersebut dapat memberikan kesadaran dan pengertian sehingga pihak lain merasa puas. Pengertian tersebut dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu hubungan manusia secara luas dan secara sempit.

Dalam arti luas hubungan kemanusiaan adalah hubungan antara hubungan seseorang dengan orang lain yang terjadi dalam suatu situasi dan dalam semua bidang kegiatan atau kehidupan untuk mendapatkan suatu kepuasan hati. Dalam arti sempit hubungan kemanusiaan adalah hubungan seseorang dengan orang lain dalam suatu organisasi atau kantor, yang bertujuan memberikan kepuasan hati para pegawai sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang tinggi dan disiplin yang tinggi. Jadi intinya adalah hubungan yang bersifat lahiriah, sedang hubungan kemanusiaan lebih bersifat psikologis.

Teori ini berasal dari anggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran apabila di dalam organisasi terdapat hubungan antar peribadi yang serasi yaitu berupa hubungan pemimpin yang setingkat, antara pimpinan dan bawahan, bawahan dan pimpinan dan antara bawahan dan bawahan. Teori ini mempunyai tujuan: mendapatkan kepuasan psikologis para karyawan; moral yang tinggi; disiplin yang tinggi; loyalitas yang tinggi dan motivasi yang tinggi.

Teori ini mengakui pentingnya hubungan antar peribadi yang harmonis, ialah hubungan yang didasarkan atas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati, dan saling harga-menghargai dan saling melengkapi antara satu dengan lainnya, sehingga kekeluargaan merupakan unsur yang melekat pada teori ini.

### 1.4. Teori Organisasi perilaku

Teori ini disebut juga *the behaviour theory of organization* adalah suatu teori yang memandang organisasi dari segi perilaku anggota organisasi, Perilaku itu pada mulanya berorientasi pada sendiri, akan tetapi karena pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri, selalu hidup dalam kelompok, perilaku mereka berkembang menjadi perilaku organisasi (*the behaviour theory of organization*) teori ini berpendapat bahwa baik atau tidaknya, berhasil tidaknya organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan berasal dari para anggotanya..

Masalah utama yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mengarahkan para anggota untuk berfikir, bersikap, bertindak atau berperilaku sebagai manusia organisasi yang baik, hal ini tentunya ditandai oleh beberapa karakteristik yang senantiasa melekat erat pada masing-masing individu untuk dapat berbuat sesuatu yang terbaik untuk organisasinya, dan perilaku itu sendiri dapat berupa sikap tindakan atau tingkah laku, yang sedikitnya terbagi kedalam tiga jenis perilaku yaitu: perilaku formal; perilaku informal dan perilaku non formal.

### 1.5. Teori Organisasi Proses

Suatu teori yang memandang organisasi sebagai proses kerjasama antara kelompok orang yang tergabung dalam suatu kelompok formal. Teori ini memandang organisasi dalam arti dinamis, selalu bergerak dan didalamnya terdapat pembagian tugas dan prinsip-prinsip yang bersifat umum (Universal).

Prinsip universalitas sekaligus memberikan landasan berpikir kreatif bahwa dalam keanggotaan terdapat prinsip yang benar-benar harus diperhatikan, yakni kebersamaan dalam keadaan yang terpuruk sekali pun, hal ini memang terasa berat untuk dapat dilaksanakan, namun ketika masing-masing anggota mau belajar untuk mengedepankan *sense of belonging* atau rasa saling memiliki, maka seberat apapun pengalaman pahit yang dirasakan oleh organisasi, maka akan dapat diatasi.

### 1.6. Teori Organisasi Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain mengikuti apa yang menjadi kehendaknya.

Teori ini beranggapan bahwa berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan tergantung sampai seberapa jauh seorang pemimpin mampu mempengaruhi para bawahan sehingga mereka mampu bekerja dengan semangat yang tinggi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif, adapun sedikitnya kajian atas teori organisasi yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan dapat dibedakan atas:

- Teori Otokratis  
Segala aktifitas dalam organisasi akan berjalan lancar apabila segala sesuatu ada di tangan pimpinan, segala keputusan ada di tangan pimpinan.
- Teori Demokrasi  
Segala aktifitas organisasi berjalan lancar apabila segala masalah yang dihadapi organisasi dipecahkan secara bersama antara para pemimpin dan para bawahan, segala keputusan berdasarkan atas musyawarah untuk mufakat.
- Teori kebebasan (*Teory laissez faire*)  
Para bawahan diberikan kebebasan untuk memutuskan segala masalah yang dihadapi, kemudian melaksanakannya sesuai keinginannya pula. Pemimpin tidak mempunyai fungsi sebagai perrtifpin tetapi hanya merupakan simbol belaka.
- Teori Paternalisme  
Organisasi dapat berjalan lancar apabila pemimpin mampu memberikan bimbingan, pengarahan, perintah dan mengawasi para bawahannya sampai Mendetail, sampai dengan masalah yang sekecil-kecilnya sehingga para bawahan diperlakukan seperti orang yang belum dewasa.
- Teori Personal atau pribadi.  
Pimpinan mampu mengadakan hubungan secara langsung dengan para bawahan hubungan ini dapat berlangsung dari atas ke bawah,

dari pimpinan kepada bawahan atau *top down communication*, dari bawah ke atas, *up-ward communication*.

- Teori Non- Personal

Segala bentuk hubungan dalam organisasi melalui saluran hirarki seperti telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Dengan demikian segala bentuk perintah, petunjuk, bimbingan, laporan dilakukan secara formal (tertulis).

#### 1.7. Teori Organisasi Fungsi

Fungsi adalah sekelompok kegiatan yang tergolong dalam jenis yang sama berdasarkan sifatnya .pelaksanaannya atau .pertimbangan lainnya. Dada dasarnya fungsi adalah sekelompok tugas atau kegiatan yang harus dijalankan oleh seseorang yang mempunyai kedudukan sebagai pemimpin atau manager guna mencapai tujuan organisasi.

Sekelompok kegiatan yang menjadi fungsi seorang pemimpin atau manager terdiri dari kegiatan menyusun perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pemberian motivasi atau bimbingan (*Motivating*), pengawasan (*Controlling*), dan pengambilan keputusan (*Decision making*).

#### 1.8. Teori Pengambilan Keputusan

Teori ini berlandaskan pada adanya berbagai keputusan yang dibuat oleh para pejabat di setiap tingkatan, baik keputusan di tingkat puncak ( keputusan administratif ) yang memuat ketentuan pokok atau kebijaksanaan umum, keputusan di tingkat menengah (keputusan eksekutif) yang memuat program-program untuk melaksanakan keputusan administratif, maupun keputusan di tingkat bawah (keputusan operatif) Keputusan yang diambil oleh para manager tingkat bawah yang merupakan pelaksanaan atas keputusan eksekutif.

#### 1.9. Teori Kontingensi

Disebut juga teori kepentingan, teori lingkungan atau teori situasi. Teori Kontingensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan setiap situasi harus dianalisis sendiri.

Dari semua teori ini, tidak satu teori pun yang dianggap paling lengkap atau paling sempurna, teori-teori itu satu sama lain saling mengisi dan saling melengkapi. Teori dianggap baik dan tepat apabila mampu memperhatikan dan menyesuaikan dengan lingkungan dan mampu memperhitungkan situasi-situasi tertentu.

### **B. Konsep Psikologi Organisasi**

Psikologi organisasi pada hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku individu yang selanjutnya dikembangkan dengan pusat perhatian pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi dan kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu.

Perilaku organisasi bersangkutan paut dengan seperangkat konsep

dasar di sekitar hakikat manusia dan organisasi yang didalamnya terdapat:

1. Hakikat manusia yang di dalamnya terdiri dari: perbedaan individu; orang seutuhnya; perilaku yang termotivasi dan nilai orang (martabat manusia).
2. Hakikat organisasi memiliki ruang lingkup: sistem sosial dan kepentingan bersama.
3. Hasil: perilaku organisasi holistik

Apabila konsep dasar perilaku organisasi dipertimbangkan bersama, maka akan membentuk konsep organisasi holistik dan perilaku organisasi holistik menafsirkan hubungan orang dan organisasi dalam hubungannya dengan orang seutuhnya, kelompok seutuhnya, organisasi seutuhnya, dan sistem sosial secara keseluruhan.

Konsep ini menyanggah pandangan menyeluruh tentang orang-orang dalam organisasi untuk memahami sebanyak mungkin faktor yang mempengaruhi perilaku mereka. Semua isu dianalisis dalam kaitannya dengan keseluruhan situasi yang mempengaruhinya, bukan dalam hubungannya dengan peristiwa atau masalah secara terpisah.

Mempelajari perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok dan mempelajari perilaku organisasi dan bukan mempelajari bagaimana organisasi itu berperilaku tetapi mempelajari bagaimana para anggota organisasi itu berperilaku yaitu berusaha memahami perilaku manusia. Demikian pula perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya faktor lingkungan, latar belakang dan sebagainya.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

1. Perilaku internal, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor genetika yaitu segala hal yang dibawa orang sejak lahir sehingga merupakan warisan orang tuanya
2. Perilaku eksternal, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor dari luar misalnya faktor lingkungan. Yang dimaksud dengan faktor lingkungan adalah segenap situasi dan kondisi yang dihadapi sehari-hari oleh seseorang dalam hidupnya dan faktor lingkungan yang paling dekat adalah lingkungan rumah tangga dan lingkungan masyarakat.

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyadari aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok. Unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi, dan lingkungan tempat organisasi beroperasi.

Bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia didalam suatu organisasi yang sedang berproses, dinamakan perilaku organisasi (Chris Argyris, *Organizationaal Behavior', Classics off public stration*, jay M. Shafriz & Albert C. Hyde, 1978; 182).

Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa

individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karena itu ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.

Larry L. Cummings, president dari Akademi Manajemen -Amerika Serikat memberikan suatu analisa perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku (Larry L. Cummings, "*Toward Organizational Behavioral*", *Academic Management Review*, January 1978, him 92.. Diambil dari Fred Luth *Organizational Behaviour*, 3 rd., 1981, hlm5) diantaranya adalah:

1. Perbedaan perilaku organisasi dengan psikologi organisasi adalah psikologi organisasi membatasi kontribusi penjelasan pada tingkat psikologi saja akan tetapi perilaku organisasi kontruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang didalam suatu organisasi.
2. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan teori organisasi didasarkan pada dua perbedaan diantaranya unit analisa dan pusat variable tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok didalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu teori organisasi adalah studi tentang susunan proses dan hasil-hasil organisasi itu sendiri berorientasi pada pelaksanaan kerja dan hampir semua studi dimasukan suatu variable tak bebas yang berupa organisasi pelaksanaan kerja ini pada orientasinya
3. Bidang pengetahuan perilaku organisasi ini banyak dipengaruhi oleh norma-norma yang skeptik, kehati-hatian, replika ilmu pengetahuan umum yang didasarkan pada kenyataan. Dengan kata lain, bidang ini mengikuti metode ilmu *scientific method*

Perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pula suatu struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan (Joe Kelly, 1974, hlm., 2.).

Pandangan tersebut memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem tempat tinggal (*a life system*), sebagai suatu raksasa "amoeba" yang hidup di tempat tinggalnya sendiri, hal ini akan jelas tercermin dari rumusan Joe Kelly guru besar manajemen pada Sir George Williams University sebagai berikut: "perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu (sistem) studi dari sifat organisasi seperti bagaimana organisasi dimulai, tumbuh, dan berkembang dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi lainnya, dan intuisi yang lebih besar.

### **C. Kedudukan Psikologi Organisasi**

Psikologi sebagai ilmu pengetahuan berdiri sendiri dan telah memiliki sistematika sendiri, namun jika dihubungkan dengan disiplin ilmu lainnya, maka hendaknya mendudukan psikologi bukan sebagai ilmu

penyempurna atas ilmu lainnya, namun sebagai ilmu pengetahuan psikologi dapat dimasukkan kedalam ilmu apa pun, seperti ilmu dan teori organisasi.

Psikologi organisasi merupakan psikologi terapan, yaitu yang mempelajari perilaku individu di dalam bidang kehidupan tertentu, tujuannya adalah menemukan prinsip-prinsip psikologi untuk keperluan pemecahan masalah-masalah praktis dari kehidupan dan tingkah laku individu dalam organisasi.

Adapun yang termasuk ke dalam psikologi praktis adalah (1) psikologi pendidikan (2) psikologi industri atau perusahaan (3) psikologi klinis dan (4) psikologi kriminal Psikologi pendidikan mempelajari perilaku individu dalam situasi pendidikan, yakni meliputi pula pengertian tentang proses belajar-mengajar.

Sedangkan psikologi industri mempelajari tingkah laku individu dalam situasi kerja di lapangan industri atau perusahaan, sedangkan psikologi klinis sendiri merupakan ilmu yang mempelajari tingkah laku individu untuk tujuan-tujuan klinis atau pengobatan. Lain halnya dengan psikologi kriminal yang mempelajari tingkah laku kriminal serta erat hubungannya dengan tipologi kepribadian manusia dan bentuk-bentuk tubuh manusia.

Psikologi organisasi merupakan disiplin ilmu baru yang berperan dalam menghubungkan antara psikologi perusahaan dengan psikologi pendidikan, namun pada aplikasinya psikologi pendidikan termasuk kedalam *vocational guidance*, yaitu bimbingan yang melayani individu yang mengalami kesulitan dalam masalah pekerjaan atau jabatan, adapun tujuannya adalah untuk membantu individu memperoleh penyesuaian pekerjaan, jabatan dan penggunaan tenaga kerja untuk jabatan-jabatan tertentu secara efisien dan efektif.

Psikologi organisasi antara lain meliputi (1) kepemimpinan organisasi (2) etos kerja yang mengarah pada produktivitas (3) budaya kerja yang mengarah pada pemenuhan rasa aman dalam bekerja.

Kepemimpinan organisasi mengusahakan berbagai cara untuk memajukan organisasi, menyeleksi pegawai, menentukan berbagai bakat khusus yang diperlukan dalam berbagai bidang, pemempatan pegawai yang tepat, memberikan pelatihan khusus guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, serta berupaya mencari dan memperbaiki metode untuk melatih pegawai agar pegawai dapat meningkatkan etos kerjanya.

Etos kerja sendiri berhubungan dengan pemecahan masalah-masalah agar pegawai dapat menemukan disiplin kerjanya, memahami pekerjaannya serta mengupayakan kearah perbaikan-perbaikan guna kemajuan pribadi dalam berkarir dan mengusahakan kemajuan organisasi, sehingga pada gilirannya budaya kerja tercipta dalam organisasi tersebut.

Budaya kerja merupakan kelanjutan dari budaya organisasi dan satu tingkat diatas etos kerja, adapun hubungan ketiga disiplin ilmu

tersebut (budaya organisasi, budaya kerja dan etos kerja) adalah menyatu dan tidak dapat dipisahkan, yakni asumsi yang mendasarnya adalah bahwa individu yang memiliki etos kerja yang baik maka akan mempengaruhi budaya kerja baik dalam tinjauan individu ataupun kelompok, sedangkan budaya kerja yang baik secara pasti akan mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan.

Kedudukan psikologi organisasi sebagai ilmu memiliki keterkaitan erat dengan perilaku individu di dalam organisasi tersebut dan hal ini dapat masuk ke dalam disiplin ilmu apapun, ambil suatu contoh bidang kelembagaan pendidikan yang selama ini membutuhkan sentuhan-sentuhan ilmu baru, yakni psikologi organisasi.

Buktinya bahwa tidak sedikit kelembagaan pendidikan yang mengalami kesulitan dalam merekrut pegawai baru, menempatkan posisi dan jabatan yang baru serta peluang-peluang menciptakan pekerjaan yang lebih mengarah pada pemenuhan kebutuhan kelembagaan, dan dari data yang nampak nyaris sebagian besar orang yang bekerja dalam suatu kelembagaan (departemen) hanya melaksanakan petunjuk-petunjuk teknis yang telah dikomandokan oleh pimpinan unit terkait, sehingga dengan sentuhan disiplin ilmu baru (psikologi organisasi) sedikitnya lebih memahami bagaimana organisasi dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan dan harapan pihak-pihak terkait.

## **BAB II** **PERKEMBANGAN DAN PENDEKATAN** **PERILAKU ORGANISASI**

Mendiskusikan:

- **Perkembangan Teori Perilaku Organisasi**

Membedakan:

- Pendekatan Suportif
- Pendekatan Kontingensi
- Pendekatan Produktivitas
- Pendekatan System

## Mendiskusikan:

- Perilaku Manajemen Sistematis

### **A. Perkembangan Teori Perilaku Organisasi**

Meskipun hubungan manusia telah terwujud sejak awal kehidupan, kiat (*art*) dan ilmu yang mencoba menanganinya dalam bentuk organisasi yang rumit relatif masih baru. Pada zaman dahulu orang – orang bekerja sendiri atau dalam kelompok – kelompok yang sedemikian kecilnya sehingga hubungan kerja mereka dapat ditangani dengan mudah.

Ada asumsi yang populer bahwa dalam kondisi seperti itu orang – orang bekerja dalam kebahagiaan dan kecukupan , tetapi asumsi itu sebagian besar merupakan penafsiran ulang terhadap nostalgia sejarah.

Keadaan yang sebenarnya cenderung brutal dan sangat melelahkan. Orang – orang bekerja dari fajar hingga senja dalam kondisi

yang tidak sehat, kotor, bahaya dan kelangkaan sumber daya yang tidak dapat ditolerir, mereka harus bekerja dalam kondisi seperti itu untuk melangsungkan hidup, sehingga tidak memiliki banyak waktu untuk meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Kemudian terjadi revolusi industri, semula kondisi orang-orang tidak membaik, tetapi akhirnya disemaikan benih peningkatan yang potensial. Industri menghasilkan surplus barang dan pengetahuan yang akhirnya membuahkan kenaikan gaji pada karyawan, jam kerja lebih singkat dan kepuasan kerja lebih besar.

Dalam lingkungan industri yang baru itu, Robert Owen, orang muda yang memilih pabrik wales, sekitar tahun 1800, merupakan salah seorang yang pertama kali menekankan kebutuhan manusiawi para pegawai. Ia menolak mengkaryakan anak-anak. Ia mengajar para karyawan tentang pentingnya keberhasilan dan kesederhanaan serta meningkatkan kondisi hidup mereka. Hal ini tentunya sukar diaku sebagai perilaku organisasi modern, tetapi itulah awalnya. Owen disebut sebagai "bapak kandung" administrasi modern oleh para penulis terdahulu.

Andrew Ure mengaitkan faktor manusia dalam bukunya "*the philosophy of manufactures*", 1835. Ure mengakui bagian mekanik dan komersial dari manufaktur, tetapi ia juga menambahkan faktor ketiga, yaitu faktor manusia. Ia menyediakan udara hangat, perawatan kesehatan, "kipas angin" untuk ventilasi, dan bayaran sakit kepada para karyawan. Gagasan Owen dan Ure lambat diterima atau tidak diterima sama sekali, dan gagsan itu seringkali memburuk menjadi pendekatan *paternalistik* yang bersifat lakukan dengan baik ketimbang pengakuan tentang pentingnya manusia di tempat kerja.

Perhatian terhadap aspek manusia di tempat kerja didasarkan oleh Frederick W Taylor di Amerika Serikat pada awal tahun 1900an. Taylor sering disebut sebagai "bapak manajemen keilmuan" dan perubahan yang ditimbulkannya bagi manajemen meratakan jalan bagi pengembangan perilaku organisasi selanjutnya. Hasil kerjanya akhirnya menimbulkan peningkatan pengakuan dan produktivitas bagi para karyawan industri.

Taylor mengemukakan bahwa apabila memang ada mesin terbaik untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka tentunya ada cara terbaik bagi orang-orang untuk melakukan pekerjaan mereka. Meskipun tujuannya masih menekankan efisiensi teknis, paling sedikit para menejer disadarkan tentang pentingnya salah satu sumber daya yang selama ini diabaikan.

Karya utama Taylor diterbitkan pada tahun 1911. .selama perhatian terhadap kondisi manusia ditempat kerja dipercepat oleh perang dunia kesatu. Pada waktu itu dibentuk *the national personnel association*, dan kemudian, pada tahun 1923 badan itu menjadi *the American management association*, yang menyandang tema "semata-mata mencurahkan perhatian terhadap faktor manusia dalam dunia perdagangan dan industri" selama periode itu Whiting Williams sedang menelaah karyawan pada saat

bekerja dengan mereka, dan pada tahun 1920 ia menerbitkan penafsirannya terhadap pengalamannya yang *significant* (penting) dalam buku yang berjudul "*what's on the worker's mind*".

Pada tahun 1920an dan 1930an Elton Mayo dan F.J Roethlisberger mengukir kepopuleran akademik pada studi tentang perilaku manusia di tempat kerja di Universitas Harvard. Mereka menggunakan wawasan yang tajam, pemikiran yang sungguh – sungguh, dan latar belakang sosiologis dalam percobaan industri yang dilakukan di pabrik hawthorne, *the western electric company*. Hasilnya adalah konsep bahwa organisasi adalah *system social* dan karyawan sesungguhnya merupakan unsur yang paling penting di dalamnya. Berbagai percobaan yang mereka lakukan mengungkapkan bahwa karyawan bukan sekedar alat tetapi suatu personalitas yang rumit yang berinteraksi dalam situasi kelompok yang acap kali sukar dipahami.

Bagi Taylor dan penerusnya, masalah – masalah manusia merintang jalan produksi dan karenanya harus diperkecil. Bagi mayo, masalah – masalah manusia menjadi bidang telaah baru yang luas dan kesempatan untuk maju. Mayo diakui sebagai bapak dari apa yang diacu sebagai hubungan manusiawi dan kemudian dikenal sebagai perilaku organisasi. Taylor meningkatkan produksi dengan menalarkannya. Mayo dan para pengikutnya berupaya meningkatkan produksi dengan memanusikannya.

Penelitian mayo – Roethlisberger sangat dikecam karena tidak cukup dikendalikan dan ditafsirkan, tetapi gagasan pokoknya, seperti *system social* di dalam lingkungan kerja, telah berdiri kukuh melalui ujian waktu. Hal yang penting adalah bahwa gagasan mereka merupakan hasil penelitian yang substansial tentang perilaku manusia di tempat kerja, dan luas pengaruhnya.

Dalam tahun 1940an dan 1950an, proyek penelitian yang penting lainnya dikemukakan dalam sejumlah organisasi, termasuk *the research center for group dynamic, university of micighan* (khususnya kepemimpinan dan motivasi) ; *personnel research board, ohio states university* (kepemimpinan dan motivasi); *tavistock institute of human relation di London* (berbagai pokok bahasan); dan *the national training laboratories di bethel, maine* (dinamika kelompok). Hasil penelitian ini mulai merasuk ke masyarakat bisnis dan akademi, yang selanjutnya mendorong minat baru dalam perilaku orang – orang di tempat kerja." Era hubungan manusiawi" telah dimulai.

Penekanan baru atas aspek manusia di tempat kerja merupakan hasil dari kecenderungan yang telah berkembang melalui periode waktu yang panjang. Hal ini membantu menyeimbangkan kembali nilai – nilai manusia dengan nilai lainnya di tempat kerja. Akan tetapi, bagian situasi yang tidak menguntungkan adalah bahwa konsep hubungan manusiawi tumbuh sedemikian pesat sehingga banyak pula yang berkembang keisengan dan kedangkalan. Sebagian praktikus mulai mengutamakan senyum lebar, "bersikap ramah kepada orang – orang" dan " senangkan

hati mereka", dan pada saat yang sama secara halus berusaha memanipulasi pegawai. Seorang humoris menyatakan, "kita telah beralih dari `sentuhan gaib' ekonomi adam smith ke `salam ramah ` hubungan manusiawi". Praktek seperti itu menimbulkan berbagai kecamann yang cukup pantas.

Istilah hubungan manusiawi lambat laun kehilangan daya tarik meskipun terus dimanfaatkan – khususnya pada tingkat operasional – karena kesesuaiannya. Contohnya pernyataan bahwa " penyelia adalah orang yang efektif dalam hubungan manusiawi." pada saat bidang ini semakin matang dan berdasarkan penelitian, istilah baru yang muncul melukiskannya adalah perilaku organisasi.

## **B. Pendekatan Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi memadukan ilmu – ilmu sosial dan berbagai disiplin lainnya yang dapat menyumbang pada pokok bahasan ini. Perilaku organisasi menerapkan berbagai gagasan dari semua disiplin itu yang dapat meningkatkan hubungan orang dan organisasi. Sifatnya yang antar disiplin itu serupa dengan ilmu kedokteran, yang menerapkan ilmu fisika, biologi, dan sosial kedalam praktek kedokteran yang berhasil.

Perhatian berbagai ilmu social terhadap orang-orang adakalanya diungkapkan dengan istilah umum "ilmu perilaku" yang mewakili tubuh pengetahuan yang sistematis tentang mengapa dan bagaimana orang-orang berperilaku seperti yang mereka lakukan.

Telah dikemukakan bahwa pandangan organisasi normal memandang "organisasi tanpa orang " , sedangkan para ilmuan perilaku berbicara tentang " orang tanpa organisasi". Akan tetapi, organisasi harus memiliki orang, dan orang-orang yang berusaha mencapai tujuan harus memiliki organisasi ; jadi, perlu menghimpun keduanya menjadi unit kerja.

### **1. Pendekatan Sumber daya manusia (*suportif*)**

Pendekatan sumber daya manusia berhubungan dengan perkembangan. Pendekatan ini menekankan perhatian pada pertumbuhan dan perkembangan orang – orang untuk mencapai tingkat kemampuan, kreatifitas dan pemenuhan yang lebih tinggi. Karena orang – orang adalah sumber daya yang paling penting dalam organisasi dan masyarakat manapun.

Hakikat pendekatan sumber daya manusia dapat dipahami dengan membandingkannya dengan pendekatan manajemen tradisional dalam awal tahun 1900an. Dalam pendekatan tradisional, para menejer memutuskan hal – hal yang perlu dilakukan dan kemudian mengendalikan pegawai dengan ketat untuk memastikan pelaksanaan tugas, dan tugas utama para menejer adalah mengarahkan dan mengendalikan.

Sebaliknya, pendekatan sumber daya manusia bersifat suportif, pendekatan ini membantu pegawai untuk berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggungjawab dan kemudian berusaha menciptakan suasana dimana mereka dapat menyumbang sampai pada batas kemampuan yang mereka miliki. Diasumsikan bahwa meluasnya kemampuan dan kesempatan bagi orang – orang akan langsung

mengarah pada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas. Kepuasan kerja juga akan timbul apabila para pegawai mendayagunakan kemampuan mereka sepenuhnya.

Pada dasarnya, pendekatan sumber daya manusia berarti bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik pula. Sebutan lain bagi pendekatan sumber daya manusia adalah pendekatan suportif, karena peranan manajer yang semula mengendalikan pegawai berubah menjadi mendukung pertumbuhan dan prestasi mereka.

## 2. Pendekatan Kontingensi

Manajemen tradisional berdasarkan pada berbagai prinsip untuk menyediakan "satu cara mengelola yang terbaik". Ada cara yang tepat untuk mengorganisasi, mendelegasikan, dan membagi pekerjaan. Cara yang dipandang terbaik diterapkan tanpa memperhatikan etnis organisasi atau situasi yang terlibat. Prinsip-prinsip manajemen dipandang bersifat universal. Pada saat bidang perilaku organisasi berkembang, banyak pendukungnya yang mendukung konsep universalitas.

Gagasan perilaku dipandang berlaku di dalam situasi apapun sebagai contoh, kepemimpinan yang berorientasi pegawai secara konsisten dipandang lebih baik ketimbang kepemimpinan yang berorientasi tugas, apapun keadaannya. Adakalanya pengecualian mungkin diakui, tetapi gagasannya kurang lebih universal.

Pandangan yang lebih diterima adalah bahwa hanya sedikit konsep yang berlaku umum yang dapat diterapkan dalam semua hal. Situasinya jauh lebih rumit dari semua yang dipersepsikan, dan berbagai variabel yang berbeda mungkin menghendaki pendekatan perilaku yang berbeda pula. Hasilnya adalah pendekatan kontingensi dalam perilaku organisasi, yang berarti bahwa lingkungan yang berbeda menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan.

Tidak lagi ada satu cara terbaik. Setiap situasi harus dianalisis dengan seksama untuk menentukan berbagai variabel penting yang ada guna menetapkan jenis praktek yang akan lebih efektif. Kekuatan pendekatan kontingensi adalah bahwa ia mendorong analisis situasi sebelum diambil tindakan dan pada saat yang sama berusaha menghilangkan praktek kebiasaan yang didasarkan atas asumsi universal tentang orang.

Pendekatan kontingensi juga lebih bersifat antar disiplin, lebih berorientasi penelitian dibandingkan pendekatan tradisional. Dengan demikian, pendekatan ini membantu untuk menggunakan semua pengetahuan mutakhir tentang organisasi dengan cara yang paling tepat, karena tindakan yang tepat bergantung pada variabel situasional.

## 3. Pendekatan Produktivitas

Hampir seluruh organisasi memiliki motif produktivitas, jadi gagasan ini merupakan benang merah yang dirajut melalui perilaku organisasi. Produktivitas merupakan rasio yang membandingkan unit keluaran dengan unit pemasukan. Apabila lebih banyak keluaran yang dapat dihasilkan dari jumlah masukan yang sama, maka produktivitas

meningkat atau apabila lebih sedikit masukan yang dapat digunakan untuk menghasilkan jumlah keluaran yang sama, maka produktivitas telah meningkat.

Gagasan tentang produktivitas tidak berarti bahwa kita harus menghasilkan keluaran yang lebih besar; melainkan, ia merupakan ukuran tentang seberapa efisien kita dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. konsekuensinya, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang bernilai tentang seberapa baik penggunaan sumber daya dalam masyarakat.

Ini berarti bahwa lebih sedikit yang digunakan untuk menghasilkan setiap unit keluaran. Semakin kurang pemborosan sumber daya dan semakin lebih baik pula pelestariannya.

Produktivitas acap kali diukur dalam kaitannya dengan masukan dan keluaran ekonomi, tetapi masukan manusia dan sosial juga merupakan hal yang penting, sebagai contoh apabila perilaku organisasi lebih baik dapat mempertinggi kepuasan kerja, akan dihasilkan keluaran manusia atau masalah, sebab keputusan perilaku organisasi secara khas melibatkan isue manusia, sosial, dan atau ekonomi, jadi produktivitas biasanya merupakan bagian penting darinya.

#### 4. Pendekatan system

Secara konseptual system menyiratkan bahwa dalam organisasi terdapat banyak variable yang saling mempengaruhi dalam hubungan yang rumit. Satu peristiwa yang nampaknya mempengaruhi satu orang atau satu departemen, sebenarnya mungkin memiliki pengaruh yang penting ditempat-tempat lain dalam organisasi. Ini berarti bahwa dalam mengambil tindakan para manajer harus mengkaji hal-hal diluar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap system yang lebih besar.

Sering kali dampak negatif dan dampak positif timbul dari tindakan perilaku, jadi perlu dilakukan analisis bea-maslahat (*cost benefit analysis*) untuk menentukan apakah suatu tindakan akan menghasilkan dampak positif atau negatif. tidak lagi memadai dengan hanya mengkaji maslahat (benefit) karna mungkin terdapat juga bea atau kerugian (cost) pada bagian lain dari system.

#### **C. Perilaku Manajemen Sistematis**

Landasan yang diperlukan seorang manager untuk berperilaku diantaranya adalah dari segi keterampilan dan kecakapan manajerial. Adanya keterampilan dan kecakapan manajerial diperlukan untuk menghadapi sifat kerja manajerial yang jelas diperlukan banyak sekali keterampilan. Keterampilan yang paling mendasar adalah keterampilan yang memungkinkan manajer bisa membantu orang lain sehingga menjadi lebih produktif di tempat kerja. Robert. L. Katz menggolongkan keterampilan dasar manajer menjadi 3, yaitu : teknis ( technical ), kemanusiaan ( human ), dan konseptual ( conceptual ).

Penjelasan :

□ Teknis ( *Technical* )

Yaitu kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus dalam melakukan tugas tertentu. Contohnya ; insinyur, akuntan, ahli komputer, dll. Pada awalnya keterampilan diperoleh melalui pendidikan formal dan dikembangkan melalui penelitian dan pengalaman kerja

□ Human (Kemanusiaan)

Yaitu, kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. Seorang manajemen dengan rasa Human yang tinggi akan mempunyai tingkat kewaspadaan diri serta kemampuan untuk dapat memahami perasaan orang lain.

□ Konsep ( *Conceptual* )

Yaitu kemampuan untuk melihat situasi secara luas serta mampu memecahkan masalah yang akan memberikan manfaat bagi mereka yang perlu diperhatikan. Keterampilan tersebut mencakup kemampuan untuk merinci permasalahan menjadi beberapa bagian yang lebih spesifik sehingga dapat dilihat kapan antar masing-masing bagian tersebut serta dapat berinteraksi dan diperlihatkan bagi orang lain.

Kecakapan manajerial adalah suatu keterampilan karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen, sedangkan kompetensi personal yang diperlukan bagi keberhasilan manajerial dapat dilihat dalam prinsip berikut, yakni:

- a. *Leadership* = rasa kepemimpinan
- b. *Self objectivity* = menilai diri sendiri secara realistis
- c. *Behavioural flexibility* = menyesuaikan perilaku
- d. *Oral Communication* = mengungkapkan pendapat secara verbal
- e. *Written communication* = mengungkapkan pendapat secara tertulis
- f. *Personal impact* = cara mendapat kepercayaan
- g. *Resistance to stress* = tetap bekerja dalam tekanan
- h. *Tolerance for uncertainty* = bekerja dalam situasi tak tentu

*Pendekatan*

Berdasarkan pada kemampuan individu / manager dalam berorganisasi atau mengelola badan organisasi. Perilaku Organisasi ( *organizational Behaviour* atau OB) menaruh perhatian pada masalah perilaku yakni tindakan manusia dan tindakan orang-orang sewaktu bekerja.

Perilaku organisasi berfokus terutama pada 2 bidang utama. Pertama OB membahas perilaku individu. Bidang ini mencakup topik-topik seperti sikap, kepribadian, persepsi, pembelajaran dan motivasi. Kedua, OB membahas perilaku kelompok, yang mencakup norma, peran, pembentukan tim dan konflik.

Sasaran OB adalah menjelaskan, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku. Keterampilan ini dibutuhkan untuk mengelola perilaku karyawan mereka.

Pemahaman akan sikap, kepribadian, persepsi dan pembelajaran karyawan dapat membantu kita memprediksi, menjelaskan dan

mempengaruhi produktivitas, absensi, dan masuk-keluar dan kepuasan kerja karyawan.

Sikap merupakan pernyataan evaluasi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai benda, orang atau peristiwa. Sikap terdiri dari 3 komponen ; Kognisi ( pemikiran ), Afeksi ( perasaan ), dan Perilaku.

#### *Pembelajaran Sosial*

Orang-orang dapat belajar dengan mengamati apa yang terjadi pada orang lain dan sekedar diberitahu mengenai sesuat, dan juga dengan pengalaman langsung. Pandangan bahwa kita bias belajar melalui observasi dan pengalaman langsung tersebut dinamakan teori pembelajaran sosial.

Pengaruh orang lain menjadi titik pusat pandangan pembelajaran sosial. Jumlah pengaruh model tersebut terhadap seseorang dipengaruhi oleh 4 proses :

1. Proses Perhatian

belajar dari model hanya jika mereka mengakui dan memperhatikan cirri-cirinya yang menentukan. Kita cenderung sangat terpengaruh oleh model yang menarik, berulang kali ada, kita anggap penting atau mirip dengan kita,

2. Proses Retensi (Penyimpanan )

Pengaruh model akan tergantung pada seberapa baik individu itu mengingat tindakan si model, bahkan setelah model itu tidak ada lagi.

3. Proses Reproduksi Motorik

setelah menyaksikan perilaku barn dengan mengamati model itu pengamatan diutiah menjadi pembuatan. Proses itu kemudian memperlihatkan bahwa individu tersebut dapat melakukan kegiatan yang dicontoh model tersebut.

4. Proses Penguatan

Individu akan didorong untuk menampilkan perilaku dari model jika diberi imbalan atau perangsang positif Perilaku yang mendapatkan rangsangan akan memberi perhatian lebih besar, dipelajari lebih baik dan dilaksanakan lebih sering.

#### *Modifikasi Perilaku*

*Behavioural Science Model* dipengaruhi oleh aliran psikologi yang mengadakan kajian terhadap perilaku kongkrit yang dapat diukur secara objektif. Memusatkan perhatiannya pada pemahaman individu — individu dan hubungan antar pribadi mereka. Mereka memberikan sumbangan kepada manajemen SDM dalam bentuk hasil penelitian dan penjelasan tentang aspek – aspek perilaku rasional, sumber-sumber motivasi dan sifat hakekat kepemimpinan dan kita membentuk perilaku dengan memperkuat secara sistematis tiap-tiap langkah berurutan yang mendekatkan individu itu ke perilaku yang dikehendaki.

#### *Penguatan Positif*

Penguatan positif akan meningkatkan kecenderungan diulangnya perilaku yang dikehendaki, dan perilaku yang dikehendaki tersebut muncul berdasarkan rangsangan-rangsangan yang menguatkan individu untuk

melakukan hal-hal yang berhubungan dengan penguatan positif.

*Perilaku Negatif*

Memberi hadiah atas tanggapan dengan menghilangkan atau mencabut yang tidak menyenangkan, dan perilaku ini cenderung lebih mengarah kepada kesan-kesan negatif yang akan muncul pada individu.

*Hukuman*

Yaitu mengganjar perilaku yang tidak dikehendaki dan akan menghilangkan perilaku itu sendiri dengan cara mengubah anggapan bahwa setiap sesuatu yang dianggap salah jelas dengan sanksi yang menanti serta merupakan kesepakatan umum bahkan merupakan suatu konsekuensi atas terjadinya suatu perkara.

*Penghilangan / pepadaman ( extinction )*

Menghilangkan setiap penguatan yang dapat mempertahankan perilaku. Contoh , dalam rapat para manajer yang ingin melarang karyawan yang terus-menerus bertanya yang tidak relevan atau yang mengganggu dapat melenyapkan perilaku itu dengan mengabaikan karyawannya itu ketika mereka mengacungkan tangan untuk berbicara, segera perilaku itu akan lenyap.

# BAB III ORGANISASI SEBAGAI SISTEM SOSIAL

## Mengidentifikasi:

- **Faktor Internal sebagai Penentu**
- **Faktor Eksternal sebagai Pembantu**

## Menjelaskan:

- **Dinamika Kelompok**
- **Pembentukan Kelompok**
- **Forming, Storming, norming dan Performing**

## Mendiskusikan:

- **Organisasi dan Proses Interaksi Sosial**

## **A. Organisasi sebagai Perwujudan Perilaku**

Proses sosialisasi merupakan suatu proses yang membuat seseorang atau sekelompok orang menganut suatu sistem nilai tertentu. Proses ini terjadi sejak manusia dilahirkan dan berjalan terus sampai saat seseorang meninggal dan dalam proses tersebut, keluarga merupakan sumber yang utama dan pertama.

Leonard Pearlin dan Melvin Kohn (1966 : 466) mengemukakan bahwa seseorang yang tergolong kelas sosial yang tinggi mempunyai keinginan untuk mengembangkan dirinya sendiri, sedangkan mereka yang berasal dari kelas sosial yang lebih rendah cenderung untuk mempertahankan tradisi dan norma yang sudah ada. Ketepatan pendapat ini belum tentu benar di Indonesia, namun kiranya tidaklah perlu diragukan bahwa terdapat korelasi yang erat antara kelas sosial dengan nilai kerja dan perilaku organisasi.

Pendekatan sistem sosial terhadap tingkah laku organisasi adalah perspektif yang bersifat komprehensif, multidimensional dan deskriptif dari organisasi. Para ahli teori sistem menegaskan bahwa suatu kesatuan yang terorganisasi memperlihatkan set-set yang sama dalam sisi dan pola. Teori sistem dikembangkan sebagai cara dalam menggambarkan set-set dari sisi dan pola yang memungkinkan terbentuknya organisasi.

Teori sistem memberikan model deskriptif yang kuat dari proses organisasi. Ia telah digunakan untuk menggambarkan gejala organisasi dalam berbagai konteks. Sebagai contoh, penggunaan teori sistem yang paling luas adalah dalam bidang biologi. Di sini ia menggambarkan cara bagaimana komponen kimia berbeda dioksidasikan untuk memungkinkan terjadinya sistem kehidupan. Dalam ilmu sosial dan ekonomi, teori ini menggambarkan pengaruh sosial dan ekonomi.

Dalam filsafat dan semantik, ia menggambarkan cara-cara dinamis umat manusia menggunakan bahasa dan lambang-lambang untuk menciptakan realitas. Dalam engineering dan fisika ia menggambarkan cara bahwa, mekanisme sibernetika dapat direncanakan untuk mendemonstrasikan inteligensi secara artificial.

Suatu aplikasi logis dari cara bertikir sistem adalah dalam menggambarkan perkembangan, struktur, pemeliharaan organisasi manusia. Dalam hal demikian, teori sistem umum diadopsi sebagai model untuk mendeskripsikan tingkah laku organisasi.

Pendukung pendekatan teori sistem pada organisasi mengemukakan bahwa teori klasik dan teori hubungan kemanusiaan terlalu simplistik dan preskriptif, sehingga tidak berhasil menggambarkan secara sempurna muatan yang bersifat multivariat dan organisasi. Teori sistem mampu mencangkup sifat saling berkaitan yang kompleks dan organisasi manusia, dan menggambarkan cara dengan mana organisasi berkembang dan tumbuh.

Apabila kita membicarakan perilaku organisasi, berarti kita memandang organisasi itu sebagai proses, yaitu proses kerjasama antar sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila

kita membicarakan perilaku organisasi, bukan berarti organisasi itu yang berperilaku tampak secara nyata. Yang mempunyai perilaku adalah para individu, para anggota (baik secara individu maupun secara kelompok) yang ada didalam organisasi. Perilaku dari para anggota organisasi secara keseluruhan akan memberi warna, ciri dan tipe dari suatu organisasi, bagaimana organisasi itu bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu mempelajari perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun secara kelompok. Perilaku manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain faktor lingkungan, latarbelakang dan sebagainya. Faktor genetik juga mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku. Dengan demikian perilaku manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam dan faktor dari luar.

Berdasarkan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu perilaku intern dan perilaku ekstern.

1. Perilaku intern, adalah perilaku-perilaku yang dipengaruhi oleh faktor genetika, yaitu segala hal yang dibawa sejak orang itu lahir sehingga merupakan warisan dari orang tuanya. Bagi seorang pemimpin organisasi, data-data tentang latarbelakang dari para anggota organisasi sangat penting dalam rangka mengarahkan dan mengembangkan perilaku organisasi yang positif.
2. Perilaku ekstern, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor dari luar, misalnya faktor lingkungan. Yang dimaksud oleh faktor lingkungan adalah, segenap situasi dan kondisi yang dihadapi sehari-hari oleh seseorang dalam hidupnya. Perilaku seseorang banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan; dan faktor lingkungan yang paling dekat adalah lingkungan rumah tangga dan lingkungan sekitarnya. Situasi dan kondisi lingkungan mempunyai pengaruh yang besar dalam pembentukan perilaku.

Manusia sebagai individu mempunyai watak, temperamen, sifat dan kepribadian yang berbeda-beda. Mengingat pada dasarnya setiap individu tidak mampu memenuhi kebutuhannya, maka untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan itu ia menjadi anggota dari berbagai kelompok, yang menurut pandangannya akan dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan dan dapat menyalurkan aspirasinya. Apabila individu itu masuk menjadi anggota suatu kelompok, maka segala sifat, watak dan temperamen dan kepribadiannya akan ikut masuk dibawa kedalam kelompok.

Dalam hal demikian, maka akan terbentuk perilaku. yang pada awal mulanya berorientasi kepada perilaku individu. Perilaku yang demikian, yaitu perilaku kelompok yang berorientasi kepada perilaku individu yang harus dikendalikan dan diarahkan menuju kepentingan organisasi guna mencapai tujuan organisasi sehingga dalam perkembangan selanjutnya perilaku kelompok berkembang menjadi perilaku organisasi.

Manusia dalam memandang perilaku manusia dalam suatu organisasi dapat saja berbeda. Ahli ilmu perilaku misalnya cenderung berbeda pendapatnya dengan para manager. Hart dan Scott (1.972: 535) mengatakan bahwa : " *the rules of organization behaviour are rooted in some a priori assumption about innate human nature*". Mengikuti pendapat ini maka para ahli ilmu perilaku biasanya mempunyai anggapan sendiri mengenai perilaku manusia dalam suatu kelompok atau organisasi.

Bagi bangsa Indonesia yang melandaskan diri pada Pancasila sebagai pandangan hidup, berpendapat bahwa manusia adalah makhluk Tuhan yang maha. Pandangan hidup tentang manusia ini mestinya akan mewarnai perilaku organisasi. Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila dimaksudkan sebagai langkah besar bagi terciptanya perilaku organisasi.

Bagi seorang pemimpin organisasi (terutama organisasi modern), kegiatan mengarahkan perilaku individu ke dalam perilaku organisasi merupakan pekerjaan yang sangat sulit karena berhubungan dengan faktor-faktor kejiwaan. Meskipun demikian sudah menjadi keharusan bagi pemimpin organisasi untuk melakukannya karena kegagalan dalam memberikan pengarahan akan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan.

Untuk mengarahkan perilaku individu ke arah perilaku organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain :

1. Memberi pengertian bahwa kegagalan mencapai tujuan organisasi juga merupakan kegagalan bagi setiap individu dalam usaha memenuhi kebutuhan pribadinya. Sebaliknya apabila tujuan organisasi dapat dapat tercapai secara efisien maka organisasi dapat diharapkan akan dapat memenuhi berbagai kebutuhan para anggotanya. Dengan demikian kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi tidak hanya merugikan para pemimpin, tetapi juga merugikan para anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok.
2. Dengan menjalankan teknik-teknik kepemimpinan yang cocok, misalnya dengan teknik persuasif, teknik penerangan, teknik propaganda dan teknik komunikasi.
3. Menetapkan berbagai ketentuan dan peraturan yang harus ditaati setiap anggota, yang diikuti dengan pemberian sanksi bagi mereka yang melanggar ketentuan tersebut.
4. Meningkatkan hubungan dalam organisasi khususnya hubungan personal yang serasi di kalangan para anggota, sehingga tercipta loyalitas yang tinggi, baik loyalitas antara pemimpin dengan bawahan dan sebaliknya maupun loyalitas antara sesama anggota/bawahan.
5. Memberikan kesempatan kepada para anggota untuk memberikan saran-saran yang berhubungan dengan kepentingan organisasi. Jadi pemimpin lebih bersifat terbuka.

Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang tergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama, yaitu aspek pengaruh

organisasi terhadap manusia dan juga sebaliknya : pengaruh manusia itu sendiri terhadap organisasi. Namun demikian, pembahasan akan lebih banyak ditekankan pada bagaimana perilaku manusia akan mempengaruhi efisiensi dan efektifitas suatu organisasi.

Secara sederhana, dalam mempelajari perilaku organisasi tercakup empat unsur utama, yaitu :

1. Aspek psikologis tindakan manusia itu sendiri, sebagai hasil study psikologi.
2. Adanya bagian lain yang diakui cukup relevan bagi usaha mempelajari tindakan manusia dalam organisasi.
3. Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin, mengakui bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana organisasi diatur dan siapa yang mengawasi mereka. Oleh sebab itu, struktur organisasi memegang peranan penting dalam membahas perilaku organisasi.
4. Walaupun disadari akan adanya keunikan masing-masing individu, perilaku organisasi lebih banyak menekankan pada tuntutan manager bagi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian selalu diusahakan agar usaha masing-masing individu selaras dengan tujuan organisasi.

Dari uraian tersebut diatas dapatlah disimpulkan beberapa hal yang sangat penting untuk diperhatikan. *Pertama*, perilaku organisasi adalah suatu bidang yang interdisipliner dan yang memanfaatkan hasil dari cabang ilmu yang lain. *Kedua*, walaupun mendapat sumbangan dari ilmu lain, bidang ilmu ini tetap dapat berdiri sendiri karena pusat perhatiannya pada perilaku manusia dalam berorganisasi. *Ketiga*, perilaku organisasi memberikan arah dan petunjuk bagi pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik.

Hal tersebut berbeda dengan psikologi dan sosiologi yang hanya memberi untuk dapat mengerti dan menguraikan tindakan seseorang atau kelompok sedangkan perilaku organisasi bersifat penerapan. Atau dengan perkataan lain, perilaku organisasi berhubungan dengan pemanfaatan pengetahuan bagi pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

Manusia dalam setiap organisasi, selain bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, juga berusaha untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka, seperti rasa persahabatan, kekeluargaan, dan rasa hormat sesama . Untuk itu mereka secara sadar atau tidak sadar membentuk kelompok-kelompok.

Dengan demikian, Hamner dan Organ (1978 : 302) menyebutkan adanya 4 hal penting dari kelompok, yaitu adanya saling berhubungan (interaksi), saling memperhatikan, merasa sebagai satu kelompok dan untuk pencapaian tujuan bersama.

Senada dengan rumusan tersebut diatas adalah rumusan yang dikemukakan oleh Duncan (1981 : 167), yaitu bahwa : "*a group is defined as two or more people who interact to accomplish a common goals; the interaction is lasting and displays at least some structure* – suatu

kelompok terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama, interaksi tersebut bersifat relatif tetap dan mempunyai struktur tertentu. "

Berdasarkan rumusan tersebut, selanjutnya Duncan (1.981: 167) menyebutkan empat ciri utama kelompok, yaitu :

1. *Common motives leading to group interaction.* Anggota suatu kelompok paling tidak harus punya satu tujuan bersama.
2. *Members who are affected differently by their interaction.* Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut di antara mereka dapat berbeda.
3. *Group structure with different degrees of status.* Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, karena akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
4. *Standard norms and values.* Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai oleh pola tingkah laku dan sistem nilai bersama. Setiap anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut.

Pembentukan organisasi didasarkan pada tujuan dan kepentingan orang yang membentuk organisasi. Untuk apa organisasi itu didirikan dan bagaimana hubungan antar individu diatur sangat menentukan tipe-tipe organisasi. Dengan dasar tersebut, tipe organisasi dibedakan sebagai berikut :

1. Struktur lini (jalur)

Struktur lini disebut juga sebagai struktur garis atau struktur skalar, sering juga disebut struktur tipe militer. Dalam tipe ini hanya ada satu hubungan langsung, hubungan vertikal antara berbagai tingkat dalam organisasi wewenang (authority) dari puncak pimpinan mengalir secara langsung kebagian-bagian bawahnya.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seluruh bagian berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Alasan suatu bagian tidak berwenang untuk memerintah pada bagian lain karena setiap bawahan memiliki hanya satu orang atasan langsung. Tugas dan tanggung jawab harus dilaksanakan dengan pasti karena merupakan wewenang dari atasan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam semua bidang pekerjaan, baik pekerjaan pokok maupun pekerjaan bantuan.

2. Struktur lini dan Staf

Organisasi dengan tipe ini adalah organisasi yang mempunyai hubungan langsung vertikal antara berbagai tingkat. Tanggung jawab khusus untuk memberikan bantuan dan sarana kepada pimpinan lini. Tegasnya bahwa wewenang dari atasan dilimpahkan kepada satuan organisasi (tingkat) dibawahnya dalam suatu bidang pekerjaan pokok maupun pekerjaan tambahan dan dibawah atasan (pimpinan) diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando tetapi hanya nasihat dan bantuan dalam bidang keahlian tertentu.

### 3. Struktur Fungsional

Merupakan modifikasi dari organisasi lini dan staf dimana staf bagian diberikan kewenangan atas kepercayaan dalam bidang-bidang khusus. Jelasnya bahwa wewenang atas dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu. Pimpinan berhak memerintah kepada semua pelaksana yang ada supaya mengikuti bidang kerjanya. Pada tipe ini seorang pakar (spesialis) diberikan kewenangan fungsional. ini adalah hak seorang staf spesialis untuk memberikan perintah-perintah atas namanya dalam menetapkan bidangnya.

### 4. Struktur Matriks (*Matrics*)

Struktur organisasi matriks adalah organisasi yang permanen (tetap) dan didesain untuk mencapai tujuan yang khusus dengan menggunakan tim spesialis dari berbagai fungsi dalam organisasi. Struktur ini digunakan dalam hal-hal yang khusus yang memiliki berbagai keahlian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam waktu yang relatif singkat, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi itu sejak berdirinya tidak pernah tinggal diarn atau mengalami stagnasi.

Kerjasama antar individu dan antar kelompok di wilayah. kultural "*Continetal*", "anglo-saxon", dan Indonesian" akan menunjukkan corak prosesuil yang berbeda pula.

Dalam konteks kegiatan manajemen, interaksi sosial dengan tujuan kerjasama akan memperlihatkan gambaran-gambaran sebagai berikut di bawah ini. Gambaran tersebut merupakan hasil usaha yang bersifat tentatif, sebab dilandasi oleh studi literature, kegiatan deduktif dan pengalaman terbatas dari diri peribadi.

#### *Model Continental*

Interaksi sosial :

#### 1). Umum

Pola interaksi sosial kebanyakan tertuju pada development pada aspek-aspek tata kehidupan. Kecenderungan penghayatan interaksi adalah secara subjektif : vertikal dengan penempatan surplus pengetahuan orang lain diatas pengetahuan sendiri.

Interaksi sosial ditandai oleh suatu kepekaan diri terhadap kemungkinankemungkinan di dalam lingkungan pribadi untuk pengembangan diri. Yang terutama diandalkan ialah posisi pengetahuan pribadi dan ini dipertahankan sampai timbul kemungkinan baru untuk maju.

#### 2). Persaingan

Persaingan dalam bermacam bentuk merupakan proses pengembangan diri, terutama dengan bereferensi pada sumber-sumber pengetahuan yang tersedia di dalam lingkungan.

#### 3). Pengambilan Keputusan

Kebijakan, strategi dan operasi tertuju pada usaha untuk mendapatkan perubahan posisi lebih baik, yakni yang menyangkut penggtahuan dan keterampilan diri.

### *Model Anglo Saxon*

#### Interaksi sosial

##### 1). Umum

Pola interaksi kebanyakan tertuju pada grup integration dan grup maintenance dari kelompok sendiri, dengan tetap membuka kemungkinan untuk memperluas maupun menyempitkan kelompok yang bersangkutan. Kecenderungan penghayatan interaksi sosial ialah horizontal, khususnya dalam bentuk demokrasi. Yang amat diandalkan ialah grup opinion dan grup decision namun yang terbatas pada kelompok yang berkepentingan.

##### 2). Persaingan

Persaingan bergerak dibidang sumber-sumber informasi dan demikian juga di bidang resources dalam lingkungan\_ Perbedaan prestasi bukan alasan untuk bersaing, bahkan sebaliknya merupakan wilayah identifikasi dan kontra identifikasi yang diinginkan.

##### 3). Pengambilan keputusan

Kebijakan, strategi, dan operasi tertuju pada usaha untuk memanipulasi lingkungan fisik dan sosial, agar sasaran dapat tercapai dengan tingkat kondisi yang ada pada diri kelompok.

### *Model Indonesia*

#### Interaksi Sosial

##### 1). Umum

Pola interaksi sosial kebanyakan tertuju pada usaha untuk menjaga keseimbangan sosial, sehingga sering kali bercorak kompromi. Penghayatan mengenai interaksi sosial adalah penghayatan tentang keseimbangan lingkungan total, yang tidak boleh diganggu, maka tingkah laku pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi tanpa hambatan itu berdampingan dan bersamaan dengan kemampuan pengorbanan total Pula. Dalam interaksi sosial amat diandalkan ilham atau pengarahan sikap oleh supranatural.

##### 2). Persaingan

Persaingan pun tidak bersifat fungsional, melainkan emosional. Posisi pribadi yang relatif dalam lingkungan total, sering kali merupakan objek persaingan. Sering kali juga hasil diutamakan diatas usaha, sebab hasil itu adalah produkproduk bagian dari dinamika lingkungan total.

##### 3). Pengambilan Keputusan

Jika terdapat masalah kepentingan umum, maka masalah tersebut adalah masalah lingkungan total. Setiap individu yang berkepentingan adalah juga bagian dari lingkungan total itu, sehingga penyelesaian masalah adalah hak dan kewajiban semua yang berkepentingan itu. Mencari keseimbangan kembali dari lingkungan tersebut, dilakukan dengan cara mengkonsensuskan pendapat tentang cara penanggulangannya, ini disebut musyawarah. Hasil konsensus dinamakan mufakat. Kemufakatan tersebut baru dapat dioperasionalisasikan, jika diberi legitimasi oleh seorang pemimpin, sedangkan pemimpin dianggap mempunyai posisi sebagai mediator

untuk menghubungi dan memanfaatkan kekuasaankekuasaan eksternal-eksternal tadi.

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Manusia, dan hanya manusia satu – satunya, yang meruakan sumber utama organisasi, yang tidak bisa digantikan oleh teknologi apa pun.

Bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan mempunyai arti tanpa ada manusia yang mengatur, menggunakan, dan memeliharanya. Ungkapann manusia yang di belakang meja atau manusia yang menggunakan senjata, kiranya cukup memberikan keyakinan betapa pentingnya manusia dalam satu organisasi.

Cukup mudah untuk dimengerti kalau dikatakan bahwa manusialah yang menjadi pusat dan sumber inspirasi dan gerakan suatu organisasi. Oleh sebab itu, sangatlah pentingnya untuk memahami perilaku manusia, sebagai perseorangan atau sebagai kelompok, dalam organisasi.

Menarik sekali pernyataan E.A. Johns dalam bukunya *The sociology of Organizational change*, yang mengatakan bahwa " *the successful manager of the future must be a 'do- it-yourself behavioural scientist'*". Artinya secara bebas dapat kita terjemahkan bahwa "keberhasilan seorang manager pada masa yang akan datang ditentukan oleh kemampuannya untuk mengenal perilaku manusia"

Dalam setiap bentuk usaha, pihak pemimpin patut sekali mengerti setiap tindakan para pegawainya. Tetapi untuk dapat mengerti diperlukan pengamatan atas setiap aspek perilaku mereka sebagai manusia. Untuk itu akan dibahas aspek kepribadian yang dapat dilihat dari berbagai segi pandangan. Seorang menejer personalia, misalnya, dapat melihatnya dari jalan pikiran seseorang pegawai, atau melalui pengamatan atas konflik yang terjadi.

Manejer lainnya dapat pula mengamati aspek perangai seseorang seperti kebiasaan bersaing, irihati atas basil orang lin dan sebagainya. Menejer juga dapat rencarinya dari segi harapan pegawai. Gunanya untuk mempelajari kepribadian seseorang, yang mencakup sifat khas, perilaku dan temperamen seseorang. Oleh sebab itu, setiap menejer perlu sekali memahami berbagai cara pendekatan demi pengembangan kepribadiannya dan para anak buahnya.

Dapat kita simpulkan bahwa perilaku manusia adalah sesuatu yang rumit. Padahal mengerti perilaku manusia justru merupakan pangkal tolak untuk dapat mengerti perilakunya dalam organisasi. Pandahgan kesisteman adalah jalan yang paling mudah untuk mengerti perilaku manusia.

Dalam pandangan ini perilaku manusia ditentukan oleh proses input dan output. Artinya, kita hendaknya menganggap manusia adalah suatu system yang terbuka, bukan sesuatu yang dapat kita isolasi, dan bahwa manusia berintegrasi dengan lingkungan dan hidup di alam

lingkungan. Dari penjelasan diatas bahwa manusia memiliki perbedaan diantara satu dengan lainnya.

#### *Tingakatan intelejensi*

Setiap manusia memiliki perbedaan yang mencolok jika kita meliahat dari tingkat kecerdasan yang dia miliki, tingkat kecerdasan juga ssangat mempengaruhi pada tingkat keuletan dan kreativitas dalam dunia kerja.

#### *Etos kerja*

Setiap orang dalam melakukan pekerjaannya tidak akan mendapatkan atau mengalami semangat dan kemauan yang sama diantara para pekerja, sehingga diantara mereka ada yang senang bekerja selama atau berdasarkan waktu yang ttelah ditetapkan, ada juga yang apabila dihadapkan pada pekerjaan dia malah pergi dan malas untuk mengerjakannya, hal ini lah yang dapat kita lihat dari orang – orang yang memiliki kesuksesan, selain mereka memiliki tingkat intelegensi yang tinggi tetapi etos kerja juga mempengaruhi baik atau ttidaknya seseorang alam berkerja atau dengan kata lainnya tingkat produktivitasnya kurang baik.

#### *Karakteristik organisasi*

Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai sustu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Definisi ini tampaknya amat panjang. dalam kegiatan keorganosasian ada beberapa karakteristik yang terdapat didalamnya diantaranya, yang pertama, organisasi merupakan suatu kesatuan sosial yang artinya bahwa unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Pola interaksi yang diikuti orang didalam sebuah organisasi tidak begitu saja timbul melainkan telah dipikirkan dahulu oleh karena itu.

Denagn demikian, maka organisasi merupakan kesatuan social, maka pola interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan menselaraskan untuk meminimalkan keberlebihan namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang keritis telah diselesaikan. Hasilnya adalah bahwa definisi kita mengasumsikan secara eksplisit kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusia.

Sebuah organisasi mempunyai batasa yang relative ddapat diidentifikasi batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implicit antara para anggota dan organisasinya.. Pada kebanyakan hubungan kepegawaian, terdapat sebuah perjanjian yang implicit dimana pekerjaan itu dittukar denan pembayaran upah.

Pada organisasi sosial atau suka rela, para anggota memberi kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi social, atau kepuasan dalam

membantu orang lain. Tetapi setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Orang-orang didalam sebuah organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus rasa keterikatan ini, tentunya, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan didalam keanggotaan mereka meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang didalam organisasi berpartisipasi secara relative teratur. seorang selesman di Roebuck mungkin diminta untuk bekerja selama delapan jam sehari, lima hari dalam satu minggu.

Pada ekstrim yang lain, seseorang yang berfungsi secara relative terus menerus sebagai seorang anggota dari organisasi nasional bagi wanita dapat menghadiri hanya beberapa pertemuan dalam satu tahunnya, atau hanya dapat membayar kontribusi tahunannya.

Akhirnya, organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. "Sesuatu" ini adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin, hal tersebut dapat dicapai secara efisien melalui usaha kelompok. Tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh, namun definisi kita menyatakan adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Kesatuan rasional dalam mengejar tujuan. Organisasi adalah untuk mencapai tujuan, dan perilaku para anggota organisasi dapat dijelaskan sebagai pengejaran rasional terhadap tujuan tersebut.

Adapun pendekatan mengenai perkembangan kepribadian yang utama, yaitu teori psiko-analitik, teori sifat atau perangai dan teori kebutuhan. Teori psiko-analitik ini pertama kali dikemukakan oleh Sigmund Freud. Menurut teori ini, untuk dapat memahami keperibadian seseorang, kita harus melihat kedalam dirinya apa yang menjadi dasar perilakunya.

Dalam diri setiap orang terdapat sesuatu yang disebut dengan id atau naluri untuk mencari kepuasan bagi dirinya sendiri dan juga super ego yang merupakan bagian dari jiwa manusia yang mengandung unsur ideal dan pikiran yang baik. Tindakan atau perilaku manusia, kata Freud, merupakan hasil konflik antara id dan super ego.

Konflik diantara kedua faktor ini selalu berhasil didamaikan oleh ego. Pola perilaku manusia selalu bersifat defensif dan selalu dapat diperkirakan berdasarkan pengamatan atas bagaimana kompromi yang terjadi antara id dan super ego.

Teori sifat atau perangai, secara sederhana dapat dikatakan bahwa menurut teori ini kepribadian seseorang selalu tetap dan tidak berubah atau sulit berubah oleh sebab itu mudah sekali untuk memperkirakan perilaku seseorang. Sifat dan perangai seseorang yang membedakannya dengan orang lain, selanjutnya menurut teori ini, sifat seseorang sudah ada sejak lahir, dan dibagikan secara unik, tidak berubah sepanjang masa, dapat diukur secara kuantitatif, dan dapat digunakan untuk

menduga bagaimana ia akan bertindak.

Sifat atau perangai seseorang dapat diteliti dengan berbagai cara. Ada yang berpendapat bahwa sifat seseorang dapat diketahui melalui pendekatan biologis; maksudnya, sifat manusia ditentukan oleh factor genetisnya masing-masing. Warna mata, rambut, dan bentuk tubuh dapat menunjukkan sifat atau perangai seseorang.

Sebagian lagi berpendapat bahwa kepribadian seseorang ditentukan oleh kejiwaan, seperti ketenangan, kehangatan, dan sebagainya. Sifat-sifat kejiwaan ini menjelma dalam cara ia bertindak

Teori kebutuhan, teori ini dianggap dapat memberikan bantuan untuk dapat mengerti kepribadian seseorang. Teori tingkat kebutuhan ialah teori hierarki kebutuhan merupakan teori yang kita kenal dengan teori Maslow atau teori motivasi, berbeda dengan para psikolog sebelumnya, yang lebih banyak memberikan perhatian pada mereka yang psikologi tidak sehat, Maslow sebaliknya lebih memperhatikan manusia yang psikologis sehat, dalam membangun hierarki kebutuhan yang bersifat deduktif, Maslow bertitik tolak dari tiga asumsi pokok yaitu:

1. Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan. Keinginan mereka selalu tidak pernah terpenuhi seluruhnya.
2. Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong lagi
3. Kebutuhan manusia tersusun menurut hierarki tingkat pentingnya.

Berdasarkan tiga asumsi ini, manusia selalu di tuntut oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhannya, tetapi sekali terpenuhi kebutuhan, ia tidak lagi menjadi faktor pendorong pegawai yang sudah mencapai tingkat jabatannya tertentu, misalnya, tidak lagi menganggap jabatan itu sebagai faktor pendorong karena ia akan segera mengharapkan untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi lagi, begitu seterusnya pokoknya, selalu ada pergeseran dari kebutuhan yang satu kebutuhan yang lain.

Walaupun teori Maslow yang sering dikutip, tetapi juga banyak dikritik. Kritik itu mempertanyakan kebenaran itu sendiri, yang tidak berdasarkan hasil penelitian; adapula yang mengkritik karena tingkat kebutuhan manusia sebenarnya tidak dapat dipisahkan secara berjenjang seseorang bisa saja masuk organisasi bukan dengan alasan kebutuhan biologis, tetapi misalnya langsung karena kebutuhan akan rasa aman

Salah satu hasil penting kritik-kritik tersebut adalah munculnya teori keadaan nyata – kesinambungan- peningkatan, yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Teori ini menyederhanakan teori Maslow yang lima tingkat ini hanya menjadi tiga tingkat.

Tingkat keadaan nyata mencakup kebutuhan biologis dan kebutuhan akan rasa aman dengan kebutuhan untuk diterima dan diakui serta kebutuhan akan citra baik. Kebutuhan untuk peningkatan menggabungkan sebagian dari kebutuhan untuk mempunyai citra baik dengan kebutuhan untuk memperoleh citra yang lebih baik. Karena relatif baru dan dianggap tidak memecahkan persoalan atas kritik terhadap teori

Maslow, maka teori ini tidak dapat dikenal.

Motif berprestasi, berbeda dengan konsepsi Maslow, teori yang dikemukakan oleh David McClelland ini berfokus pada satu macam kebutuhan yaitu yang disebut dengan motif berprestasi. Teori ini berasumsi bahwa semua kebutuhan adalah karena dipelajari. Teori ini dikemukakan oleh McClelland berdasarkan hasil penelitiannya terhadap isi buku acuan anak-anak yang ditulis pada tahun 20an.

Ditemukan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara buku yang dibaca oleh seseorang dengan tingkat motivasinya, untuk lebih lanjut McClelland mengatakan bahwa terdapat pula hubungan yang sangat erat antara tingkat motivasi berprestasi suatu masyarakat dengan tingkat kemajuan perekonomiannya.

### **B. Dinamika Kelompok**

Terbentuknya suatu kelompok tidak selalu karena adanya dorongan langsung dari pekerja yang harus selalu dilakukan, sebab dalam kenyataan kita sering juga membentuk suatu kelompok atas dasar sukarela. Kelompok belajar atau kelompok wisata pada hakikatnya lebih merupakan kelompok yang terbentuk atas dasar sukarela. Bila kita sependapat dengan pendapat ini, pertanyaan yang timbul berikutnya ialah : mengapa seseorang memasuki kelompok tertentu?

Terhadap pertanyaan ini para ahli menyetengahkan teori tarikan hubungan perorangan (*interpersonal attraction theory*), seperti teori tukar menukar, teori persamaan sikap, dan teori saling melengkapi.

Teori tukar menukar (*exchange theory of attraction*), diperkenalkan oleh Thibaut dan Kelley pada tahun 1959. Menurut teori ini, interaksi dalam satu kelompok terjadi dalam proses tukar menukar antara imbalan (*reward*) dengan ongkos (*cost*). Dalam setiap interaksi, seseorang selalu mendapatkan imbalan berupa kepuasan atau terpenuhinya sebagian kebutuhannya.

Tetapi untuk itu ia harus membayar sejumlah ongkos tertentu, dalam bentuk berkurangnya kebebasannya, keharusannya tunduk pada norma dan sistem nilai kelompok, kelelahan, kebosanan, kecemasan, dan mungkin pula secara terpaksa harus melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam proses tukar menukar tersebut, setiap orang senantiasa berusaha agar imbalan yang diperolehnya selalu lebih besar dari ongkos yang harus dikeluarkannya. Ia pun selalu berusaha agar makin besar investasi yang ia berikan, makin besar pula keuntungan yang akan ia peroleh. Atau sebaliknya, semakin kecil keuntungan yang ia peroleh, semakin kecil pula investasi yang akan ia berikan.

Masih dalam kaitan dengan teori tukar menukar tadi, seseorang yang melakukan proses interaksi, akan memperhitungkan keuntungannya berdasarkan dua standar, yaitu ukuran perbandingan (*comparison level*) dan ukuran perbandingan antara beberapa pilihan (*comparison level of alternatives*).

Caranya ialah dengan memperbandingkan pengalamannya pada masa lampau dengan apa yang sedang ia hadapi. Seseorang yang

pernah mendapat pujian dari pimpinannya yang lama karena melakukan sesuatu yang biasa, juga akan mengharapkan pujian yang sama dari pimpinannya yang baru, sehingga jika harapannya tidak terpenuhi, ia akan merasakan bahwa imbalan yang diperolehnya menurun.

Adapun mengenai ukuran perbandingan antara beberapa pilihan, hal ini dipergunakan oleh seseorang dengan memperbandingkan imbalan dan ongkos dari masing-masing alternatif. Dalam contoh di atas, walaupun yang bersangkutan merasa bahwa imbalan yang ia peroleh menjadi 'menurun', tetapi ia memilih untuk menerima saja perlakuan tersebut, karena merasa bahwa bila ia menuntut penghargaan seperti pernah diperolehnya, ia khawatir akan ditertawakan atau malah dimarahi.

Jadi, jelaslah bahwa menurut teori tukar menukar, seseorang menciptakan dan memelihara hubungan antar perorang karena ia berpendapat bahwa imbalan yang diperolehnya masih lebih besar dari ongkos yang harus ia keluarkan.

Ada lagi teori tukar-menukar ini, yaitu teori yang dikemukakan oleh Newcomb (1961) dan disebut teori kesamaan sikap (*theory of similar attitudes*). Newcomb mengatakan bahwa seseorang cenderung tertarik kepada orang lain yang dianggapnya mempunyai sikap yang sama dengannya.

Seseorang yang berpendapat bahwa tugas adalah yang paling penting, akan tertarik kepada orang lain yang juga berpendapat demikian. Sebaliknya, seseorang yang berpendapat bahwa perahabatan lah yang paling penting bagi suatu kelompok atau organisasi, tidak begitu tertarik untuk berinteraksi dengan seseorang yang lebih mendahulukan tugas.

Winch (1958) berpendapat bahwa daya tarik untuk berinteraksi ditentukan oleh prinsip atau asas saling melengkapi (*the principle of complementary*) menurut Winch, seseorang tertarik untuk mengadakan interaksi bukan karena ada kesamaan sikap, tetapi justru karena adanya perbedaan.

Adanya perbedaan, misalnya claim bentuk merasa ada kekurangan pada diri sendiri dibandingkan dengan orang lain, justru mendorong seseorang untuk mendapatkan yang kurang itu dari orang lain. Prinsip ini sejalan betul dengan teori tukar-menukar yang telah di singgung di atas.

Selain tiga pendapat yang diuraikan diatas, sebagai pelengkap pembahasan mengenai sebab-sebab seseorang mengadakan interaksi, baik pula disebut teori perbandingan sosial (*social comparison theory*) yang di tengahkan oleh Festinger pada tahun 1954.

Festinger orang yang memasuki suatu kelompok pada hakekatnya mempunyai dorongan untuk mengadakan evaluasi terhadap dirinya. Festinger selanjutnya mengemukakan bahwa dengan memasuki suatu kelompok seseorang akan tahu pendapat orang lain mengenai dirinya, termasuk tentang apa yang baik, yang boleh, dan yang tidak boleh dikerjakan. Melalui interaksi dalam kelompok itulah pula ia dapat mengetahui apakah pendapatnya, gagasan, dan pertimbangannya sesuai dengan kenyataan sosial.

### *Ciri dan Jenis Kelompok*

Adapun ciri-ciri kelompok bisa kita uraikan dari definisi kelompok itu sendiri yang mana dikatakan kelompok adalah sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling tergantung yang berkumpul bersama untuk mencapai sasaran tertentu. Kelompok dapat bersifat formal atau informal.

Kelompok formal adalah kelompok yang dibentuk oleh organisasi yang memiliki penugasan kerja terencana dan tugas spesifik.

Kelompok informal itu sifatnya sosial. Kelompok itu terbentuk secara alamiah di tempat kerja sebagai tanggapan terhadap kebutuhan akan hubungan sosial. Kelompok informal cenderung terbentuk berdasarkan persahabatan dan kepentingan bersama.

Ada beberapa pandangan yang digunakan dalam membedakan jenis-jenis kelompok. Duncan membedakannya berdasarkan apakah kelompok itu bersifat formal atau informal, berdasarkan keanggotaan (*membership*), kesukaan (*preference*), serta berdasarkan besarnya (*size*). Untuk memudahkannya, kita akan mengikuti cara membedakan Duncan ini.

#### *Kelompok Formal dan Kelompok Informal*

Dalam setiap organisasi yang cukup besar selalu terdapat kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal adalah kelompok yang keanggotaannya terjadi menurut suatu struktur resmi. Hamner mendefinisikannya sebagai "*the groups to which a member is assigned as a part of his or her work role*". Kelompok kerja, panitia dan team dosen, panitia penerimaan mahasiswa merupakan beberapa contoh kelompok formal. Robin m. williams Jr., sebagaimana di kutip oleh Duncan, mengatakan bahwa pertanda khas kelompok ini ialah : adanya peranana khusus, norma yang kaku, dan adanya sanksi untuk emjamin adanya konformitas.

Disamping kelompok formal terdapat pula kelompok informal. Kelompok ini berkembang atas dasar perasaan saling tertarik, karena kebutuhan akan tukarmenukar informasi, untuk saling melengkapi ataupun karena kesamaan sikap.oleh sebab itu, ciri khas kelompok ini antara lain ialah : spontanitas, emosional, dan luwes dalam arti terbatas pada kepentingan tertentu saja, dan biasanya untuk jangka waktu yang tidak tertentu.

Persahabatan, rasa setia kawan, rasa sesuku, dan sederhana dapat merupakan unsur pendorong terbentuknya kelompok informal ini.

Setiap manager perlu sekali memahami psikologi kedua macam kelompok tersebut, karena masing-masing dapat mempengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi.

Kelompok formal, misalnya, penting untuk menjamin agar segala ketentuan dan prosedur resmi berjalan sebagaimana mestinya. Dan kelompok informal di perlukan paling tidak untuk mengurangi atau mencegah kebosanan, malah dapat mengisi segala kekurangan yang terdapat dalam kelompok formal.

### *Keanggotaan Berdasarkan Kesukaan*

Kelompok berdasarkan keanggotaan merupakan kelompok yang lahir atas dasar ketentuan formal atau karena seseorang telah memenuhi ketentuan formal. Mahasiswa yang lulus suatu perguruan tinggi secara formal telah menjadi anggota ikatan alumni. Seorang penduduk yang tinggal dalam wilayah tertentu secara formal menjadi warga wilayah tersebut.

Walaupun secara formal sudah ada ketentuan yang mengatur hak dan kewajiban anggota kelompok seperti ini, Bering kita lihat bahwa anggotanya tidak terlalu merasa terikat kepada ketentuan tersebut. Atau secara singkat, dalam kelompok yang berdasarkan keanggotaan, hubungan antara perorangan tidak begitu terasa. Hal ini selanjutnya mengakibatkan tekanan pengaruh kelompok terhadap perilaku seseorang tidak begitu benar.

Kelompok berdasarkan kesukaan ditandai oleh adanya perasaan para anggotanya untuk lebih terikat kepada ketentuan dan kepentingan kelompok. Dalam kelompok ini biasanya seseorang memberikan perilaku kelompok mempengaruhi perilaku yang bersangkutan. Atau dengan perkataan lain, ia berusaha menyesuaikan perilakunya dengan perilaku kelompok dimana ia merasa menjadi anggota.

Karena ikatan terhadap kelompok sangat bersifat pribadi (personal), konsepsi pembedaan macam kelompok menurut cara yang disebut diatas tidak begitu banyak digunakan dalam membahas perilaku organisasi.

### *Kelompok Menurut Jumlah*

Cara lain untuk membedakan kelompok adalah menurut jumlah anggotanya atau dikatakan pula menurut jumlah besarnya. Dengan demikian, secara umum, kelompok dapat dibagi atas kelompok yang terjadi dari dua orang (*diad*), tiga orang (*triad*), dan kelompok yang lebih besar, yang anggotanya lebih dari tiga orang. Berikut ini akan dibahas lebih lanjut, ciri masing-masing kelompok tersebut dan bagaimana pengaruhnya atas perilaku seseorang serta hubungannya dengan kelompok lain.

#### *Kelompok dua orang (diads)*

Dalam kelompok seperti ini, hubungan antar perorangan terjadi dalam bentuk yang paling sederhana. Dikatakan paling sederhana, karena interaksi yang terjadi didalamnya semata-mata berdasarkan saling menyukai. Dasar inilah yang menjadi landasan bagi kelanjutan atau terputusnya hubungan antar perorangan. Theodore Caplaw, seperti dikutip oleh Duncan mengemukakan " *there is an emphasis on feelings and sentiments directed to ward reducing conflict.*

#### *Kelompok tiga orang*

Dalam kelompok ini hubungan antar perorangan lebih rumit, setiap anggotanya dapat melakukan dua fungsi, yaitu dapat membuat suatu kelompok menjadi erat dan sebaliknya dapat pula membuatnya menjadi pecah. Oleh sebab itu dapatlah dimengerti bila dalam kelompok ini tingkat

kekompakan relatif rendah.

Hasil studi George Semmel, sebagai mana dikutip oleh Duncan membuktikan, bahwa dua orang anggota kelompok demikian cenderung mengelompok sendiri dan hanya secara tidak langsung berhubungan dengan anggota kelompok tiga. Oleh sebab itu mudah dimengerti bahwa dalam kelompok yang terdiri atas tiga orang ini mudah sekali berkembang rasa cemburu, iri hati, dan rasa disingkirkan.

Dalam kaitannya dengan perilaku kelompok, dalam kelompok tiga orang seringkali terjadi proses koalisi atau pengelompokan dua orang untuk melawan satu orang hal ini terjadi baik dalam lingkungan keluarga maupun dalam kehidupan politik.

Bagaimana terjadinya proses koalisi tersebut dan berapa lama koalisi itu dapat bertahan sangat bergantung kepada hal siapa yang paling berkuasa dan apa tujuan koalisi tersebut. Faktor siapa yang berkuasa ini akan menentukan sifat kelompok. Duncan menyebutkan ada tiga jenis atau sifat kelompok tersebut, yaitu yang sinambung (*continuous*), yang berkala (*episodic*), dan yang terbatas (*terminal*).

Kelompok bersinambung biasanya terdapat dalam suatu organisasi yang cukup besar. Kelompok ini sering bersifat tetap dan lazimnya diikat oleh kepentingan yang lebih besar, misalnya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kelompok berkala juga biasa terdapat dalam organisasi yang cukup besar. Untuk mendapatkan atau memelihara kekuasaan yang ada, koalisi didalamnya biasanya kuat. Bila nantinya tujuan koalisi sudah tercapai kelompok ini akan bubar dengan sendirinya.

Kelompok terbatas disebut demikian karena motifasi keterbatasannya kelompok ini sesungguhnya hampir tidak ada atau dengan perkataan lain kehadirannya semata-mata karena terpaksa dan bukan atas kemauan sendiri. Kelompok ini biasanya timbul karena alasan praktis dan akan bubar dengan sendirinya pada saat ada kesempatan membubarkan diri, walaupun dengan alasan yang paling sederhana sekalipun.

#### *Kelompok yang terdiri atas lebih dari tiga orang*

Kelompok ini dapat terdiri atas empat atau lima anggota atau lebih. Sebagaimana telah disinggung jumlah anggotanya mempengaruhi tingkat dan bentuk interaksi para anggotanya. Dalam kelompok yang cukup besar, pada umumnya tingkat keaktifan para anggotanya cenderung tidak begitu merata. Begitu pula dengan bentuk interaksinya yang menjadi lebih tidak intim.

Usaha untuk menemukan kesepakatan menjadi lebih sulit. Oleh sebab itu, dalam kelompok yang besar, kebutuhan akan adanya pimpinan kelompok menjadi lebih terasa. Proses pemilihan pemimpin menjadi lebih formal, dengan demikian, maka daya tarik interpersonal dalam organisasi mutlak diperlukan.

Salah satu cara daya tarik interpersonal diantaranya adalah komunikasi. Komunikasi antar perorangan merupakan salah satu aspek

penting dalam mempelajari perilaku dalam kelompok atau pun perilaku dalam organisasi. Dikatakan demikian, karena dalam banyak hal perilaku seseorang ditentukan oleh dan menentukan perilaku dalam organisasi dan dinyatakan dalam bentuk atau cara berkomunikasi.

Alasan penting lainnya adalah juga karena komunikasi organisasional pada dasarnya merupakan jaringan komunikasi yang bersifat antar perorangan. Fungsinya adalah sebagai penyampaian dan penerimaan pesan, baik dalam bentuk verbal (lisan) maupun dalam bentuk non verbal, seperti tulisan, gerakan, dan sebagainya.

Oleh sebab itu, proses komunikasi, langkah-langkah, hambatan dalam berkomunikasi, serta pola komunikasi dalam kelompok merupakan hal yang perlu dibicarakan dalam membahas komunikasi pada khususnya dan perilaku dalam kelompok atau dalam organisasi pada umumnya, sebab hal tersebut sedikit banyaknya akan memahami perkembangan kelompok berikutnya.

Perkembangan kelompok merupakan proses dinamis. Kebanyakan kelompok terus menerus mengalami perubahan. Meskipun kelompok sepenuhnya mungkin tidak pernah sepenuhnya stabil, ada pola umum yang menggambarkan cara terbentuknya kebanyakan kelompok. Riset mengenai kelompok memperlihatkan bahwa kelompok berkembang melalui urutan baku lima tahap yaitu: forming, storming, norming, performing, dan adjourning.

*Tahap pertama*, pembentukan (forming), mempunyai dua aspek. Pada aspek pertama, orang bergabung ke kelompok tertentu, baik karena penugasan kerja, pada kasus kelompok formal, atau karena sejumlah manfaat lain yang dikehendaki (seperti status, harga diri, persahabatan, kekuasaan, atau keamanan perasaan), pada kasus kelompok informal.

*Tahap Kedua*, Setelah keanggotaan kelompok terisi, bagian pembentukan dimulai : tugas pendefinisian maksud, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Tahap itu dicirikan oleh banyak ketidak pastian. Anggota-anggota "menjajaki perairan" untuk menentukan jenis perilaku apa yang dapat diterima. Tahap itu selesai jika anggota mulai menganggap diri mereka sendiri sebagai bagian dari kelompok.

Tahap pergolakan (*storming*) adalah tahap konflik didalam kelompok. Para anggota menerima keberadaan kelompok itu, tetapi menolak pengendalian kelompok yang dipaksakan individu. Lebih lanjut, ada konflik mengenai siapa yang akan mengendalikan kelompok itu. Jika tahap ini selesai, relatif jelas akan ada hirarki kepemimpinan pada kelompok itu dan ada kesepakatan mengenai arah kelompok itu.

*Tahap ketiga*, adalah tahap tumbuhnya hubungan erat dan kelompok itu memperlihatkan kepaduan. Sekarang terdapat perasaan identitas kelompok dan persahabatan yang kuat. Tahap penormaan (*norming*) ini selesai jika struktur kelompok itu mengeras dan kelompok tersebut telah menyerap serangkaian harapan bersama mengenai apa definisi perilaku anggota yang dianggap tepat.

*Tahap keempat*, adalah pelaksanaan (*performing*). Pada tahap ini

struktur kelompok itu sepenuhnya berfungsi dan diterima. Tenaga kelompok telah bergeser dari mengenal dan memahami satu sama lain pelaksanaan tugas yang dihadapi.

Tahap pelaksanaan merupakan harapan terakhir pada pengembangan kelompok kerja permanen. Tetapi, bagi kelompok temporer panitia, satuan tugas, team, dan kelompok serupa yang mempunyai tugas terbatas yang harus dikerjakan ada tahap kelima, yakni pembubaran (*adjourning*).

Dalam tahap ini, kelompok bersiap-siap membubarkan diri. Kinerja tugas yang tinggi levelnya tidak lagi menjadi prioritas puncak kelompok itu. Sebaliknya, perhatian diarahkan ke kegiatan penutupan.

Tanggapan para anggota kelompok berbeda-beda pada tahap ini. Ada sebagian yang bersemangat, sangat bersemangat karena prestasi kelompok tersebut. Yang lain mungkin merasa murung atas kehilangan persahabatan dan keramah tamahan yang didapat selama kehidupan kelompok kerja itu.

Kelompok-kelompok kecil telah ada sejak adanya keluarga manusia pertama. Akan tetapi, baru belakangan ini orang-orang mulai menelaah proses kelompok kecil secara ilmiah. Beberapa pertanyaan yang perlu dijawab adalah: apa peran pemimpin dalam kelompok? Apakah peran itu akan berbeda karena perbedaan tujuan? Apakah kelompok memiliki jenis pemimpin yang berbeda-beda yang berfungsi secara bersama? Dengan cara apa dan dalam kondisi yang bagaimana keputusan kelompok lebih baik daripada keputusan individu? Seluruh pertanyaan tersebut sebagian masih belum terjawab, tetapi sudah ada kemajuan yang dicapai.

Proses sosial melalui mana orang-orang berinteraksi secara langsung dalam kelompok kecil disebut sebagai dinamika kelompok (*group dynamics*). Kata-kata dinamika berasal dari bahasa Yunani yang berarti "kekuatan" atau daya: oleh karena itu, dinamika kelompok mengacu pada telaah kekuatan yang ada dalam kelompok. Dua peristiwa dalam sejarah yang penting dalam pemahaman kita tentang kelompok kecil adalah penelitian Elton Mayo dan rekan-rekannya dalam tahun 1930-an, yang merupakan pakar gerakan dinamika kelompok.

Kelompok memiliki kandungan masing-masing yang berbeda dari kandungan individu-individu yang membentuk kelompok. Ini serupa dengan situasi fisik dimana molekul garam (*sodium chloride*) memiliki kandungan yang berbeda dari unsur sodium dan chloride yang bersama-sama membentuk "kelompok" untuk menghasilkan garam.

Kandungan khusus kelompok di ilustrasikan melalui perhitungan matematika yang sederhana. Katakanlah, "satu tambah satu sama dengan tiga." Dalam dunia matematika persamaan itu merupakan kesalahan logis, dan agak elementer. Akan tetapi, dalam dunia dinamika kelompok sama sekali tidak keliru mengatakan, "satu tambah satu sama dengan tiga".

Dalam satu kelompok itu hanya terdapat dua orang, karena tidak dapat dibayangkan adanya kelompok dua orang tanpa adanya hubungan

diantara keduanya, dan hal itu menjadikannya tiga. Terdapat dua jenis interaksi kelompok yang utama. Satu diantaranya terwujud pada saat orang-orang membahas gagasan dan ini disebut rapat (*meeting*). Interaksi yang lain terjadi apabila orang-orang melaksanakan tugas bersama-sama dan ini disebut team

### **C. Lingkungan Organisasi**

Lingkungan organisasi dibagi menjadi dua bagian, yakni lingkungan luar dan lingkungan dalam, lingkungan luar pada umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi, misalnya kondisi pasar, kondisi ekonomi, adapun lingkungan dalam yaitu faktor di dalam organisasi yang menciptakan milieu kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan ke arah tujuan organisasi.

Organisasi dibentuk melalui lingkungan internal dan eksternal yang berperan dalam melakukan penyesuaian melalui penerusan interaksi pada lingkungan adalah sangat dibutuhkan, dan tantangan yang harus diwaspadai oleh organisasi berhubungan dengan lingkungan adalah: ekologi, sistem upah dan kebijakan personalia, golongan konsumen, riset dan pengembangan organisasi, kebijakan internasional dan keseimbangan perekonomian rasional.

Penilaian lingkungan eksternal berguna dalam menggali lingkungan di luar organisasi untuk mendefinisikan dan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi, dan penilaian lingkungan internal untuk menilai lingkungan internal organisasi guna mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh organisasi terkait.

Lingkungan umum untuk suatu organisasi dibedakan atas:

- Kebudayaan, termasuk latar belakang sejarah, ideology, nilai-nilai dan norma-norma masyarakat, pandangan mengenai hubungan-hubungan wewenang, pola kepemimpinan, hubungan antar pribadi, rasionalisme, ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat menentukan sifat-sifat lembaga.
- Teknologi, tingkat kemajuan iptek dalam masyarakat termasuk basis fisik dan dasar pengetahuan teknologi, tingkat kemampuan ilmiah dan teknologi masyarakat untuk mengembangkan pengetahuan baru dan aplikasinya.
- Pendidikan, tingkat melek aksara dan angka umum dari penduduk, tingkat kecanggihan dan spesialisasi dalam sistem pendidikan
- Politik, tingkat kekuatan konsentrasi politik, sifat dan keanekaragaman politik yang berkembang dari suatu negara dapat menentukan arah kebijakan suatu organisasi secara menyeluruh.
- Hukum, sumber daya, kependudukan, sosiologis, ekonomi, semuanya dapat mempengaruhi terhadap perubahan organisasi.

Perubahan organisasi itu sendiri bersifat terbuka, sehingga nyaris semua komponen baik disadari atau tidak akan mempengaruhi perkembangan perubahan dalam organisasi, sebab organisasi senantiasa melekat erat dengan interaksi dan interelasi dengan lingkungannya, gejala dan perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi yang terjadi dalam

masyarakat secara sadar atau tidak dapat mempengaruhi perubahan organisasi.

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi meliputi:

- Perubahan struktur, menambah satuan, mengurangi satuan, merubah kedudukan satuan, menggabung beberapa satuan menjadi satuan yang lebih besar, memecah satuan-satuan yang besar menjadi bagian-bagian kecil, merubah sistem sentralisasi menjadi desentralisasi atau sebaliknya.
- Merubah tata kerja yang dapat meliputi tata cara, tata aliran, tata tertib dan syarat-syarat melakukan pekerjaan.
- Merubah orang atau individu yang terdiri dari sikap, perilaku, peningkatan pengetahuan, keterampilan dan lain-lain
- Merubah peralatan organisasi
- Merubah peranan dan tujuan organisasi, selain mencari keuntungan juga memberikan kemanfaatan sosial
- Membesarkan kompleksitas organisasi, tujuan organisasi menjadi lebih kompleks, penggunaan teknologi yang lebih maju, perubahan pandangan terhadap manusia serta adanya bentuk juga formasi organisasi yang baru yang akan mendatangkan peluang serta sekaligus tantangan bagi perubahan organisasi yang telah ada.

Jenis perubahan diatas akan berdampak secara langsung terhadap perubahan dan perkembangan suatu organisasi, bagi organisasi yang mau belajar dari waktu ke waktu untuk meningkatkan kreatifitasnya, maka tidak akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan suatu perubahan, namun sebaliknya organisasi yang tidak pernah mau dan mampu dalam belajar terhadap lingkungannya, maka akan mengalami suatu kesulitan yang cukup menghambat kemajuan organisasi di masa mendatang.

## **BAB IV**

# **KLIM DAN MORAL KERJA DALAM ORGANISASI**

Setelah menyelesaikan bab ini, diusahakan pembaca dapat:

Menjelaskan:

- **Konsep Iklim**
- **Iklim Menyenangkan**
- **Kelembagaan Efektif**

Mengidentifikasi:

- **Motivasi dalam Organisasi**
- **Informasi**
- **Pemberian Perhatian Anggota**
- **Partisipasi**

Mengungkapkan:

- **Ganjaran dan Moral Kerja**
- **Kebanggaan**
- **Tujuan Ganjaran**
- **Ganjaran dan Kinerja**

## A. Konsep Iklim

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka, pengertian ini dapat mengacu lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti pabrik cabang, atau suatu organisasi secara keseluruhan.

Kita tidak dapat melihat atau menyentuh iklim, tetapi ia ada. Seperti udara dalam ruangan, ia mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Pada gilirannya iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi iklim adalah konsep sistem yang dinamis.

Seperti hanya sidik jari dan lapisan salju, organisasi selamanya unik. Masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya sebagian organisasi sibuk dan efisien. Yang lain tampak santai. Sebagian cukup manusiawi, yang lain keras dan dingin.

Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkat tertentu polanya dapat anggeng. Sama halnya dengan orang-orang yang memilih untuk pindah ke iklim geografis tertentu seperti pantai, pegunungan, atau padang pasir, mereka juga dapat memilih iklim organisasi yang disukai.

Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi.

Iklim yang sehat, merupakan rencana jangka panjang. Para manajer perlu melakukan pendekatan aktiva terhadap masalah iklim yang berarti bahwa mereka memiliki pandangan jangka panjang tentang iklim sebagai aktiva organisasi. Pendisiplinan yang tidak bijaksana dan penekanan terhadap orang-orang mungkin menghasilkan prestasi yang lebih baik secara temporer, tetapi hal itu mengorbankan iklim organisasi. Organisasi seperti itu akhirnya akan gulung tikar, karena kehabisan modal.

Unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan :

- Kualitas kepemimpinan
- Kadar kepercayaan
- Komunikasi, ke atas dan ke bawah
- Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat
- Tanggungjawab
- Imbalan yang adil
- Tekanan pekerjaan yang nalar
- Kesempatan
- Pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar
- Keterlibatan pegawai, keikutsertaan

Secara filosofi, sekolah yang efektif dapat dicapai oleh setiap sekolah karena diasumsikan bahwa semua siswa pada dasarnya dapat

mempelajari mata pelajaran yang ditetapkan. Hal ini pasti dapat diwujudkan oleh sekolah jika model dan implementasi pengajaran dilaksanakan dengan baik dan tepat. Dalam manajemen sekolah, iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap hasil pengajaran karena kondisi fisik dan fasilitas sekolah yang baik akan membangun iklim sekolah yang baik pula.

Sementara cara kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah akan menentukan keseluruhan suasana kerja di sekolah. Dengan demikian, dapat ditarik gambaran bahwa keefektifan tiap-tiap sekolah akan sangat bergantung pada siswam pemerintahan di lingkungan sekolah itu, SDM pengelola pendidikan yang memenuhi persyaratan profesional kependidikan, dukungan masyarakat sekitar sekolah.

Selain komponen diatas, sarana maupun prasarana sekolah juga ikut menentukan tercapainya perwujudan sekolah atau kelembagaan menjadi efektif, sebab tanpa dukungan sarana dan prasarana sebaik apapun visi dan misi sekolah, maka akan berdampak negatif bagi tercapainya tujuan utama lembaga terkait. Adapun visualisasi sekolah efektif yang dikaji oleh beberapa ahli dapat dilihat pada tabel berikut:

Komponen	Karakteristik
Manajemen	Fokus manajemen didasarkan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan menekankan pada prosedur pengembangan organisasi yang aktual dan penggunaan waktu yang efektif, berpusat pada hasil dan tujuan (goal) yang jelas dan terukur, semua anggota memiliki komitmen dan harapan yang tinggi terhadap organisasi.
Kepemimpinan	keefektifan manajerial ditanda kepemimpinan instruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah, kinerja guru, dan tenaga kependidikan yang professional ditopang oleh kemampuan teknologi, perkembangan lingkungan, peluang yang baik, kecakapan individual, dan motivasi yang kuat.
Komitmen	Kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan harus menggambarkan sikap : (a) konsistensi; (b) memiliki komitmen; (c) memiliki integritas yang tinggi; (d) berpikiran lugas dan terbuka; (e) bersikap jujur; (f) percaya diri; (g) kreatif, dan sebagainya, yang ditandai dengan hubungan perencanaan dan sikap legalitas didukung aturan yang baik, kuat, dan memadai yang dipahami secara meluas.

Karakteristik pada tingkat sekolah yang efektif berkaitan erat dengan manajemen sekolah, kepemimpinan, komitmen, konsistensi tujuan dengan program dan target sekolah, lingkungan strategis internal maupun eksternal, harapan, iklim sekolah, dan peran pemerintah. Uraian tersebut sejalan dengan karakteristik keefektifan sekolah yang dikemukakan Barrozo (1987) yang memberikan

Kriteria keefektifan sekolah berdasarkan penekanan akademik yang kuat, pemantauan kebutuhan siswa, service training bagi guru, dan fasilitas lingkungan kelas yang menghasilkan prestasi sekolah yang dilakukan dengan menerapkan faktor-faktor keefektifan sekolah yang dianggap penting. Adapun langkah-langkahnya menurut Scheeners (1992) lebih dulu tentukan oleh orientasi produk sekolah, yaitu lulusan yang diharapkan, kelengkapan organisasi, yaitu perolehan sumber daya, karakteristik pengajaran dan motivasi kerja guru, serta model evaluasi dan pengukuran hasil belajar yang disepakati dan berkesinambungan.

Pendekatan proses internal merupakan ukuran keefektifan yang berpusat pada proses pengelolaan semua program sekolah dengan benar. Kepala sekolah tersebut juga memiliki kompetensi profesional kependidikan sehingga dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan sekolah tersebut menunjukkan kepemimpinan yang visioner.

Kepala sekolah yang efektif bertugas dan bertanggungjawab terhadap proses manajemen sekolah secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan peran kepala sekolah merupakan faktor dominan dalam mengefektifkan sekolah. Keefektifan kepala sekolah sebagai individu dan kelompok merupakan cerminan keefektifan sekolah. Sedangkan keefektifan individu tampak pada kinerja para kepala sekolah, guru, dan personel sekolah yang merupakan kunci keefektifan organisasi sekolah.

Dedikasi atau performansi guru yang tinggi ditampakkan pada kemampuannya mengelola proses belajar mengajar, melaksanakan kegiatan dan pengembangan akademik, serta pemantauan atas kemajuan belajar dan hasil siswa. Sedangkan personel lain berfungsi menunjang kegiatan proses belajar mengajar peserta didik.

Hal ini menunjukkan performansi kepala sekolah, guru, dan personel lainnya secara tegas mencerminkan keefektifan organisasi sekolah untuk mencapai tujuan dan membangun hubungan sekolah dengan keluarga, yaitu orang tua yang saling mendukung. Diasumsikan bahwa kegiatan penyelenggaraan program sekolah yang dilaksanakan dengan biaya rendah dan tepat sasaran, maka hasilnya mempunyai kualitas yang baik. Kegiatan tersebut dilihat dari sudut manajemen disebut efisien dan efektif.

Setiap disiplin ilmu dalam ilmu-ilmu administrasi memberi sumbangan dengan satu dan lain cara untuk membantu para manajer untuk membuat organisasinya lebih efektif. Pemasaran, misalnya, memandu para manajer dalam meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar. Konsep keuangan membantu para manajer agar menggunakan

dana yang diinvestasikan ke dalam organisasi secara optimal.

Konsep manajemen produksi serta manajemen operasional membantu merencanakan proses produksi yang efisien. Prinsip akuntansi membantu para manajer melalui informasi yang dapat meningkatkan kualitas dari keputusan yang mereka buat.

Meskipun metode penelitian dan konklusi Peters dan Waterman telah menerima cukup banyak kritik, namun adalah naif untuk mengesampingkan pengaruh yang ditimbulkan buku mereka. Bagi banyak manajer praktisi pada pertengahan dan akhir dekade 1980-an, *In Search of Excellence* telah dijadikan kitab suci mereka, kedelapan karakteristik tersebut menjadi semacam firman, yang jika dapat dicapai bisa menjadi penentu keefektifan organisasi.

Keefektifan organisasi adalah pengukuran tentang seberapa memadainya sasaran organisasi dan seberapa baik organisasi mencapai sasaran itu. Itu adalah ukuran kinerja umum yang digunakan oleh manajer.

Gambaran lain mengenai keefektifan organisasi sedang disampaikan oleh para penelitian manajemen. Sebagai contoh, model sistem sumber daya berdasar keefektifan organisasi berpendapat bahwa keefektifan diukur oleh kemampuan organisasi memanfaatkan lingkungannya dalam rangka memperoleh sumber daya yang langka dan berharga.

Model proses itu menekankan proses transformasi organisasi dan seberapa baik organisasi mengubah masukan menjadi keluaran yang diinginkan. Kemudian, akhirnya, model konstituensi berganda menyatakan bahwa beberapa pengukuran keefektifan yang berbeda sebaiknya digunakan, sehingga dapat mencerminkan kriteria yang berbeda-beda atas konstituen organisasi.

Sebagai contoh, pelanggan, kelompok penganjur, pemasok, dan analisis keamanan masing-masing akan mempunyai ukuran tersendiri tentang seberapa baik organisasi berkinerja, walaupun tiap model keefektifan organisasi, hal mendasar yang perlu terus diperhatikan manajer adalah seberapa baik organisasi mencapai sasarannya.

Itulah yang membimbing keputusan manajerial dalam merancang strategi, proses kerja, dan kegiatan kerja, dan dalam mengkoordinasikan pekerjaan karyawan yang senantiasa didasari atas pemahaman menyeluruh tentang konsep organisasi dan hal ini lah yang akan memperkaya tentang teori organisasi seperti ungkapan berikut:

- 1). Teori organisasi, sebagai sebuah disiplin, menjelaskan struktur organisasi mana yang dapat menuntun, atau meningkatkan, keefektifan organisasi.
- 2). Keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya
- 3). Teori organisasi memberikan jawaban lain terhadap pertanyaan : Apa yang membuat organisasi efektif? Jawabnya adalah, struktur organisasi yang tepat !

Salah satu buku manajemen yang palings sukses di segala zaman adalah In Search of Excellence, karya Tom Peters dan Robert Waterman, yang diterbitkan pada tahun 1982. buku tersebut terjual lebih dari lima juta kopi !.

Setelah mengkaji empat puluh dua buah perusahaan yang dilukiskan oleh Peters dan Waterman sebagai yang dikelola dengan baik, sangat efektif, atau "excellent" — termasuk di dalamnya perusahaan sebagai IBM. Du Pont, 3M, McDonald, serta Procter & Gamble — mereka menemukan delapan karakteristik umum yang dipunyai perusahaan-perusahaan tersebut, yakni:

(1) mereka mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan. (2) Mereka selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan. (3) Mereka memberi para pegawai mereka suatu tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewiraswastaan (*entrepreneurial spirit*). (4) Mereka berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya. (5) Para pegawai mengetahui apa yang diinginkan perusahaan, dan para manajer terlibat aktif pada masalah di semua tingkat. (6) Mereka selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami. (7) Mereka mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sedehana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas staf pendukung. (8) Mereka menggabungkan kontrol yang ketat dan disentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan kontrol yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Adapun kriteria tentang keefektifan organisasi meliputi :

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Keefektifan keseluruhan           | manajerial  |
| 2. Produktivitas                     | 21. Keterampilan manajerial                         |
| 3. Efisiensi                         | 22. Manajemen informasi dan komunikasi              |
| 4. Laba                              | 23. Kesiapan  |
| 5. Kualitas                          | 24. Pemanfaatan lingkungan                          |
| 6. Kecelakaan                        | 25. Evaluasi pihak luar                             |
| 7. Pertumbuhan                       | 26. Stabilitas                                      |
| 8. Kemangkiran                       | 27. Nilai sumber daya manusia                       |
| 9. Pergantian pegawai                | 28. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama |
| 10. Kepuasan kerja                   | 29. Penekanan pada pelatihan dan pengembangan       |
| 11. Motivasi                         | 30. Penekanan pada performa                         |
| 12. Moral/semangat juang             |   |
| 13. Kontrol                          |   |
| 14. Konflik / solidaritas            |   |
| 15. Fleksibel / penyesuaian          |   |
| 16. Perencanaan dan penetapan tujuan |   |
| 17. Konsensus tentang tujuan         |   |
| 18. Internalisasi tujuan organisasi  |   |
| 19. Kosnensus tentang tujuan         |   |
| 20. Keterampilan interpersonal       |   |



Sumber : Diambil dari John. P. Campbell "On the Nature of Organizational Effectiveness", dalam P.S. Goodman J.M. Pennings, and Associates, cd. New perspectives on Organizational Effectiveness (San Francisco: Jossay-Bass : 1977), him 36-41.

Dalam kinerja, iklim organisasi sangat berpengaruh besar dalam sebuah pembentukan organisasi, karena apabila dalam pembentukan iklim organisasi tidak kondusif dalam artian tidak dapat berjalan dengan lancar pada sebuah organisasi. Maka kinerja pun tidak dapat berfikir dengan baik oleh sebab itu kinerja akan berjalan lebih baik apabila ditunjang dengan iklim organisasi yang baik dan menyenangkan karena iklim ini dapat mempengaruhi motivasi prestasi dan kepuasan kerja.

Ketika Anda mendengar kata kinerja, apakah yang Anda pikirkan? Konser musim panas di malam hari yang dipersembahkan oleh orkestra setempat? Atlet olimpiade yang mengerahkan semuanya untuk mencapai garis finish dalam perlombaan yang ketat ? Agen Southwest Airlines di Tulsa, Oklahoma, memuat penumpang secepat dan seefisien mungkin untuk memenuhi sasaran putar-balik gerbang bandara selama 20 menit?.

Desainer situs web di Prentice Hall Publisher yang menciptakan situs belajar online yang akan dianggap berharga oleh dosen dan mahasiswanya? Kinerja adalah semua itu. Itu adalah hasil akhir kegiatan. Dan kegiatan tersebut bisa berupa waktu latihan yang intensif sebelum konser atau perlombaan atau biasa pula mengemban tanggung jawab pekerjaan seefisien dan seefektif mungkin. Yang pasti, kinerja adalah hasil dari kegiatan tersebut.

Manajer memperhatikan Kinerja Organisasi akumulasi hasil akhir dari semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Itu merupakan konsep yang rumit tetapi penting, dan manajer perlu memahami faktor yang menyumbang ke kinerja organisasi yang tinggi. Lebih dari itu, mereka tidak ingin (atau bermaksud) berhasil hanya dengan kinerja yang biasa-biasa saja. Mereka ingin organisasi, unit kerja, atau kelompok kerja mereka mencapai tingkat kinerja yang tinggi, tidak peduli apa misi, strategi, atau sasaran yang sedang dikejar.

## **B. Motivasi dalam Organisasi**

Seorang manajer adalah seorang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendiri saja, tetapi meminta orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugasnya kepada bawahannya.

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya.

Mungkin karena ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Menjadi salah satu tugas dari seorang pimpinan untuk bisa bekerja sesuai dengan mengarahkan yang

diberikan.

Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba untuk mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

Pada jenis yang pertama, kita memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, mungkin berwujud berupa uang, tambahan penghargaan dan lain sebagainya. Pada jenis kedua, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang, atau jabatan.

Semua manajer haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah penimbangan (proporsi) penggunaannya, dan juga kapan kita menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan membuat orang bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif.

Sebaliknya apabila pimpinan senang akan kesenangan akan menjadi dorongan kerja, ia akan banyak menggunakan motivasi positif. Walaupun demikian tidak semua pimpinan yang tidak sama sekali menggunakan motivasi negatif. Penggunaan masing-masing motivasi ini, dengan segala bentuknya, haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya. Sebab pada hakekatnya setiap individu berbeda satu sama lain.

Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang mungkin tidak efektif bagi orang lain. Seseorang dengan disindir saja mungkin sudah tabu apa yang dimaksudkan, tetapi bagi orang lain mungkin perlu ditegur secara langsung, baru tahu maksudnya.

Bukti yang paling dasar terhadap keberhasilan suatu bentuk motivasi adalah hasil yang diperoleh dari pelaksanaan sesuatu pekerjaan. Pada umumnya kita bisa mengatakan bahwa pemberian motivasi positif akan memberikan peningkatan semangat, mengurangi keluhan, dan secara umum mengurangi kesulitan. Tetapi peningkatan semangat saja tidak cukup.

Bagaimana pengaruh positif pada produktivitas? Apakah karyawan akan bekerja dengan baik dari pada kalau digunakan motivasi dengan ketakutan?, yang menjadi kesulitan adalah beberapa banyak kita memberikan motivasi positif, dan berapa banyak yang negatif.

Apabila seseorang pimpinan-pimpinan, supervisor misalnya

diberikan penjelasan tentang falsafah motivasi positif, ini biasanya akan minta diberikan contoh konkret. Berikut ini akan diberikan beberapa cara untuk menggunakan motivasi positif penggunaan teknik ini lebih memerlukan tingkat kemampuan yang cukup tinggi dari pada penggunaan motivasi negatif.

Untuk masing-masing pendekatan berikut ini, perlu ditekankan bahwa cara-cara tersebut adalah sudah seni penerapan dan penggunaan yang berlebihan akan menimbulkan akibat buruk.

*penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan*

Cara ini sering diabaikan sebagai . alat motivasi yang sangat berguna. kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan.

- Informasi

Banyak orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. hal ini diabaikan oleh para menejer cenderung berfikir hanya tentang imbalan atau upah yang pantas diberikan kepada karyawan.

- Pemberian perhatian kepada karyawan

Cara ini mungkin bukanlah suatu alat yang mudah dipelajari. mungkin lebih cepat sebagai pembawaan dasar dari seorang manusia. pemberian perhatian yang tulus, sukar dilakukan oleh seorang secara asal saja. para karyawan bisa merupakan apakash suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak.

- Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. sikap dasar ini dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan rangsangan motivasi persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan. pemberian hadiah untuk menang merupakan bentuk motivasi positif.

- Partisipasi

Hal ini merupakan salah satu bentuk motivasi positif, sebab sedikit banyanya akan mempengaruhi perilaku individu serta kelompok dalam organisasi.

- Kebanggaan

Hal ini digunakan sebagai alat motivasi atau overlap dengan persaingan dan pemberian penghargaan. memberikan tantangan yang wajar, keberhasilan mengalahkan tantangan tersebut memberikan kebanggaan kepada karyawan.

- Uang

Hal ini merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan. kalau kita bertanya kepada seorang karyawan, mengapa ia bekerja, jawaban yang sering diberikan adalah untuk mendapatkan uang dan hal ini sudah menjadi konsekuensi dari suatu pekerjaan, yakni kerja identik dengan uang.

Pada tataran generalisasi, hal ini tidak di pungkiri lagi bahwa uang atau penghasilan akan sebanding dengan jenis pekerjaan yang dilakukan

oleh individu, sehingga pada gilirannya sekecil apapun bentuk keuangan yang diterima oleh seseorang akan berimbang dengan jenis pekerjaan orang tersebut atas suatu pekerjaan.

Namun pada tataran spesialisasi masalah keuangan seakan tidak bukan jadi masalah utama, sebab spesialisasi masing-masing individu dalam jenis pekerjaan apapun akan sangat memberikan peluang untuk dapat menciptakan situasi yang memungkinkan berpihak pada spesialisasi dalam suatu jenis pekerjaan yang pada akhirnya akan menghasilkan keuangan yang berbeda jumlahnya dibandingkan dengan generalisasi (pada umumnya) suatu pekerjaan.

Terlebih pada tingkatan yang paling tinggi, yakni profesionalisasi, secara jelas hal ini akan sangat menguntungkan terutama dilihat dari pandangan penghasilan atau jumlah keuangan yang dihasilkan, sehingga dengan kata lain bahwa profesionalisasi dalam bidang apapun merupakan jaminan atas tingkat kembalian pada apa yang menjadi profesinya.

Dalam rangka membentuk motivasi kelembagaan, maka diperlukan beberapa rambu-rambu berikut:

- Ingatlah bahwa semua perilaku, bahkan yang paling membingungkan sekalipun ada sebab tujuan memuaskan suatu kebutuhan dan dapat dibenarkan oleh orang yang ada pada waktu itu berkelakuan demikian.
- Pakailah kerangka acuan orang itu, karena motivasi di tetapkan menurut penglihatan orang, bukan penglihatan anda.
- Tidak ada orang yang persis sama, maka ingatlah hal-hal yang berikut. Pertama motif yang sama bisa menimbulkan reaksi yang sama sekali berlainan. Kedua, motif yang berbeda mungkin mendapatkan tanggapan yang sama.
- Orang yang berlainan mempunyai cara yang berbeda pula untuk memuaskan kebutuhan yang sarna. Satu orang mungkin mendapatkan perhatian mengeluh terus-menerus.
- Memberikan motivasi kepada orang lain seperti main piano. Pertama anda membaca musiknya, mencoba fahami orangnya.
- Ingatlah bahwa pekerjaan mempunyai segi-segi teknis, ekonomis, sosial dan psikologis.
- Bertindak sebagai teladan sebanyak mungkin. Orang lebih mendapatkan motivasi dari contoh dan perilaku yang baik.
- Gunakan hasil-hasil penelitian untuk membantu orang-orang anda belajar.
- Hendaknya anda realitis. Anda tidak akan dapat memberikan motivasi kepada semua orang kadang-kadang sesuatu tidak berjalan semestinya.

Langkah pertama untuk memperbaiki mutu kehidupan kerja ialah menganalisis berbagai kegiatan organosasi tersebut diatas. penelitian menemukan bahwa pekerjaan yang bermotivasi punya gabungan ciri-ciri berikut:keanekaragaman; daur waktu lebih lama; interaksi sosial; tanggung gugat; penggunaan keterampilan; aotonomi yang layak; umpan

batik mengenai prestasi; sumbangan dan partisipasi; pengakuan dan ganjaran; pertumbuhan, pengetahuan, dan prestasi; peluang untuk menerapkan kebijakan, merencabnakan, dan mengorganisasikan pekerjaan sendiri dan kebebasan menghubungi pelanggan organisasi untuk mendapatkan dan memberi informasi yang memudahkan pekerjaan.

Ada 6 strategi utama yang dipergunakan untuk memperbaiki mutu kehidupan a dalam organisasi, yakni, perluasan pekerjaan, pergiliran pekerjaan, pemerdayaan kerjaan, kelompok kerja autonom, gugus mutu, dan demokrasi partisipasi.

### **C. Ganjaran dan Moral Kerja**

Ganjaran berasal dari kata ganjar yang berarti hadiah atau upah. Tetapi dalam suatu organisasi atau perusahaan, ganjaran sering disebut juga dengan istilah kompensasi. Kompensasi merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua macam kompensasi. Yaitu ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus dan pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar majikan.

Proses administrasi upah atau gaji melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai atau anggota sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Kompensasi pegawai dalam bentuk langsung merupakan gaji dan upah. Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara per bulan.

Kompensasi yang tidak langsung yang merupakan pelayan dan keuntungan (benefit). Benefit adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

#### *Faktor yang mempengaruhi ganjaran*

Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan tertentu agar suatu pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Seorang pegawai akan mengalami kepuasan kerja apabila mempunyai kebebasan dalam menentukan pekerjaan yang ingin dilakukannya dengan cara yang diinginkannya . kebutuhan individual dan kebutuhan organisasi, merupakan faktor yang penting untuk menunjang produktivitas kerja seseorang.

Seorang manajer perusahaan atau pemimpin dalam organisasi tidak akan memberikan ganjaran, apabila anak buahnya tidak melakukan kinerja yang baik, karena salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mendapat ganjaran yaitu dapat dilihat dari produktivitas kerjanya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

diantaranya adalah:

Sikap mental, berupa : motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja; Pendidikan; keterampilan; manajemen; hubungan industrial pancasila ( H.I.P ); tingkat penghasilan; gizi dan kesehatan; jaminan sosial; lingkungan dan iklim kerja; sarana produksi; teknologi serta kesempatan berprestasi.

Sikap mental dan keterampilan sangat bestir perannya dalam meningkatkan produktivitas anggota dalam suatu organisasi. Tolak ukur produktivitas kerja dapat dilihat dari kinerja pegawai atau anggotanya, yang mana akan menentukan ganjaran atau kompensasinya.

Ganjaran yang diterima seorang pegawai dalam bentuk materi yaitu dengan diberikannya bonus, kenaikan gaji, atau kenaikan pangkat apabila pegawai itu bekerja dengan baik.

Sebaliknya apabila pegawainya melakukan pekerjaannya kurang baik atau banyak melakukan kesalahan, ganjarannya yaitu dengan adanya potongan gaji atau diberhentikan dari pekerjaannya itu. Bentuk dari ganjaran dalam organisasi biasanya berupa tarif upah. Ada 4 faktor dasar yang menentukan tarif upah yaitu faktor hukum, serikat buruh, kebijakan, dan keadilan.

#### *Tujuan Ganjaran*

Salah satu tujuan dari ganjaran yaitu sebagai motivasi. Semua teknik motivasi modern ( seperti pemerayaan jabatan ), tidak dirgukan bahwa uang masih tetap merupakan motivator paling penting sebagaimana diungkapkan oleh dua periser :

Membayar dengan satu atau lain bentuk tentu saja merupakan salah satu dorongan utama dari motivasi dalam masyarakat kita...Para ahli relasi manusia yang paling Evangelis menegaskan bahwa uang itu penting namun menyatakan bahwa ada hal lain yang juda penting ( dan, menurut pandangannya, lebih luhur ).

Tidak perlu menghantam terus menerus pokok ini jika tidak dengan suatu kecenderungan untuk membuat dorongan uang tidak lagi berfokus pada suatu racun dari nilai-nilai lain.

Karenanya harus diulang-ulang : Membayar adalah motivator tunggal paling penting yang digunakan dalam masyarakat kita yang terorganisasi ".

Motivasi dapat dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (drive arousal). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick (1985:268) mengemukakan bahwa "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*" ( Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja ).

Menurut teori drive, dalam bidang motivasi sampai tahun 1981. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang

mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan.

Clark L. Hull berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari reinforcement. Berasumsi bahwa semua hadiah (reward) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan drive keseimbangan. Sebagaimana telah diuraikan tujuan ganjaran sebagai motivasi.

Ganjaran itu sendiri diuerikan kepada pegawai yang berprestasi, make ada pengertian motivasi berprestasi yaitu sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Sebagai contoh manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung akan bekerja sebaik-baiknya agar dapat mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

Ganjaran didapat dari hasil kerja seseorang yang berprestasi, dan kenapa orang tersebut menginginkan imbalan karena adanya dorongan dalam dirinya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga ada kepuasan dengan dorongan motivasinya.

#### *Ganjaran dan Kinerja*

Manajemen merupakan penyuaaraan kebutuhan dasar individu dalam posisinya sebagai anggota organisasi. Sebagai wakil korporat, maupun sebagai konsumen, yaitu apa yang akan saya peroleh atau secara lebih luas apa yang akan kita peroleh (fokus pada hasil).

*Gain Management* merupakan suatu konsep komprehensif dan dinamis yang berfokus pada pengelolaan berkesinambungan dari "perolehan kinerja" yang dinyatakan dalam bentuk peningkatan produktifitas, daya saing dan terbentuknya *superioritas quality of work life* disemua level dan semua area dalam organisasi. Konsep ini terdiri atas *gain planning, gain making dan gain sharing*.

*Gain planning* bertujuan untuk menciptakan dan mengorganisasi keterlibatan dan partisipasi anggota organisasi secara utuh. *Gain making* merupakan aktifitas nyata dari kontribusi dan partisipasi anggota organisasi dalam suatu proses terstruktur secara sistematis.

*Gain planning dan gain making* merupakan dasar dari *gain sharing* karena hasil yang diperoleh organisasi dimanfaatkan untuk kepentingan seluruh pihak, baik untuk karyawan, konsumen, masyarakat maupun mitra kerja, dan tidak hanya berfokus pada kepentingan dan kepuasan pemilik organisasi semata.

*Gain management* akan sukses dalam pelaksanaannya apabila keberhasilan organisasi untuk menghidupkan proses manajemen partisipasi berdasarkan prinsip-prinsip keunggulan yang telah dicanangkan dalam suasana kerja yang diwarnai dengan adanya keterbukaan, kebersamaan dan efektifitas kelompok kerja.

Wewenang merupakan hak kelembagaan dalam menggunakan kekuasaan. Menurut Sukanto (1990) bahwa dalam wewenang ada hierarki yang menunjukkan posisi yang bertanggung jawab terhadap kegiatan tertentu dan melaporkannya kepada yang memberi perintah. Kekuasaan tidak hanya diperoleh semata-mata dari tingkatan seseorang dalam

hierarki organisasi, tetapi bersumber dari bermacam-macam jenis psikologi kekuasaan (Edgar H. Schein, 1980).

Salah satu jenis psikologis kekuasaan yaitu kekuasaan imbalan (reward power), didasarkan kepada kemampuan untuk memberi imbalan kepada orang lain. Makin besar kekuasaan imbalan, makin besar juga pengaruh yang memberi perintah, tetapi seorang pemimpin tidak bisa seenaknya memberikan reward power berarti orang tersebut sudah melakukan suatu kebanggaan atau hasil kerja yang memuaskan.

Contoh lain dari pemberian reward power yaitu dengan menaikkan upah atau gaji. Hal ini dilihat dari segi materi, tapi ada juga penghargaan diberikan dengan naiknya pangkat orang tersebut.

#### *Ganjaran dalam Pendidikan*

Faktor yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu siswa, pengajar, kurikulum, fasilitas pendidikan, manajemen, sumber belajar dan terbatasnya biaya untuk proses. Pendidikan mempunyai anti yang lebih luas dan lebih mendalam, Berta lebih bersifat umum, sedangkan latihan tujuannya lebih mengutamakan hal yang praktis yang menyangkut keterampilan kerja melalui pengembangan latihan dan untuk mengembangkan bakat.

Hasil suatu pendidikan disebut bermutu dari segi produk, jika mempunyai ciri : peserta didik menunjukkan penguasaan yang tinggi terhadap materi yang harus dikuasai sesuai dengan tujuan dan sasaran pendidikan. Diantaranya adalah hasil belajar akademis yang dinyatakan dalam prestasi belajar. Misalnya anak yang berprestasi atau pintar akan lebih menonjol dari anak-anak lainnya, sehingga memiliki prestasi belajar dengan nilai-nilai yang tinggi.

Para pengajar atau guru akan memberikan penghargaan (reward) terhadap prestasi yang diraihinya baik berupa hadiah atau beasiswa. Ini merupakan salah satu ganjaran dalam pendidikan. Hasil pendidikan akan sesuai dengan tuntutan lingkungan, khususnya dunia kerja.

Dari segi relevansi merupakan salah satu aspek dari kualitas. Pendidikan merupakan sarana sepanjang hidup. Berhasil tidaknya pendidikan memproduksi keluaran yang berkualitas, juga akan ditentukan oleh faktor manusia sebagai sub sistem yang akan turut mewarnai keberhasilan pendidikan dalam meraih lulusan yang lebih baik, sehingga sumber daya manusia itu sendiri lebih berkualitas.

Organisasi adalah sistem sosial. Apabila kita bekerja dalam organisasi atau mengelolanya, kita perlu memahami Cara kerjanya. Perilaku manusia dalam organisasi aganya tidak dapat diperkirakan seperti yang kita ketahui sekarang. Perilaku itu tidak dapat diduga karena timbul dari kebutuhan dan sistem nilai yang terkandung pada diri manusia dan moral kerja dalam organisasi terkait dalam perilaku organisasi.

Perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan pengetahuan bagaimana orang-orang bertindak didalam organisasi. Perilaku organisasi adalah sarana manusia bagi keuntungan manusia. Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas dalam perilaku orang-orang disemua

perilaku jenis organisasi, seperti bisnis, struktur, teknologi dan lingkungan tempat organisasi beroperasi.

Apabila orang-orang bergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan, diperlukan suatu jenis struktur tertentu. Orang-orang juga menggunakan teknologi untuk membantu penyelesaian pekerjaan., jadi ada interaksi antara orang, struktur dan teknologi. Disamping itu unsur-unsur tersebut dipengaruhi oleh lingkungan luar, dan unsur itu juga mempengaruhinya. Masing-masing unsur perilaku organisasi itu akan diulas secara ringkas.

Orang adalah sebagai sistem sosial intern organisasi. Mereka terdiri dari orang-orang dan kelompok, kelompok-kelompok besar dan kelompok-kelompok kecil.

Struktur adalah sebagai sisten untuk menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk m,elakukan semua aktivitas organisasi. Ada manajer dan pegawai bukan manajer., akuntan, dan perakit. Orang-orang ini harus dihubungkan dengan cara-cara tertentu yang terstruktur agar pekerjaan mereka efektif.

Teknologi sebagai sumber daya yang digunakan oarang-oarang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka lakukan. Mereka tidak dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong. Jadi mereka mendirikan bangunan, merancang mesin, menciptakan proses kerja, dan merakit sumber daya.

Meskipun hubungan manusia telah terwujud sejak awal kehidupan, kiat (*art*) dan ilmu yang mencoba menanganinya dalam bentuk organisasi yang rumit relatif masih baru. Pada zaman dahulu orang-orang bekerja sendiri atau dalam kelompok-kelompok yang sedemikian kecilnya sehingga hubungan kerja mereka dapat ditangani dengan mudah.

Ada asuransi yang populer bahwa dalam kondisi seperti itu orang-orang bekerja dalam kebahagiaan dan kecukupan utopi, tetapi asuransi itu sebagian besar merupakan penafsiran ulang terhadap nostalgia sejarah. Keadaan yang sebenarnya cenderung brutal dan sangat melelahkan. Orang-orang bekerja dari fajar hingga senja dalam kondisi yang tidak sehat, kotor, bahaya, dan kelangkaan sumber daya yang tidak dapat ditolerir.

Mereka harus bekerja. dalam kondisi seperti itu untuk melangsungkan hidup, sehingga tidak memiliki banyak waktu untuk meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Kemudian terjadi revolusi industri. Semula kondisi orang-orang tidak membaik, tetapi akhirnya disemaikan benih peningkatan yang potensial. Industri menghasilkan surplus barang dan pengetahuan yang akhirnya membuahakan kenaikan gaji bagi karyawan, jam kerja lebih singkat, dan kepuasan kerja lebih besar.

Dalam lingkungan industri yang baru ini, Robert Owen, orang muda pemilik pabrik Wales, sekitar tahun 1800, merupakan salah seorang yang pertama kali menekankan kebutuhan manusiawi para pegawai. Ia

menolak mengkaryakan anak-anak. Ia mengajar para karyawan tentang pentingnya keberhasilan dan kesederhanaan serta meningkatkan kondisi hidup mereka. Hal ini tentunya sukar diacu sebagai perilaku organisasi modern, tetapi itulah awalnya. Owen disebut sebagai "bapak kandung" administrasi modern oleh para penulis terdahulu.

Andrew Ure mengaitkan faktor manusia dalart bukunya *The Philosophy of Manufactures*, yang diterbitkan pada tahun 1835. Ure mengakui bagian mekanik dan komersial dari manufaktur, tetapi is juga menambahkan faktor ketiga, yaitu faktor manusia. Ia menyediakan teh hangat, perawatan kesehatan, "kipas angin" untuk ventilasi, dan bayaran sakit kepada para karyawan. Gagasan Owen dan Ure lambat diterima atau tidak diterima sama sekali, dan gagasan itu Bering kali memburuk menjadi pendekatan paternalistik yang bersifat lakukan dengan baik ketimbang pengakuan tentang pentingnya manusia di tempat kerja.

Perbedaan individu Orang-orang memiliki banyak kesamaan (mereka merasa senang, atau sedih karena kehilangan seseorang yang dicintai), tetapi setiap orang dalam dunia ini juga berbeda secara individual. Pada perbukitan Greenland terhampar jutaan butiran salju yang tipis; namun kita cukup yakin bahwa masing-masing berbeda.

Di atas bumi hidup jutaan orang yang rumit yang juga tidak sama (dan kita memperkirakan bahwa semua hal yang mengikuti akan berbeda)! Masing-masing orang berbeda satu sama lain, barangkali dalai? jutaan hal, sama halnya dengan sidik jari manusia yang tidak serupa, sepanjang yang kita ketahui semua perbedaan itu biasanya cukup penting. Sebagai contoh, bayangkan sel otak seseorang yang jumlahnya jutaan dengan jutaan pula kemungkinan kombinasi hubungan serta kepingan pengalaman yang dapat disimpan di dalamnya. Semua orang berbeda. Ini adalah akta yang didukung ilmu.

Orang seutuhnya Meskipun organisasi tertentu mungkin berharap untuk hanya menggunakan keterampilan atau otak seseorang, yang mereka peroleh adalah diri orang itu seutuhnya, bukan karakteristik tertentu secara terpisah. Kita mungkin dapat menelaah ciri manusia yang berbeda secara terpisah, tetapi dalam analisis terakhir semua ciri itu merupakan satu sistem yang membentuk manusia seutuhnya.

Adanya keterampilan tidak terpisah dari latar belakang atau pengetahuan. Kehidupan di rumah tidak dapat dipisahkan seluruhnya dari kehidupan di tempat kerja, dan kondisi emostonal tidak terpisah dari kondisi fisik. Orang-orang berfungsi sebagai makhluk manusia seutuhnya.

Perilaku termotivasi. Dari psikologi kita mengetahui bahwa perilaku normal memiliki sebab tertentu. Sebab ini mungkin berkaitan dengan kebutuhan seseorang dan/atau konsekuensi yang timbul dari tindakan. Dalam hal kebutuhan, orang-orang tidak termotivasi oleh hal-hal yang kita anggap harus mereka miliki tetapi oleh hal-hal yang mereka inginkan. Bagi orang lain, kebutuhan seseorang mungkin tidak realistis, tetapi mereka masih dapat mengendalikannya. Kenyataan ini menimbulkan dua cara pokok memotivasi orang.

Hal itu dapat menunjukkan mereka bahwa tindakan tertentu akan meningkatkan pemenuhan kebutuhan mereka, atau dapat berakibat menurunnya pemenuhan kebutuhan apabila mereka mengikuti arah tindakan yang tidak diinginkan. Jelas sekali jalan ke arah meningkatnya pemenuhan kebutuhan merupakan pendekatan yang lebih baik.

Motivasi merupakan hal yang penting bagi penyelenggaraan organisasi. Tidak jadi soal betapa pun banyak mesin dan peralatan yang dimiliki organisasi, hal itu tidak akan berfungsi apabila tidak digunakan dengan baik oleh orang-orang yang telah dimotivasi.

Nilai orang (martabat manusia) Konsep ini berbeda dari ketiga unsur lainnya karena lebih mengandung filsafat etis ketimbang kesimpulan semantik. Konsep ini menegaskan bahwa orang-orang perlu dibedakan dari faktor produksi lainnya karena mereka memang lebih tinggi dari semua hal dalam alam semesta. Oleh karena itu, mereka ingin dihormati sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia dan seyogianya diperlakukan seperti itu.

Setiap pekerjaan, betapa pun sederhananya, memberikan hak kepada orang yang melakukannya untuk memperoleh penghormatan dan pengakuan selayaknya atas aspirasi dan kemampuan mereka. Konsep martabat manusia menolak gagasan kuno yang memandang para pegawai sebagai alat.

Sistem sosial Dari sosiologi kita mengetahui bahwa organisasi adalah sistem sosial; konsekuensinya, aktivitas organisasi diatur oleh hukum sosial dan hukum psikologi. Sama halnya dengan manusia yang memiliki kebutuhan psikologis, organisasi juga memiliki peran dan status sosial. Perilaku organisasi dipengaruhi oleh dorongan kelompok dan individu di dalam organisasi. Nyatanya, terdapat dua jenis sistem sosial yang tegak berdampingan dalam organisasi. Satu di antaranya adalah sistem sosial formal (resmi), dan yang lain adalah sistem sosial informal.

Eksistensi sistem sosial menyiratkan bahwa lingkungan organisasi merupakan sesuatu yang berubah secara dinamis, dan bukan seperangkat hubungan yang statis seperti yang tergambar dalam bagan organisasi. Semua bagian sistem itu saling bergantung dan saling mempengaruhi. Segala sesuatunya berkaitan dengan segala sesuatu yang lain.

Kepentingan bersama. Kepentingan bersama diungkapkan melalui pernyataan. "Organisasi memerlukan orang-orang, dan orang-orang juga membutuhkan organisasi." Organisasi memiliki tujuan manusiawi. Organisasi dibentuk dan dipertahankan atas dasar kebersamaan kepentingan di kalangan anggotanya.

Orang-orang memandang organisasi sebagai sarana untuk membantu mencapai tujuan mereka, sedangkan organisasi membutuhkan orang-orang untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Apabila tidak ada kebersamaan, tidak masuk akal mencoba membentuk kelompok dan membina kerja sama, karena tidak ada landasan yang sama untuk membangun.

## BAB V

### Setelah mempelajari **PRODUKTIVITAS ORGANISASI**

#### Membedakan:

- Model Perilaku Organisasi

#### Mengidentifikasi:

- Kepuasan Kerja dalam Organisasi
- Komitmen dan Kepuasan Kerja
- Stress dalam Organisasi

#### Mengungkapkan:

- Bentuk Konflik dalam Organisasi
- Kualitas Kerja dan Kinerja

### A. Model Perilaku Organisasi

Organisasi berbeda dalam kualitas perilaku organisasi yang dikembangkannya. Perbedaan ini secara substansial disebabkan oleh Model perilaku organisasi yang tidak serupa yang mendominasi pemikiran manajemen dalam setiap organisasi.

Model yang dianut seorang manajer biasanya diawali dengan asumsi tertentu tentang orang-orang dan menimbulkan penafsiran tertentu tentang berbagai peristiwa. Oleh karena itu, teori yang mendasari adalah pedoman yang tidak disadari tetapi berpengaruh bagi perilaku manajerial. Para manajer cenderung bertindak seperti yang dipikirkan. Akhirnya ini berarti bahwa model yang mendasari yang berlaku dalam manajemen organisasi (khususnya pejabat eksekutif kepala perusahaan) menentukan iklim dalam perusahaan yang bersangkutan. Karena alasan ini, model perilaku organisasi sangat penting.

#### *Model autokratis*

Model autokratis sangat berakar dalam sejarah, dan tentunya model ini kemudian menjadi model revolusi industri yang berlaku. Model ini bergantung pada kekuasaan. Mereka yang memegang tampuk komando harus memiliki kekuasaan untuk menuntut, "Anda melakukan ini—atau yang lain," yang berarti bahwa pegawai yang tidak mematuhi

perintah akan memperoleh hukuman.

Dalam lingkungan yang autokratis orientasi manajemen adalah wewenang formal yang resmi.

Wewenang ini didelegasikan berdasarkan hak memerintah orang-orang tertentu. Pimpinan percaya bahwa mereka mengetahui apa yang terbaik dan para pegawai berkewajiban untuk mematuhi perintah. Pimpinan berasumsi bahwa pegawai harus dibujuk dan didorong untuk berprestasi, dan inilah tugas pimpinan. Pimpinan melakukan tugas berpikir; para pegawai mematuhi perintah. Pandangan manajemen yang konvensional ini menimbulkan pengendalian yang ketat atas para pegawai di tempat kerja.

Dalam kondisi autokratis orientasi pegawai adalah kepatuhan kepada boss, bukan kepada manajer. Dampak psikologisnya bagi para pegawai adalah kebergantungan kepada atasan, yang kekuasaannya untuk mengangkat, memberhentikan, dan "memerintah" pegawai merupakan hal yang hampir mutlak. Boss membayar gaji minimum. Pegawai berprestasi minimum-adakalanya dengan perasaan agak berat-karena mereka harus memenuhi kebutuhan pokok bagi mereka sendiri dan keluarganya.

Sebagian pegawai berprestasi lebih tinggi karena dorongan berprestasi dari dalam, karena secara pribadi mereka menyukai boss, karena boss adalah "pemimpin yang berbakat", atau karena berbagai faktor lainnya; tetapi sebagian besar pegawai berprestasi minimum.

Model autokratis merupakan cara yang berguna untuk menyelesaikan pekerjaan. Jadi model ini tidak gagal sama sekali. Gambaran model autokratis yang baru saja disajikan adalah model yang ekstrim, tetapi sesungguhnya model tersebut mewujudkan dalam bayangan kelabu dari yang agak kelam hingga yang rada cerah.

Model ini berhasil membangun sistem jalan kereta api yang besar, mengoperasikan pabrik baja raksasa, dan menghasilkan peradaban industri yang dinamis yang berkembang di Amerika Serikat. Model ini memang membuahkan hasil, tetapi hasilnya biasanya sedang-sedang saja. Kelemahannya yang utama adalah besarnya kerugian terhadap sumber daya manusia.

Pertanyaan yang perlu diajukan tentang model autokratis tentunya adalah: Adakah cara lain yang lebih baik? Sekarang karena kita telah menciptakan kondisi organisasi sedemikian jauh, dapatkah kita membangun apa yang kita miliki untuk bergerak satu langkah menapak tangga kemainan?

#### *Model Kustodial*

Pada saat para manajer mulai menelaah pegawai, mereka segera mengakui bahwa meskipun para pegawai yang dikelola secara autokratis tidak berbicara kembali kepada boss, mereka pasti "berpikir kembali.

#### *Model Suportif*

Model perilaku organisasi yang suportif berasal dari "prinsip hubungan suportif" seperti yang ditegaskan Rensis Likert yang berkata,

"Kepemimpinan dan proses organisasi lainnya haruslah menjamin kemungkinan maksimum bahwa dalam semua interaksi dan seluruh hubungan dengan organisasi setiap anggota. dalam kaitannya dengan latar belakang, nilai dan harapannya, akan memandang pengalaman sebagai hal yang suportif dan sebagai hal yang menimbulkan dan mempertahankan rasa berharga dan penting. Model ini serupa dengan pendekatan sumber daya manusia terhadap orang yang disinggung dalam bagian terdahulu.

Model suportif bergantung pada kepemimpinan ketimbang pada kekuasaan atau uang. Melalui kepemimpinan, para manajer berusaha menciptakan iklim untuk membantu pegawai agar dapat tumbuh dan mencapai hal-hal yang dapat mereka lakukan bagi kepentingan organisasi.

Pemimpin berasuransi bahwa karyawan pada hakikatnya tidak pasif dan menolak kebutuhan organisasi, tetapi mereka bersikap seperti itu karena iklim kerja tidak cukup suportif. Mereka mau memikul tanggungjawab, menumbuhkan dorongan untuk memberikan kontribusi, dan meningkatkan diri sendiri apabila pimpinan memberikan kesempatan. Oleh karena itu, orientasi manajemen mendukung prestasi kerja pegawai, ketimbang hanya mendukung pegawai melalui bayaran tunjangan seperti halnya dalam pendekatan kustodial.

Karena pimpinan mendukung pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, dampak psikologisnya adalah timbulnya perasaan keikutsertaan dan keterlibatan tugas dalam organisasi. Mereka mungkin mengatakan "kami" ketimbang "mereka" untuk mengacu pada organisasi mereka sendiri. Mereka jauh lebih termotivasi dibandingkan dengan para pegawai dalam model sebelumnya karena kebutuhan akan status dan pengakuan dapat terpenuhi dengan baik. Dengan demikian, mereka memiliki kesadaran untuk bekerja.

Perilaku yang suportif bukanlah jenis perilaku yang mensyaratkan adanya uang. Sebaliknya, perilaku itu merupakan bagian dari gaya hidup pimpinan di tempat kerja, yang tercermin dalam cara mereka berhubungan dengan orang lain. Peranan manajer adalah membantu pegawai dalam menanggulangi masalah dan menyelesaikan pekerjaan. Berikut ini disajikan sebuah contoh penerapan pendekatan suportif.

#### *Model kolegial*

Perluasan dari model suportif adalah model kolegial. Istilah "kolegial" berkaitan dengan sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama, Ini merupakan konsep tim. Model kolegial sangat berguna dalam laboratorium penelitian dan lingkungan kerja yang serupa, dan secara berangsur-angsur juga bermanfaat bagi situasi kerja lainnya.

Model kolegial kurang bermanfaat dalam lini perakitan, karena lingkungan kerja yang kaku menyukarkan pengembangannya di tempat itu. Adanya hubungan kontingensi menyebabkan model kolegial cenderung lebih berguna dalam pekerjaan yang tidak diprogram, lingkungan intelektual, dan dalam pekerjaan dengan kebebasan

secukupnya.

Dalam lingkungan lainnya, para manajer sering menemukan bahwa model lain mungkin lebih berhasil, model kolegial bergantung pada upaya manajer menimbulkan perasaan kemitraan (partnership) dengan para pegawai. Mereka merasa bahwa para manajer turut menyambung, sehingga mudah menerima dan menghormati peranan mereka dalam organisasi. Para manajer lebih dipandang sama sebagai penyumbang lainnya ketimbang sebagai boss.

Orientasi manajemen adalah kerja tim. Pimpinan adalah pendamping yang membentuk tim yang lebih baik. Tanggapan pegawai terhadap situasi ini adalah tanggungjawab. Sebagai contoh, para pegawai menghasilkan pekerjaan yang berkualitas bukan karena pimpinan memerintahkan mereka berbuat seperti itu atau karena pengawas akan menegur jika mereka tidak melakukan hal itu, tetapi karena mereka merasa adanya dorongan kewajiban dari dalam diri untuk menyajikan kualitas pekerjaan yang tinggi bagi orang lain. Mereka juga merasa adanya kewajiban untuk memenuhi standar kualitas yang akan menimbulkan penghargaan bagi pekerjaan dan perusahaan mereka.

Dampak psikologis dari pendekatan kolegial bagi para pegawai adalah disiplin diri. Karena merasa bertanggung jawab, para pegawai menertibkan diri mereka sendiri untuk berprestasi dalam tim seperti yang dilakukan para pemain sepak bola yang berusaha mematuhi standar pelatihan dan aturan permainan. Dalam lingkungan seperti ini para pegawai biasanya merasakan adanya pemenuhan, kontribusi yang berharga, dan perwujudan diri (self actualization) dalam kadar tertentu, meskipun kadarnya mungkin sedang-sedang saja dalam situasi tertentu. Perwujudan diri ini akan menimbulkan antusiasme secukupnya untuk berprestasi.

Sesuai dengan krodatnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapaidan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja. Meskipun tidak semua aktivitas dikatakan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang etas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puns dalam bekerja. Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah:

1. teori ketidaksesuaian (*Discrepansi theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang yang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepanci, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. teori keadilan (*Equility theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puss, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equility*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan perakatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbolk, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil maka karyawan akan mersa puns. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang

akan timbul ketidakpuasan.

3. teori duo faktor (*two faktor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontiniu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Selain itu kepuasan kerja merupakan derajat sampai dimana seorang individu merasa secara positif atau secara negatif tentang berbagai macam aspek pekerjaan. Aspek-aspek yang penting dari suatu pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang mencakup:

- a. kepuasan dengan biaya
- b. kepuasan dengan tugas-tugas
- c. kepuasan dengan pengawasan
- d. kepuasan dengan rekan-rekan kerja
- e. kepuasan dengan setting pekerjaan
- f. kepuasan dengan peluang kemajuan

Dan juga kepuasan yang positif ditentukan sampai sejauh mana pemimpin mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara kepemimpinan dan iklim organisasi. Disamping itu ditemukan juga adanya hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Satriyo pada tahun 1977, menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi, berpengaruh terhadap tingkat kinerja kelompok, dan secara bersama-sama perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Ivancevich Gibson dan Donnelly, kepuasan kerja adalah bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi (biasanya) dapat ditunjukkan dengan hasil, seperti sikap, ketidakhadiran organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan dan

keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Dalam kehidupan setiap individu selalu melakukan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Sedangkan salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu.

Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang akan diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas dan kendaraan kerja. Konteks "peas" dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal:

1. apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi. Apabila mereka termotivasi untuk mendapatkan target tersebut, mereka akan bekerja keras.
2. apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.
3. apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu.

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah: isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; supervisi; organisasi dan manajemen; kesempatan untuk maju; gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif; rekan kerja; kondisi pekerjaan.

Selain itu menurut Job Descriptive Index (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja ialah: bekerja pada tempat yang tepat; pembayaran yang sesuai; organisasi dan manajemen; supervisi pada pekerjaan yang tepat serta orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

## **B. Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja dijabarkan dengan mengacu pada pernyataan yang dikeluarkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (Luthans, 1998) mengenai karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja anggota organisasi yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu bagaimana suatu pekerjaan memberikan kepada anggota organisasi tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima

tanggung jawab

2. Upah/gaji, yaitu upah finansial yang diterima dan apakah upah tersebut seimbang dengan yang diberikan oleh organisasi lain
3. Kesempatan pengarahan, yaitu kesempatan untuk menionggkatkan secara hierarkis
4. Kesempatan pengarahan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan nyata
5. Rekan kerja, yaitu bagaimana karyawan lain memiliki kecakapan secara teknis dan memberikan dukungan sosial.

Boleh jadi sebetulnya komitmen juga terbentuk oleh adanya kepuasan kerja seseorang atas lembaganya sebab jika hal ini terbentuk maka secara otomatis komitmen juga akan terbentuk pada masing-masing individu.

Menurut Porter ( Mowday, Dick, 1982:27) adalah bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif clan individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Sedangkan Richard M. Steers ( 1985:50) mendefmisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi dirinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron, komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasdcan dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu ( Greenberg, dan Baron 1997: 190 )

Sedangkan Stephen P. Robbins ( dalam Sjabadhyni, 2001:456 ) memandang komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Jadi, komitmen organisasi

merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya.

Pada intinya beberapa definisi diatas memiliki penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih, dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

#### *Unsur-unsur komitmen*

##### 1. Identifikasi

Identifikasi yang mewujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya.

Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula. (Pareek, 1994:113).

##### 2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerjasama ball dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja.

Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memaneing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan (Sutarto, 1989: 79).

Ahli lain, Beynon (dalam Marchington, 1986 : 61) mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka yang menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh pegawai dalam organisasi.

Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga pegawai memperoleh kepuasan kerja, maka pegawaipun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian

kepentingan organisasinya, kepentingan mereka pun akan lebih terpuaskan.

### 3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungan dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

*Jenis-jenis Komitmen :*

#### 1. Jenis komitmen menurut Allen dan Mayer (dalam Dunham, Dick 1994 : 370)

- Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
- Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- Komponen continuance berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Mayer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

#### 2. Jenis komitmen organisasi dari Mowday, Porter, dan Steers

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter, dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan *slap* terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku, sikap mencakup :

- Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi, identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian organisasi.
- Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan

komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah:

- Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
- Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

#### *Komitmen dan Profesi*

Profesi adalah suatu pekerjaan yang menuntut persyaratan tertentu. Persyaratan suatu profesi menghendaki berbagai kompetensi sebagai dasar keahlian khusus, diakui dan dihargai oleh masyarakat dan pemerintah, dan memiliki kode etik.

Profesi pada hakikatnya adalah sikap yang bijaksana (informend responsiveness) yaitu pelayanan dan pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, kemampuan, teknik dan prosedur yang mantap diiringi sikap kepribadian tertentu. Volmer dan Mills (1966) mengemukakan bahwa pada dasarnya profesi adalah sebagai suatu spesialisasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui studi dan training, bertujuan mensuplai keterampilan melalui pelayanan dan bimbingan pada orang lain untuk mendapatkan bayaran (fee) atau gaji.

Jika dikaitkan dengan kajian sosiologik, maka dapat di persepsi7can bahwa profesi itu sesungguhnya suatu jenis model atau tipe pekerjaan ideal, karena dalam realitasnya bukanlah hal yang mudah untuk mewujudkannya. Adanya landasan intelektualitas ini membedakan seseorang yang profesional dengan teknisi, sebab definisi di atas memberikan gambaran seorang professional dalam melakukan pekerjaan dituntut memiliki filosofi yang mantap dan penuh pertimbangan rasional.

Dilihat dari ruang lingkup serta fungsi pekerja profesional sebagaimana yang disebut diatas memberi makna yang sama terhadap tenaga kependidikan atau guru. Sebab profesi guru dituntut juga memiliki accaountability yaitu tanggung jawab terhadap keberhasilan dari lulusan suatu program pendidikan yang tidak hanya ditentukan oleh pengelola program tetapi juga oleh masyarakat pengguna.

Lebih lanjut untuk memahami konsep-konsep profesi secara utuh perlu mengetahui apa itu pengertian profesi, hakikat profesi dan ciri-ciri profesi. Ketiga kategori ini merupakan bagian yang melekat pada suatu jenis profesi sehingga dia dapat disebut suatu profesi.

Profesi guru masih dihadapkan kepada banyak permasalahan, karena profesi guru merupakan suatu profesi yang sedang tumbuh, semua permasalahannya masih relevan untuk dibicarakan, salah satu diantaranya profesi harus melalui pendidikan tinggi keguruan, sehingga bersampingan dengan gelar keprofesian, maka jabatan pun

mendekatinya.

Jabatan urusan pemerintahan seperti Departemen Pendidikan Nasional pada pemerintah pusat, dan Dinas Pendidikan pada pemerintahan provinsi dan kabupaten atau kota adalah jabatan struktural birokrasi bukan jabatan profesional kependidikan. Guru, konselor, supervisor, dan tenaga kependidikan lainnya adalah profesi kependidikan.

Guru sebagai suatu profesi melaksanakan tugasnya dilandasi atas panggilan hati nurani, ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bertumpu pada pengabdian dan sikap kepribadian yang mulia. Pada hakikatnya tugas guru tidak saja diperlukan sebagai suatu tugas profesional, tetapi juga sebagai tugas profesi utama menyiapkan tenaga pembangunan nasional.

Ditinjau secara akademik profesi pendidikan biasanya merefleksikan definisi integrasi pendidikan, dan persyaratan sebagai calon profesi pendidikan lebih dulu harus melalui pendidikan profesional kependidikan. Pada beberapa profesi memerlukan periode waktu belajar di Pendidikan Tinggi misalnya 6 sampai 7 tahun menyelesaikan sarjana kemudian memasuki pendidikan profesi sampai is memenuhi persyaratan profesional.

Profesi guru sendiri tampaknya masih dalam posisi yang kurang menguntungkan baik dari segi fasilitas, financial, financial yang berkaitan dengan kesejahteraan maupun penghargaan atau penghormatan dari masyarakat. Ada diantara guru yang ditempatkan sebuah bangunan yang hamper roboh tanpa perawatan, ruang yang penuh sesak dengan 40 sampai 45 anak didik per kelas, perlengkapan yang kurang mendukung dan jerial sekolah yang kwang tepat.

Di tempat dan kondisi yang demikianlah guru-guru plan atau diberi tanggung jawab untuk mendidik anak-anak bangsa agar tumbuh baik dan berkembang sebagai generasi penerus yang diharapkan kelak memimpin bangsa, di pihak lain profesi guru diklaim sebagai orang yang bertanggung jawab apabila anak didik kurang pandai, kurang terampil, kurang bermoral, kurang berbudaya atau malah jika ada tawuran sampai kecanduan narkoba.

Semua itu harus diterima guru sebagai orang yang dibebani tugas atau menekuni karier di bidang kependidikan ini. Pada prinsipnya profesi adalah suatu lapangan pekerjaan yang dalam melakukan tugasnya memerlukan teknik dan prosedur ilmiah, memiliki dedikasi yang tinggi dalam menyikapi pekerjaan atau berorientasi pada pelayanan yang baik.

Artinya bahwa dalam konteks ini profesi guru dapat dikategorikan suatu pekerjaan ideal memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat yang membutuhkannya dan memberi tauladan yang baik.

Beban dan harapan yang diberikan pada guru ini tidak secara otomatis memberi penghargaan dan penghormatan pada profesi guru dan malah sebaliknya profesi ini dianggap sebagai Profesi marjinal. Sebaik apapun mereka melaksanakan tugas mendidik dan mengajar, tidak ada jaminan untuk menyatakan mereka berprestasi atau dinyatakan bekerja

secaraprofesional.

Untuk mendapatkan hak yang bisa memperoleh kebutuhan minimumnya saja guru harus berjuang keras dan bahkan diantara mereka malah harus berdemonstrasi. Meskipun ada yang beranggapan bahwa demonstrasi itu tidak sesuai dengan martabat guru. Persoalan timbul adalah bagaimana perlu adanya kekuatan organisasi profesi yaitu asosiasi guru untuk melindungi dan memperjuangkan hak-hak anggotanya sehingga dapat hidup secara layak atau terhormat, sebab sebagaimana yang di persyaratkan suatu profesi yang ideal secara otomatis masyarakat telah menaruh harapan yang tinggi dalam pengembangan dan pelayanan pendidikan anak-anaknya sebagai tanggung jawab guru.

Masih ditemukan di banyak tempat bahwa keberadaan guru pada situasi yang kurang mengintungkan, banyak guru ditempatkan dalam ruang yang penuh sesak dengan subjek didik yang melebihi standard dan perlengkapan yang kurang sesuai.

Dengan kondisi demikian guru diharapkan melaksanakan tugas mulia untuk mendidik generasi muda. Artinya, guru adalah ujung tombak pendidikan yang secara langsung berinteraksi dengan anak didik, karena itu guru sesungguhnya adalah penentu masa depan.

Disisi lain guru dihadapkan dengan luapan ilmu pengetahuan dan teknologi tetapi dengan dukungan fasilitas yang minimal serta iklim kerja yang tidak menyenangkan. Oleh karena itu kemampuan yang dimiliki guru lebih dulu dipelajari secara tekun di perguruan tinggi.

Setiap masyarakat mempunyai fungsi tertentu untuk memperbaiki atau menangani masalah-masalah hidup yang agak berat. Tetapi setiap masyarakat berbeda dalam lembaga atau organisir dan melaksanakan fungsinya. Seperti masyarakat modern sekarang ini, telah cenderung mengadakan spesialisasi pekerjaan, mendirikan lembaga atau organisasi untuk memudahkan sistem pelayanan.

Sebagai agen pembaharuan, guru berfungsi penting di tengah masyarakat umumnya, dan khususnya dalam proses belajar mengajar. memiliki dua fungsi istimewa yang sekaligus membedakannya dari pegawai atau pekerja lainnya dalam masyarakat, yakni mengadakan hubungan antara sekolah dengan dunia luar, serta mengadakan hubungan antara dunia muda dengan dunia dewasa dalam konteks pembelajaran.

Mengajar sebagai profesi menjadikan tugas guru secara langsung menyentuh manusia menyangkut kepentingan dan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang kearah kedewasaan dan kemandirian melalui proses pembelajaran. Pengajaran yang dilakukan oleh guru itu dilaksanakan dalam interaksi edukatif antara guru dengan murid yaitu antara keadaan internal dan yang terdiri atas informasi verbal, keterampilan intelek, keterampilan motorik, sikap, dan siasat kognitif.

Karena itu, guru menempati posisi yang lebih penting, karena ini akan membawa murid-muridnya kearah tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai komunikator

yang menghubungkan antara murid dengan guru.

Timbulnya kesenjangan antara keperluan murid dengan kebutuhan guru juga merupakan hal yang senantiasa harus diperhatikan, sebab tidak jarang dan tidak sedikit guru yang mengalami stress ketika tidak mampu menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Pada zaman sekarang ini hampir semua orang dalam hidupnya pernah mengalami stress. Secara umum penyebab stress berasal dari diri sendiri dan dari luar diri yaitu faktor lingkungan. Stress merupakan fenomena yang kompleks dan unik sehingga pakar berbeda-beda dalam memberikan definisi tentang stress. Sama setiap individu mempunyai perilaku yang berbeda-beda maka untuk mempelajari bagaimana stress itu bekerja maka pertama kali kita harus mendefinisikan stress serta menghubungkannya dengan individu yang ada di tempat kerja dan lingkungan rumah (Moorehead Gregory and Ricky W. Griffin, 1995, 206).

Ada beberapa macam definisi stress yang dikemukakan oleh pakar-pakar yang meneliti tentang stress:

1. Stress adalah kondisi dinamis di mana individu di konfrontir dengan kesempatan, pembatas atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang di inginkan dan untuk mana hasilnya dirasakan menjadi tidak menentu serta penting (Schuler dalam De Cenzo and Robbins, 1996 : 431 dan dalam Robbins and Couter, 1999 : 401).
2. Stress adalah interaksi antar individu dan lingkungan yang ditandai oleh ketegangan emosional dengan berpengaruh terhadap kondisi mental dan fisik seseorang (Harvey and Bowin, 1996: 131).
3. Stress didefinisikan sebagai ketidak seimbangan antara tuntutan dan kemampuan respon di bawah suatu kondisi di mana kegagalan sejalan dengan tuntutan yang mempunyai konsekuensi penting (J.E McGrath, 1910 : 20).
4. Stress adalah munculnya reaksi psikologis yang membuat seseorang merasa tegang atau cemas sebab orang tersebut merasa tidak mampu mengatasi atau meredakan tuntutan atau keinginannya (Gray and Smeltzer, 1990:636).
5. Stress merupakan kondisi dinamis antara individu dengan kesempatan, pembatas atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang di inginkan yang hasilnya dianggap tidak pasti dan penting (Stephen P. Robins and Mary Coulter, 1992 : 401).

Dari definisi di atas dapat di simpulkan bahwa yang di maksud dengan stress adalah kondisi dinamis dengan rasa tegang dan cemas pada individu atau kumpulan individu di karenakan adanya ketidak seimbangan antara tuntutan dan kemampuan respon yang di hadapkan dengan kesempatan dan pembatas yang di hadapkan dengan kesempatan dan pembatas yang diinginkan dengan ditandai dengan ketegangan emosional yang berpengaruh terhadap kondisi mental dan fisik.

Stress disebabkan oleh banyak faktor, yang disebut dengan stressor. Penyebab stress ini dapat dikelompokkan kedalam dua kategori :

kategori pribadi dan kategori kelompok atau organisasi.

Pemicu stress dapat jadi pemicu langsung dan pemicu tak langsung. Pemicu tak langsung ini sering tanpa sengaja dilakukan oleh kita. Pada jiwa yang sehat akan tercipta perilaku yang benar, efektif dan efisien.

Pemicunya yaitu : iri hati; dengki; marah; harapan (keinginan ) terlalu tinggi; tidak mengenal medan; mudah terpengaruh ( latah ); ceroboh; boros; serakah dan lain-lain.

Adapun pemicu lainnya yakni di jaman modern sekarang ini manusia tidak bisa untuk tidak berhubungan dengan organisasi, organisasi sudah merupakan kebutuhan mutlak masyarakat modem. Dari sudut pandang organisasi, Fred Luthans memandang bahwa stress dari luar organisasi juga sedikit banyaknya mempengaruhi stress itu timbul.

Organisasi sebagai system social keberadaannya tidak dapat lepas dari pengaruh lingkungan yang mengintarnya. Organisasi disamping merupakan system social juga merupakan system terbuka. Secara definitive organisasi sering diartikan sebagai kumpulan-kumpulan dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan, sehingga rumah tangga dapat dikategorikan sebagai organisasi, stress yang ada dalam lingkungan rumah. David Fontana ( 1989 ). Mengatakan bahwa stress yang ada didalam lingkungan rumah ada empat macam, yaitu :

1. stress yang diakibatkan oleh partner, yaitu : suami atau istri.
2. stress yang diakibatkan oleh anak
3. stress yang disebabkan oleh pembantu rumah tangga
4. stress yang disebabkan oleh tekanan lingkungan rumah

Umumnya organisasi didefinisikan sebagai kumpulan secara sadar dari dua orang atau lebih untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Didalam organisasi stress umumnya ditimbulkan oleh adanya konflik disfungsional. Konflik disfungsional yang berdampak negatif bagi pihak yang berkonflik, sedangkan konflik fungsional adalah konflik yang berdampak positif bagi organisasi.

Pada dasarnya stress dikategorikan kedalam 4 macam:

1. Quantitatif overloading stress adalah stress dikarenakan seseorang mempunyai waktu yang sedikit untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang melebihi batas kemampuan.
2. Quantitatif Underloading stress adalah stress dikarenakan seseorang mempunyai waktu terlalu banyak untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang terlalu sedikit sehingga is banyak menganggur akibatnya jadi bosan.
3. Qualitatif overloading stress adalah stress dikarenakan seseorang mempunyai kemampuan yang kurang untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya
4. Qualitatif Underloading stress adalah stress dikarenakan seseorang mempunyai kemampuan yang sangat tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya sehingga dianggap terlalu rendah dan akibatnya sangat membosankan.

### *Penanggulangan Stress*

Di depan telah di jelaskan bahwa pemicu stress bisa berasal dari luar organisasi, dari dalam organisasi, dari kelompok, dan dari diri sendiri. Berikut ini strategi untuk menanggulangi stress tersebut:

#### *Menanggulangi stress yang berasal dari luar organisasi.*

Umumnya pemicu stress dari luar organisasi sangat sulit untuk di tanggulasi. Pemicu ini mempunyai kekuatan yang sangat dasyat seperti krisis ekonomi yang melanda Indonesia tahun 1997. Para pegawai organisasi seharusnya diberitahu sedini mungkin tentang berbagai konsekuensi yang akan di hadapi oleh pegawai seandainya peristiwa tertentu terjadi sehingga pegawai sudah di peringatkan sedini mungkin. Tindakan ini setidaknya-tidaknya memperkecil akibat yang di timbulkan.

#### *Menanggulangi stress yang berasal dari dalam organisasi.*

Strategi menanggulangi stress yang berasal dari organisasi di rancang oleh manajemen guna memperkecil atau mengendalikan pemicu stress tingkat organisasi. Strategi penanggulangan stress dari dalam organisasi yang harus diambil adalah sebagai berikut di bawah ini:

- a. Menciptakan iklim organisasi yang kondusif.
- b. Memperkaya disain tugas.
- c. Memperkecil konflik dan mengklarifikasikan organisasi.
- d. Merencanakan jalur karir dan menyediakan counseling.

#### *Menanggulangi stress yang berasal dari kelompok.*

Agar kelompok tidak menjadi pemicu stress maka sebaiknya di kembangkan pola hubungan yang harmonis dan kondusif sehingga tidak muncul konflik dalam kelompok.

#### *Menanggulangi stress yang berasal dari diri pribadi.*

Berikut ini adalah beberapa tehnik spesifik yang dapat di gunakan oleh individu untuk menanggulangi stress, beberapa tehnik tersebut adalah sebagai berikut: Kesadaran diri; mengingat Allah SWT; olah raga; relaksasi; terapi kognitif; mengendalikan perilaku diri; jangan melakukan pekerjaan terlalu serius; menciptakan skala prioritas kebutuhan dan keinginan; berfikir positif; menghindari diri dari persaingan ; silaturahmi; melakukan diet dan lain-lain.

#### *Akibat yang Muncul*

Tingkat stress yang tinggi dan berkelanjutan mempunyai berbagai dampak negative terhadap kinerja. Stress mempunyai dampak terhadap fisik, fisiologi, perilaku kesehatan, kognisi dan organisasi (Minner,1985:120). Berikut ini rincian akibat stress tersebut, yaitu :

1. Terhadap pribadi atau subyektif: mudah gelisah, mudah jemu atau bosan, mudah menyalahkan orang lain, mengakibatkan depresi, mengakibatkan badan cepat lelah, mengakibatkan mudah malu, mengakibatkan mudah marah, mudah murung, menganggap dirinya rendah, merasa terancam, mudah gugup, merasa kesepian, dll.
2. Terhadap perilaku: mengakibatkan mudah kecelakaan, mengakibatkan menggunakan obat-obatan, emosi sering meledak-

ledak, mengakibatkan makan berlebihan, mengakibatkan minum berlebihan, nafsu atau selera makan hilang, mudah naik darah, mengakibatkan tertawa yang gelisah, sulit untuk istirahat, dll.

3. terhadap kognisi: sulit untuk mengambil keputusan, mudah lupa, peka terhadap kritikan, mengakibatkan gangguan mental
4. terhadap sisi fisiologis: sekresi air kencing dan darah meningkat, mengakibatkan kadar gula darah meningkat, denyut jantung meningkat, mulut kering, badan mudah berkeringat, biji mata melotot, sulit bernafas, badan panas dingin, tenggorokan bengkak, anggota badan kematian rasa
5. terhadap kesehatan: muncul penyakit asma, mengakibatkan haid sering terlambat bahkan tidak haid, sering mengalami gangguan pencernaan, mengakibatkan sering kencing, mengakibatkan penyakit diare, sulit tidur, hilangnya nafsu sex, badan lemah
6. terhadap organisasi: stress dapat mengakibatkan tingkat ketidakhadiran pegawai, mengakibatkan hubungan antar pegawai menjadi lemah, mengakibatkan kecelakaan kerja, menimbulkan ketidakpuasari kerja dan lain lain.

Stress yang konstan, tidak dapat diprediksikan dan tidak dapat dikendalikan mempunyai akibat yang cukup serius baik terhadap fisik ataupun mental. Ada yang mengatakan stress mulai berada dalam kandungan rahim sampai masa waktu kehidupan sehari-hari.

### **C. Konflik dalam organisasi**

Sebuah buku menggambarkan konflik sebagai "Prilaku anggota Organisasi yang di curahkan untuk beroposisi terhadap anggota yang lain".Prosesnya di mulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi atau akan menghalangi sesuatu yang ada kaitannya dengan dirinya atau hanya jika ada kegiatan yang tidak cocok.

Konflik harus di rasakan oleh pihak yang berhubungan dengannya.Jika tidak ada yang merasakan adanya konflik, pada umumnya konflik di anggap tidak ada.Tentu saja, konflik yang di rasakan sebetulnya bisa tidak ada, sedangkan banyak situasi yang di gambarkan mengandung konflik sebenarnya tidak demikian, karena para anggota organisasi tidak merasakan adanya konflik tersebut.

Konflik adalah konsep mengenai kesadaran (persepsi), oposisi, kelangkaan, halangan dan asumsi bahwa terdapat dua pihak atau lebih yang kepentingannya atau tujuannya kelihatan tidak cocok.Konflik sebagai suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja di buat untuk menghilangkan usaha – usaha B dalam usahanya untuk mencapai tujuannya atom dalam meneruskan kepentingan - kepentingannya.

Konflik adalah unsur alamiah yang tidak bisa di hindari dari ekosistem manusia, dan juga organisasi.Oleh karena orang adalah unik, dan menganggap realita ini secara Ideosinkratik, orang jadi cenderung unik tidak setuju pada berbagai topik dan tujuan. Konflik adalah proses dengan mans individu-individu mengungkapkan dan membicarakan perbedaan-perbedaan mereka.

Secara lebih spesifik, konflik adalah suatu perjuangan yang terungkap antara dua atau lebih posisi-posisi yang berkompetensi, yang dilakukan individu-individu biasanya di dasarkan pada keyakinan-keyakinan, ide-ide, dan tujuan-tujuan yang berbeda. Konflik dapat terjadi pada beberapa level organisasi, dan dalam situasi-situasi komunikasi yang amat luas. Terdapat setidaknya empat level komunikasi tertentu dimana konflik organisasi terjadi.

1. Seorang eksekutif mungkin sedang dalam konflik secara interpersonal, ketika mencoba membuat keputusan yang sulit mengenai pengarahan pertumbuhan dari organisasi.
2. Pekerja-pekerja setugas mungkin menghadapi konflik secara interpersonal ketika berargumentasi mengenai strategi-strategi untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.
3. Departemen-departemen dalam organisasi yang berkompetisi untuk berbagai budget yang terbatas, yang terlibat dalam konflik antar kelompok.
4. Bisnis-bisnis yang berlawanan (bersifat rival) yang bertujuan untuk meningkatkan bagian dalam pasar yang kompetitif memperlihatkan konflik antar organisasi.

Konflik tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Terdapat jumlah yang tidak terhitung dari konteks bagi terjadinya konflik organisasi, dimana, orang-orang berbeda berusaha untuk tujuan-tujuan berbeda. Ini menunjukkan bahwa swtiap konflik salah satu situasi sosial yang unik. Konflik manusia bersifat khusus situasi.

Konflik sering timbul dalam organisasi sebagai suatu perjuangan untuk kekuasaan. Perjuangan kekuasaan dalam kehidupan organisasi sering disebut sebagai politik organisasi. Kekuasaan adalah sebagai konstruk sosial; dan ia di capai melalui interaksi. Tidak satu orangpun yang lahir dengan kekuasaan. Orang di beri kekuasaan

Konflik tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Terdapat jumlah yang tidak terhitung dari konteks bagi terjadinya konflik organisasi, dimana, orang-orang berbeda berusaha untuk tujuan-tujuan berbeda. Ini menunjukkan bahwa swtiap konflik salah satu situasi sosial yang unik. Konflik manusia bersifat khusus situasi.

Konflik sering timbul dalam organisasi sebagai suatu perjuangan untuk kekuasaan. Perjuangan kekuasaan dalam kehidupan organisasi sering disebut sebagai politik organisasi.

Kekuasaan adalah sebagai konstruk sosial; dan ia di capai melalui interaksi, tidak satu orang pun yang lahir dengan kekuasaan dan orang di beri kekuasaan oleh orang lain melalui dasar pesan-pesan yang mereka pertukarkan, dan atas dasar hubungan-hubungan yang mereka kembangkan. Konflik adalah strategi komunikasi umum yang di gunakan untuk mencapai dan menghadapi kekuasaan. Di dalam buku komunikasi organisasi yang di karang Abidjar, Frech dan Raven (Kreps, 1986) mengidentifikasi 5 dasar interaksi dari kekuasaan sosial.

1. Kekuasaan ganjaran, seorang individu di lihat sebagai pengontrol

- ganjaran yang orang lain dapat menerimanya.
2. Kekuasaan Paksaan, seorang individu di lihat sebagai pengontrol hukuman yang dapat di lakukan pada orang-orang lainnya.
  3. Kekuasaan Sah, seorang individu di lihat sebagai pemegang suatu posisi kekuasaan yang di terimanya dari orang lain.
  4. Kekuasaan Ahli, seorang individu di lihat sebagai pemilik pengetahuan atau informasi tertentu yang di butuhkan oleh orang lain.
  5. Kekuasaan Referensi, Seorang individu di lihat sebagai mempunyai kepribadian yang menarik bagi orang lain sehingga orang lain mengidentifikasi diri dengan orang itu.

Aksi politik organisasi yang tidak terkendali dapat menciptakan ketidak harmonisan dalam organisasi dan menyebabkan anggota-anggota merasa terancam sehingga berbuat defensif.

Konflik di anggap oleh banyak orang sebagai suatu pengalaman yang tidak memberi imbalan, tapi sebetulnya dapat merupakan kegiatan interpersonal yang betul-betul memberi imbalan dalam kehidupan organisasi. Kurangnya penghargaan yang di peroleh orang dalam konflik biasanya di dasarkan pada pengalaman-pengalaman konflik yang tidak menyenangkan mereka.

Konflik sering tidak menyenangkan sebab hanya sedikit orang yang merasa senang berkomunikasi dalam situasi konflik. Kebanyakan orang tidak memiliki kemampuan berkomunikasi yang efektif dalam berkonflik. reaksi umum terhadap situasi-situasi konflik interpersonal adalah mencoba keluar dari situasi atau mencoba secara terang-terangan berbuat agresif.

Kedua reaksi ini tidaklah efektif dalam situasi konflik. Konflik adalah penting dan dapat menjadi cara-cara berguna yang potensial dari komunikasi interpersonal dalam kehidupan berorganisasi, sebab dapat membantu anggota-anggota organisasi memecahkan masalah-masalah, belajar mengenal satu sama lain, dan dapat mengembangkan koorientasi.

Konflik lahir dari tekanan-tekanan yang di bayangkan (perceived constraints) dalam melaksanakan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan individu dan organisasi. Dengan mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan ini, anggota-anggota organisasi dapat mengenal perbedaan-perbedaan dalam persepsi individu-individu, dan dapat menyesuaikan diri pada perbedaan-perbedaan itu.

Konflik memfasilitasi negosiasi interpersonal, dan memperbaharui kontrak interpersonal implisit. Komunikasi yang efektif dalam situasi-situasi konflik dapat membantu orang memperbaiki hubungan-hubungan interpersonal, dengan jalan menjadi lebih sensitif dan responsif pada kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan satu sama lain, dan dengan jalan mengembangkan lebih besar kontrak interpersonal yang saling mengisi.

Oleh karena pengorganisasian tergantung pada kerjasama dan koordinasi interpersonal, konflik pada mulanya dapat seakan-akan mempertentangkan anggota-anggota organisasi yang berlawanan satu

sama lain, dan merupakan ancaman untuk koorientasi. Namun, konflik interpersonal yang efektif sesungguhnya memperkuat koorientasi interpersonal dalam organisasi dan kehidupan organisasi adalah suatu proses yang selalu berubah.

Strategi-strategi yang efektif pada suatu waktu akan tidak lagi efektif pada waktu lain. Konflik memungkinkan anggota-anggota organisasi untuk mengenal strategi-strategi pengorganisasian yang problematik, dan lalu menyesuaikan strategi-strategi itu bersama-sama. Proses saling penyesuaian ini adalah jantungnya kerjasama interpersonal dan memungkinkan terjadinya koorientasi dan organisasi.

#### *Bentuk Bentuk Konflik*

Untuk membuat perbedaan antara konflik-konflik di sini menggunakan diferensiasi lebih lanjut dari sumber-sumber konflik. Di dalam buku penanggulangan konflik dan pertumbuhan organisasi yang di karang oleh dr.W.F.G. Mastemboek Walton pada tahun 1969 membedakan 'substantive issues' yaitu perselisihan tentang tujuan dan saran, persaingan untuk barang-barang langka dan 'emotional issues' yaitu perasaan-perasaan negatif di antara pihak-pihak

Dalam studinya yang kemudian ia bicara tentang konflik-konflik dengan sifat instrumental dan sifat ekspresif (walton,1972). Jenis yang terakhir itu meliputi konflik-konflik dalam mana rasa identitas orang atau kelompok menjadi masalah.

Moris dan Sashkin (1976) membedakan antara gangguan-gangguan komunikasi, masalah-masalah substansi dan konflik-konflik yang berdasarkan emosi atau nilai-nilai. Robbins (1974) menyebut berturut-turut masalah-masalah komunikasi, faktor-faktor struktural dalam mana terdapat kepentingan-kepentingan yang berlawanan dan akhirnya perbenturan kepribadian. Di sini dipilih perbedaan dalam tiga hal yaitu :

- a. konflik-konflik instrumental Di sini yang di permasalahan adalah tujuan-tujuan dan cara-cara di samping penentuan struktur dan prosedur-prosedur supaya dapat memenuhi tujuan-tujuan yang telah di tentukan. Konflik-konflik ini mengandung sifat 'zakelijk' (tidak pribadi) dan mengarah kepada tugas, ia mengambil banyak bentuk: prioritas-prioritas yang tak jelas atau tidak cukup di mupakat prioritas-prioritasnya. Saling salah mengerti, saling menggunakan bahasa yang berlainan, tajuk kemampuan berkomunikasi. Prosedur-prosedur tak memadai untuk menangani masalah-masalah tak cukup saling bertukar pendapat dan saling menyesuaikan diri
- b. Konflik-konflik sosial emosional Jenis konflik ini muncul jika identitas sendiri menjadi masalah.ia mengandung kandungan emosi yang kuat. Konflik-konflik ini bertalian dengan citra diri yang di miliki orang,(pra) sangka bertalian dengannya dan masalah di terima dan kepercayaan, rasa-rasa terkait dan identifikasi dengan kelompok-kelompok, lembaga-lembaga dan lambang-lambang tertentu seringkali menjadi taruhan di samping sistem-sistem nilai yang di anut. Konflik-konflik ini juga dapat bertalian dengan cara bagaimana orang-orang menangani

hubungan pribadi. Matra masalahnya adalah cara bagaimana orang-orang saling mendekati dan saling bereaksi. Ini dapat di sertai dengan perasaan-perasaan yang negatif.

- c. Konflik-konflik kepentingan. Di sini pokoknya adalah ketegangan-ketegangan yang muncul pada waktu membagi barang-barang langka. Ini dapat menyangkut segalanya: uang, peralatan, ruang, wewenang. Selalu saja dalam organisasi orang mengembnagkan pandangan tajam tentang posisi pihak sendiri-sendiri terhadap lain-lain pihak. Apakah itu menjadi lebih kuat atau lebih lemah? Apakah kemungkinan berpengaruh, wewenang dan paket-paket tugas pihak sendiri bertambah atau berkurang? Konflik-konflik kepentingan bertalian dengan penyelamatan atau kekuatan posisi sediri dengan menuntut bagian yang `wajar' dari yang ada bagi pihak sendiri.

Rangkum secara singkat : pada masalah-masalah instrumental adalah tepat kalau mencari permasalahan terbaik.pada kepentingan-kepentingan yang berlawanan yang perlu adalah mencapai kompromi. Pada ketegangan ketegangan sosial-emosional usaha yang tepat adalah mencapai saling pengertian. Lihat skema di bawah ini:

Jens jenis Konflik	Strategi pihak pihak sendiri	Hasilnya
Konflik-konflik instrumental	Analisis masalah, kelakuan dalam berunding dan menga	Pemecahan Pengertian Kompromi
Konflik-konflik sosial-emosional	ambil keputusan	
Konflik-konflik Kepentingan	Saling menghayati, komunikasi terbuka	
	Berunding	

Pembedaan dalam jenis-jenis konflik ini, dalam mana lain-lain jenis pemecahan dan strategi cocok baginya, adalah penting. Kekacauan dan tiadanya kepastian mencapai sasaran dapat timbul dari kenyataan bahwa para penasehat "percaya" atau terbiasa dalam cara pendekatan tertentu yang hanya sebagian saja tepatnya untuk menangani konflik.

Contoh bagus dalam hubungan ini adalah Schutz (1973) yang secara serius menyarankan supaya presiden-presiden Amerilca Serikat dan Uni Soviet memecahkan masalah-masalah dunia melalui laboratorium pertemuan.Lakin (1972) meberikan conoh-contoh lain (Polisi lawan warga negara; orang-orang Arab lawan orang-orang Yahudi) tentang penanganan konflik melalui latihan-latihan yang sedikitnya menimbulkan kesan berat sebelah.

Dengan demikian pihak yang bersangkutan dibawa denga diskusi dipimpin untuk mengakui "kebenaran" nasihat tentang apa yang diakibatkan oleh konflik itu, padahal m ereka mungkin lebih beruntung

kalau mencapai kompromi atas dasar mana dapat dilakukan perundingan secara terbuka.

Beberapa catatan masih perlu dikemukakan. Perbedaan itu pasti talc boleh dilihat sebagai mutlak. Batas-batas antara berbagai jenis konflik itu talc jelas. misalnya, terkadang pihak-pihak berhasil merubah suatu konflik kepentingan menjadi konflik instrumental dengan merumuskan kembali dan menggabungkan butir-butir masalah (Walton, Mc Kersie, 1965).

Setiap konflik mengandung unsur-unsur dari ketiga jenis itu. Terkadang mungkin ada aspek dominan yang dapat ditunjukkan tetapi dalam kebanyakan hal penasihat harus mengerjakan ketiga aspek itu, seperti dalam tabel berikut diperkenalkan pendekatan penanggulangan konflik

	Metode Isi	Metode proses
Konflik-konflik instrumenatal masalah-masalah struktural masalah-masalah penentuan tujuan dan pemilihan sarana-sarana masalah-masalah penyesuaian dan koordinasi	Menciptakan pembagian tugas yang lebih jelas; penyusunan kembali tanggungjawab; memisahkan pihak-pihak; menciptakan penyangga atau pemer-satu sebagai penengah (Lawrenc, Lorsch, 1969; Stumpf, 1977); memperkenalkan prosedur-prosedur penyesuaian yang lebih baik; analisis titik-titik kemacetan dengan pemecahannya; menunjukkan prioritas-prioritas.	Melatih teknik analisis masalah dan pengambilan keputusan; penelitian titik-titik kemacetan sementara dengan prosedur bagaimana klien dapat mencapai pemecahan; membimbing dalam mencari pemecahan; memperbesar kemampuan memecahkan masalah.
Konflik-konflik sosial emo-sional Tiadanya penerimaan, kecurigaan, prasangka prasangka, permusuhan pribadi.	Mengajukan usul-usul untuk saling menukar personal antara pihak-pihak; saran-saran untuk	Saling mengemukakan harapan dan kejengkelan; pembalikan peranan (Johnson, 1967); saling mengutarakan

<p>Konflik-konflik kepentingan Masalah-masalah pembagian barang-barang langka</p>	<p>memindahkan kebijaksanaan seleksi dan promosi (tidak pilih kasih); menyusun satuan-satuan organisasi atas dasar sosiogram (Moreno,1960)</p> <p>Orang kepercayaan datang dengan usul kompromi; seorang ahli menjadi wasit; orang lebih tinggi dalam hierarki menguraikan masalah menghilangkan kelangkaan; menciptakan kepentingan bersama</p>	<p>stereotip; Pertemuan konfrontasi (Blake dan lain-lain, 1964); melatih dalam memberi umpan balik dan komunikasi terbuka; simulasi konflik konflik serupa</p> <p>Melatih teknik berunding; menyuruh pimpinan rapat yang netral memimpin rundingan; memberikan bimbingan strategis dan taktis (Margerison dan Leary, 1975)</p>
---	--	--

### *Konflik dan kinerja*

Kita harus mengendalikan perubahan-perubahan perilaku dalam organisasi apabila kita mengharapkan untuk mengeksekusi atau melaksanakan strategi. Hal ini membutuhkan penetapan target-target kinerja, yang mana target-target kinerja didesain dan ditetapkan untuk menjangkau dan mendorong organisasi agar mencapai tujuan-tujuan strateginya. Apabila tujuan-tujuan strateginya sudah tercapai maka manajer yang akan mengadopsi balanced Scorecard harus menetapkan target-target yang ambisius dan menantang untuk kinerja dalam pengorganisasian supaya dapat diterima oleh semua orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Target-target kinerja biasa ditetapkan dalam jangka waktu 3-5 tahun yang apabila tercapai akan mentransformasikan konflik dalam organisasi. Jika konflik dalam organisasi telah dikendalikan oleh peningkatan kinerja, maka manajer kinerja jika menggunakan balanced scorecard menjadi amat sangat penting. Penetapan target kinerja dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- 1). Realitas (bukan angan-angan);
- 2). Memperhatikan aspek-aspek kemampuan SDM ;
- 3). Dapat dipahami oleh semua orang;
- 4). Dapat dicapai melalui program-program tindakan;
- 5). Dapat diterima sebagai tugas dan tanggung jawab bersama untuk mencapai target.

Pada saat ini, banyak organisasi mempunyai inisiatif. Sayangnya inisiatif ini sering kali tidak dikaitkan secara langsung untuk mencapai target-tersebut.

#### **D. Kualitas Kerja dan Kinerja**

Kata "kerja "dalam arti luas dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yg dilakukan oleh makhluk hidup.makan,minum,berjalan bahkan tidur merupakan kerja. Sedemikian luas nya pengertian kerja jika d artikan secara etimologis karna itu, pengspesialisasian makna kata diperlukan karena memfokuskan pembahasan pada satu tema yang spesifik.

Kerja dalam konteks organisasi usaha dapat di artikan sebagai upaya terarah yang dilakukan oleh pimpinan dan anggota organisasi dengan teknik dan strategi tertentu untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan hasil yang dirumuskan.kerja akan selalu berkaitan dengan kinerja. Apabila kerja dikatakan sebagai upaya maka kinerja mengandung arti ukuran yang menggambarkan baik buruknya kualitas kerja anggota organisasi dan tinggi rendahnya mutu hasil pekerjaan.

*Kaitan antara kerja dan manajemen.*

Definisi yang paling sederhana sekaligus yang paling klasik tentang manajemen menyatakan bahwa manajemen adalah seni memperoleh hasil melalui kegiatan yang dilakukan oleh orang lain. Definisi yang sangat sederhana tersebut bahwa manajemen dapat di soroti melalui 4 sudut pandang, yaitu :

- Betapapun berhasilnya para ilmuwan mengembangkan teori tentang manajemen yang antara lain berakibat pada pengakuan bahwa manajemen merupakan salah satu cabang ilmu pengetahuan social, penetapan berbagai teori manajemen itu tetap berdasarkan pendekatan yang situasional. Artinya penerapan berbagai teori tersebut masih harus disertai oleh seni menggerakkan orang lain agar mampu dan mau berkarya demi kepentingan organisasi.
- Manajemen selalu berkaitan dengan kehidupan organisasional dimana terdapat sekelompok orang yang menduduki berbagai jenjang tingkat kepemimpinan dan sekelompok orang lain yang bertanggung jawab utamanya adalah penyelenggaraan kegiatan operasional. Pandangan ini mendasar karena keberhasilan seseorang yang menduduki jabatan manajerial tidak lagi diukur dari keterampilannya menyelenggarakan kegiatan operasional melainkan dari kemahirannya menggerakkan orang lain dalam organisasi.
- Keberhasilan organisasi sesungguhnya merupakan gabungan antara manajerial dan keterampilan teknis para pelaksana kegiatan operasional.
- Kedua kelompok utama dalam organisasi yaitu ; kelompok manajerial dan kelompok pelaksana mempunyai tanggung jawab masing-masing yang secara konseptual dan teoritikal dapat dipisahkan akan tetapi secara operasional menyatu.

Dari pemaparan diatas tampak jelas bahwa dalam organisasi usaha ada 2 jenis pekerjaan yakni pekerjaan manajerial dan pekerjaan teknis. Pekerjaan manajerial berperan dalam menggerakkan orang lain untuk melakukan pekerjaan demi kepentingan organisasi dan menempatkan seseorang dalam posisi yang sesuai keahlian teknisnya.

Berbeda dengan pekerjaan manajerial, pekerjaan teknis penting artinya dalam penyelesaian tugas-tugas organisasi yang berkaitan dengan proses produksi atau distribusi barang atau jasa.

Jadi jelas bahwa pekerjaan manajerial berkaitan erat dengan pekerjaan teknis. Pekerjaan manajerial tidak akan terlaksana tanpa pekerja yang melakukan pekerjaan teknis.

Sebaliknya, para pelaksana teknis tidak akan dapat bekerja dengan baik tanpa arahan dari manajer. Manajer dan pelaksana teknis harus mampu membangun pola kerja sama yang sinergis untuk mencapai tujuan organisasi.

#### *Prosedur dan mekanisme kerja.*

Prosedur dan mekanisme kerja yang baik merupakan kebutuhan nyata bagi setiap organisasi. Setiap pekerjaan memiliki teknik dan tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Seluruh anggota organisasi perlu mengetahui bagaimana cara bekerja dan tahapan-tahapan apa saja yang harus dilalui dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila suatu organisasi tidak memiliki prosedur kerja maka pekerjaan tidak akan terselesaikan dengan baik dan terarah. Dengan demikian prosedur kerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pekerjaan.

Tingkat formalisasi dalam penyusunan kerja tidak sama. Perbedaan itu ditentukan oleh besar kecilnya organisasi, jenis pekerjaan, keterampilan para pelaksana, dan faktor-faktor penentu lainnya. Dalam buku *Fungsi-fungsi manajerial* yang ditulis oleh Siagian dalam halaman 49 ada 4 hal yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan prosedur kerja yaitu :

- Mekanisme kerja dengan tingkat formalisasi yang rumit adalah kegiatan yang mahal.
- Prosedur dan mekanisme kerja yang rumit yang dilaksanakan secara ketat sangat mungkin akan mengurangi ruang gerak para pelaksana kegiatan operasional untuk berpikir inovatif dan kreatif.
- Akan terlalu banyak waktu para manajer untuk bertindak selaku polisi lalu lintas dalam usahanya untuk menjamin bahwa segala prosedur dan mekanisme kerja tersebut benar-benar ditaati yang berarti mengurangi tenaga, waktu dan kegiatan para manajer untuk menyelenggarakan tugas-tugas manajerialnya.
- Sifat dan jenis kegiatan yang harus dilakukan pun turut menentukan sampai sejauh mana formalisasi diperlukan. Biasanya untuk kegiatan yang sifatnya teknis dan repetitive tingkat formalisasi yang tinggi tidak terlalu diperlukan terutama bila para pelaksana kegiatan operasional memiliki tingkat kedewasaan teknis dan profesional yang memungkinkan terselenggaranya berbagai kegiatan tanpa terlalu banyak dikendalikan oleh kelompok pimpinan dalam organisasi.

#### *Kualitas Kerja*

- Membuat persiapan yang maksimal  
pepatah bilang "*plan is nothing , the most important is planning* " rencana bukan apa-apa tapi yang lebih penting adalah

perencanaan

- Tanggung jawab

Tanggung jawab atau dalam bahasa inggrisnya responsibility

Response yang berarti tanggapan

Ability yang berarti kemampuan

Tanggung jawab dapat di defenisikan kemampuan dalam menanggapi dan menyelesaikan pekerjaan yang di lakukan, adapun besar kecilnya tanggung jawab tergantung pada respon atau tanggapan kita terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing individu

Tanggapan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan masing-masing bervariasi, yakni pada prinsipnya berkisar pada tiga katagori besar, yaitu berkisar pada 0 % berarti individu sama sekali tidak melakukan pekerjaan atau bertindak sesuatu, sehingga nyaris tidak melakukan kegiatan apapun, bahkan ketika melakukan sesuatu pun cenderung tidak memberikan kontribusi yang berarti.

Sedangkan kebanyakan yang terjadi pada pekerja kita hanya berkisar pada 50 % dalam melakukan suatu pekerjaan, hal ini memberikan pengertian bahwa individu dalam melakukan suatu pekerjaan hanya dilakukan setengah-setengah, sehingga pada gilirannya hasil yang dicapai pun akan setengah pula, dan dalam keadaan seperti ini, maka akan mengalami kesulitan apakah individu ini termasuk ke dalam tataran spesialisasi atau generalisasi dalam jenis pekerjaan.

Kekurangan yang paling nampak pada pekerja adalah berkisar dan menempati posisi 100 % pekerjaan, yakni individu benar-benar melakukan suatu pekerjaan sudah menjadi jantung dan kebutuhan, sehingga pada individu yang demikian melakukan pekerjaan identik dengan totalitas sedangkan konsekuensi dari itu semua, maka akan menghasilkan kembalian yang cukup berarti atas pekerjaan yang dilakukannya secara tuntas.

Besarnya tanggung jawab masing-masing individu dalam suatu jenis pekerjaan bisa di lihat dari hasil pekerjaan dan kemampuan dalam menanggung segala jawaban atas pertanyaan tentang pekerjaan yang harus di lakukan, dalam hal ini kita juga sering salah kaprah, apa artinya salah kaprah? Salah kaprah adalah sesuatu yang salah, tetapi kemudian di benarkan dalam satu komunitas masyarakat.

Kemudian banyak orang menyebut tindakan positif itu kreatif , padahal tindakan tersebut adalah ide, inisiatif, dan lain-lain kreatif dalam bahasa ingris *to creat* : berdaya cipta berarti kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dari yang benar-benar tidak ada menjadi ada.

*Senang belajar*

Belajar adalah proses untuk mengetahui sesuatu yang belum di ketahui, jika di masukan kedalam filsafat maka bisa di pakaifilsafat tele and zoom. tele : untuk mencapai objek dan zoom untuk mempebesar atau memperjelas.

Ssalah satu cara terbaik untuk meningkatkan kualitas diri adlalah dengan cara belajar terus menerus.

### *Antisipatif*

Antisipatif berarti tindakan memprediksi masalah yang mungkin terjadi di masa mendatang dan mempersiapkan alternatif pemecahannya, hal ini menjadi suatu tuntutan yang pertama dan utama bagi seorang *leader*, sebab dengan memahami betul visi dan misi yang dilakukan oleh suatu organisasi yang dikendalikan sepenuhnya oleh seorang pemimpin, maka akan memberikan tindakan dalam mengantisipasi keadaan yang mungkin terburuk dan dihadapi langsung oleh organisasi.

### *Preventif*

Preventif berarti upaya pencegahan agar sesuatu yang tidak diinginkan tidak terjadi, hal ini biasanya berhubungan langsung dengan kewajiban dari masing-masing individu yang terikat dalam suatu organisasi, yakni mereka memiliki kewajiban yang sama dalam melakukan pencegahan atas terpuruknya organisasi kedalam ketidakpastian.

### *Inisiatif*

Kemampuan untuk membuat keputusan tentang apa yang harus dilakukan pada situasi dan kondisi yang kritis tanpa menunggu perintah atau sokongan dari atasan, sebenarnya inisiatif merupakan roh atau jantung suatu organisasi, sebab organisasi akan mati bersama dengan hilangnya inisiatif yang dilakukan oleh anggotanya.

### *Ineraktif*

Hal ini adalah kunci dari segala kunci sikap mental positif manusia, inneraktif berarti tindakan yang lahir berdasarkan nilai positif yang dihayati bukan karena situasi dan kondisi yang mempengaruhi kita, boleh jadi hal ini disebut sebagai kelanjutan dari inisiatif yang dilakukan oleh anggota organisasi pada tataran tindakan dalam melakukan suatu jenis pekerjaan, sehingga pada gilirannya dengan memiliki sifat inneraktif, maka kualitas kerja akan tercapai.

Kinerja adalah : merupakan suatu proses kerja yang menuntut hasil berkualitas yang sesuai dengan yang diinginkan. Adapun tahap yang digunakan untuk membangun dunia kerja yang berkualitas:

#### 1. menetapkan arah

perencanaan itu akan membantu anda menyusun rencana pekerjaan dan mempelajari situasi yang ada. Ia harus menggunakan piranti-piranti analisis :

- perencanaan scenario
- model lima kekuatan
- riset pasar /pelanggan

#### 2. memahami lingkungan

lingkungan dalam hal ini mempunyai dua komponen yaitu eksternal dan internal.. eksternal : terdiri dari kekuatan-kekuatan fundamental yang bermain pada suatu kerja. internal : berfokus langsung pada pekerjaan

#### 3. mencanangkan cita-cita

untuk mevisikan masa depan pekerjaan harus mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berani, kemudian mendiskripsikan yang jelas apa

makna mencapai tujuan.

4. memperkuat pernyataan

proposisi nilai juga penting karena ia

- memberi arah bagi tujuan aktifitas
- memfokuskan aktifitas
- menjelaskan tentang kinerja
- mengidentifikasi tentang proses-proses inti
- membentuk desain untuk semua elemen kinerja
- berfungsi sebagai parameter untuk mengukur keberhasilan
- memberi arah baru bagi aktivitas-aktivitas

5. meletakkan tumpuan perubahan

kerangka bagi perubahan besar, pemimpin harus :

- menciptakan rasa urgensi (mendasar)
- mengumpulkan dukungan yang luas.
- Menetapkan sarana pengendalian kualitas.
- Menciptakan struktur yang menggerakkan

6. merumuskan desain.

- Kelompok proses inti didesain untuk menyampaikan tujuan kinerja eksternal dan berbasis proses.
- Sebagai akibat dari pendesainan ulang proses dan pemberian kewenangan pengambilan keputusan kepada karyawan.

## **BAB VI**

# **PENGEMBANGAN ORGANISASI**

Mendefinisikan:

- **Konsep Pengembangan Organisasi**
- **Metode Pengembangan Organisasi**

Mengurutkan:

- **Metode Pengembangan Organisasi**
- **Strategi Pengembangan Organisasi**
- **Langkah-Langkah Pengembangan Organisasi**

Mendiskusikan:

- **Organisasi yang Sehat**
- **Kepuasan Organisasi**
- **Kompensasi**
- **Kemampuan Pemimpin Menggerakkan Organisasi**
- **Konsep Budaya Organisasi**

### **A. Konsep Pengembangan Organisasi**

Istilah OD kependekan dari *Organization Development*. Kalau diterjemahkan ke dalam bahasa kita, bisa disalin menjadi "pengembangan organisasi" atau "pembinaan organisasi" (Thotha, 2002, halaman 7).

Pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsur dari pengertian ini yakni pembinaan itu sendiri bisa berupa suatu tindakan, proses, atau pernyataan dari suatu tujuan, dan kedua pembinaan itu bisa menunjukkan kepada "perbaikan" atas sesuatu (Thotha, 2002, halaman 7).

Kalau pengertian pembinaan di atas ditemukan dengan organisasi maka tidaklah seluruh tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baiknya sesuatu organisasi merupakan usaha PO. Karena kita lalu tidak bisa membedakan usaha-usaha PO dengan usaha pembinaan lainnya. Atau dengan kata lain, PO tidak mempunyai kekhususan di dalam usaha pembinaan atau pengembangan organisasi. Maka perlu diketahui apakah kekhususan yang mampu membedakan antara PO dengan usaha-usaha perbaikan, pembinaan, dan atau pengembangan organisasi lainnya (Thotha, 2002, halaman 7-8).

PO (atau OD) karena masih tergolong sangat muda, maka sulit dirumuskan pengertiannya. Rumusan PO banyak variasinya, seperti halnya yang dialami oleh banyak rumusan-rumusan dari ilmu pengetahuan atau bidang tertentu. Namun demikian bukan berarti bahwa PO tidak bisa dirumuskan pengertiannya.

Hampir semua ahli setuju, bahwa PO itu banyak melibatkan para konsultan dalam usahanya membantu klien (pelanggan) untuk menyempurnakan organisasinya dengan cara mengetrapkan ilmu pengetahuan perilaku. Hampir semua ahli juga setuju, bahwa PO bertujuan melakukan "change". Dengan demikian jika kita menerima bahwa penyempurnaan di dalam organisasi sebagai suatu sarana "change" yang harus terjadi, maka kemudian secara luas PO dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi atau organization change.

Tidak semua orang termasuk ahlinya setuju dengan pernyataan terakhir itu. Sebab, penyempurnaan di dalam suatu organisasi hanya berarti mengubah dari satu prosedur lama ke prosedur yang lebih baik. Akan tetapi secara mendasar bagaimana persoalan (problem) dipecahkan, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana orang-orang diperlakukan tidak pernah berubah sama sekali.

PO lebih banyak menekankan pada perubahan secara menyeluruh dan mendasar. Tidak hanya perubahan cara kerja saja, melainkan proses dan sikap memahami persoalan, membuat keputusan, dan perlakuan terhadap orangnya mendapat perhatian dalam PO.

PO merupakan sistem yang menyeluruh yang berusaha menerapkan ilmu perilaku dengan memakai perencanaan pengembangan jangka panjang. Cara ini ditujukan untuk mengembangkan

strategi, struktur, dan proses sehingga dicapai efektivitas organisasi. (Huse and Cummings, 1985, halaman 2).

Konsep pengertian seperti ini menekankan beberapa hal yang dapat membedakan antara PO dengan kegiatan pengembangan organisasi lainnya. Hal-hal itu antara lain : (1) PO dapat dipakai untuk seluruh sistem organisasi secara keseluruhan, misalnya untuk seluruh bagian dalam usaha Departemen sebagai suatu sistem, atau suatu unit sebagai suatu sistem dalam unit tersebut, dan atau dalam suatu kelompok orang-orang tertentu. (2) PO diamalkan berdasarkan ilmu pengetahuan perilaku, termasuk di dalamnya konsep mikro seperti kepemimpinan, dinamika kelompok, dan perencanaan kerja, dan konsep makro seperti misalnya, strategi organisasi, struktur organisasi, dan hubungan antara organisasi dan lingkungannya.

Hal-hal seperti itu akan dapat membedakan antara praktika PO dengan praktika lainnya seperti "operation research", dan praktika pembaharuan organisasi lainnya. PO selain menekankan aspek rasionalitas dan teknikal, juga sangat memberikan perhatian pada hubungan kemanusiaan dan kebutuhan sosialnya.

Dua yang terakhir ini, tidak banyak dijumpai dalam praktika pembaharuan organisasi lainnya, selain PO. (3) pembaharuan, perubahan dan penyempurnaan yang dikenalkan oleh PO itu secara formal bukan hanya diterapkan pada perencanaan "business". Akan tetapi PO merupakan suatu strategi perencanaan yang adaptif PO bukan sekedar "*blueprint*" yang memberikan pengarahannya bagaimana seharusnya sesuatu itu harus dikerjakan.

PO melibatkan suatu perencanaan yang mendiagnosa dan memecahkan suatu persoalan organisasi, dan perencanaan ini sangat lentuk dan seringkali diperbaiki manakala informasi baru terkumpulkan dan mengharuskan adanya perubahan. (4) termasuk ke dalam PO adalah kreasi dan konsekuensi "reinforcement" dari perubahan itu sendiri.

Usaha itu bergerak mulai dari memberikan perhatian terhadap pelaksanaan perubahan itu sendiri sampai dengan program jangka panjang menstabilkan dan melembagakan perubahan, pembaharuan dan penyempurnaan di dalam organisasi. (5) PO meliputi strategi, struktur, dan proses pembaharuan, perubahan dan penyempurnaan. (6) PO berorientasi untuk menyempurnakan efektivitas organisasi. Orientasi ini meliputi dua hal antara lain : pertama, suatu organisasi yang efektif itu harus mampu menunjukkan kualitas kerja dan produktivitas yang tinggi (Thotha, 2002, halaman 7-10).

Menurut Beckhard, PO merupakan suatu usaha (1) yang terencana, (2) meliputi semua aspek organisasi, (3) diatur dari atas, (4) untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) intervensi yang terencana dalam proses organisasi dan mempergunakan pengetahuan ilmu perilaku (Beckhard, 1969, halaman 9).

PO merupakan suatu jawaban atas setiap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang ditujukan untuk mengubah

kepercayaan, sikap, tujuan, dan struktur organisasi. Dengan demikian mereka akan bisa menyesuaikan lebih baik terhadap teknologi baru, pasaran baru, tantangan-tantangan dan keumitan dan perubahan itu sendiri. (Bennis, 1969, halaman 2).

PO merupakan suatu usaha untuk memperkuat proses-proses kemanusiaan di dalam organisasi, yakni suatu proses yang dapat mengembangkan fungsi dari suatu sistem organik sehingga tercapai tujuan-tujuan organisasi (Lippit, 1969, halaman 1). Lippit juga mempergunakan istilah lain dari PO ini, yakni pembaharuan organisasi (*Organization Inovation*).

Dalam hal ini dikatakan olehnya, bahwa pembaharuan organisasi merupakan suatu proses berinisiatif, menciptakan, dan mengatasi perubahan-perubahan yang dikehendaki supaya dapat memungkinkan suatu organisasi menjadi atau tetap hidup, menyesuaikan dengan lingkungan baru, memecahkan persoalan, belajar pada pengalaman, dan mendorong maju ke arah kedewasaan organisasi yang lebih besar lagi (Lippit, 1969, halaman 4).

PO dapat pula diartikan sebagai suatu usaha yang terencana dan menopang untuk menerapkan ilmu perilaku bagi suatu sistem penyempurnaan, penggunaan teknik yang reflektif, dan metode analisa diri (Schmuck dan Miles, 1971, halaman 2). PO merupakan suatu usaha jangka panjang untuk menyempurnakan cara pemecahan persoalan organisasi, dan pembaharuan proses, terutama melalui suatu pengaturan kultur organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif, dengan penekanan khusus pada kultur "tim kerja" yang formal, dengan dibantu oleh suatu agen pembaharuan atau katalisator, dan penggunaan teori dan teknologi dan ilmu perilaku terapan, termasuk di dalamnya "action research". (French dan Bell, 1973, halaman 15).

Dari kutipan di atas ternyata telah banyak dirumuskan pengertian PO, dan kalau disimpulkan maka pengertian PO sebagai berikut : Pembinaan Organisasi merupakan suatu usaha yang berencana yang meliputi organisasi secara keseluruhan dan dikelola dari pucuk pimpinan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi yang berencana di dalam proses organisasi, dengan mempergunakan pengetahuan ilmu perilaku. (Thoha, 1984,1986, halaman 180).

Rumusan ini menunjukkan bahwa PO tidaldah hanya "sesuatu yang dikerjakan untuk pencapaian keadaan organisasi yang lebih baik", melainkan merupakan suatu jenis proses perubahan, pembaharuan, dan penyempurnaan yang khusus dalam suatu organisasi (Thoha, 2002: 11-13).

Istilah pengembangan organisasi sering disebut juga organization Development, disingkat OD. Sebelum membahas lebih lanjut tentang pengembangan organisasi kependidikan, akan diketengahkan lebih dahulu beberapa defenisi yang menggambarkan pengertian istilah pengembangan organisasi yang kemudian dilanjutkan dengan ciri-ciri

pengembangan organisasi dan diakhiri dengan metode pengembangan organisasi.

Ada berbagai macam perumusan yang dikemukakan oleh beberapa sarjana diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Admosudirjo (1980; 323-324), Pengembangan organisasi atau organisasi development mempunyai dua arti, yaitu pengembangan organisasi sebagai fungsi administrator atau fungsi administrasi, dan pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialis (*specialis function*) atau sebagai tehnik manajemen.

1). Pengembangan organisasi sebagai fungsi administrasi atau sebagai fungsi administrator adalah kegiatan yang merupakan fungsi dan kewajiban dari pada administrasi untuk selau mengembangkan dan menyesuaikan organisasi kepada perkembangan tugas pokok, kepada kemajuan teknologi yang dipergunakan, kepada kemajuan personil serta produktivitas.

a) faktor lingkungan (*environment*),

b) faktor teknologi,

c) faktor kemajuan personil dan produktivitas.

2). Pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialis (*specialis function*) atau sebagai tehnik manajemen (*management technique*) merupakan suatu strategi pendidikan yang kompleks yang bertujuan mengubah kepercayaan, sikap mental, nilai, dan struktur daripada organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, lingkungan serta tantangan-tantangannya.

Menurut pengertian tersebut selanjutnya dapat diketahui bahwa sasaran pengembangan organisasi antara lain adalah kepercayaan-kepercayaan, sikap mental, nilai-nilai dan struktur organisasi.

Definisi lain mengadakan bahwa pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu dan usaha mengadakan perubahan itu berkaitan dengan misi organisasi.

Sedangkan Sutarto (1984; 357) memberikan kesimpulan bahwa pengembangan organisasi adalah rangkaian kegiatan perbaikan dan penyempurnaan yang dilakukan secara berencana dan terus menerus guna memecahkan masalah-masalah yang timbul sebagai akibat dari adanya perubahan sehingga organisasi dapat mengatasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan dengan menerapkan ilmu perilaku yang dilakukan oleh pejabat dalam organisasi sendiri atau dengan bantuan dari luar organisasi.

Dari tiga definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan organisasi (*organization development*) merupakan usaha yang dilakukan secara berencana, terus menerus meliputi organisasi keseluruhan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi

dengan menerapkan asas-asas dan praktek yang dikenal dalam kegiatan organisasi.

### ***Ciri Organisasi Berkembang***

Berdasarkan pengertian diatas dapat diketahui bahwa pengembangan organisasi mempunyai beberapa ciri sebagai berikut:

- 1). Bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu usaha yang dilakukan secara berencana. Hal ini berarti pengembangan organisasi meliputi penetapan tujuan, perencanaan, pengendalian dan pengembalian tindakan.
- 2). Pengembangan organisasi mencerminkan suatu proses berlangsung secara terus-menerus setiap kali perkembangan keadaan yang timbul perkembangan keadaan yang membutuhkan.
- 3). Pengembangan organisasi berorientasi kepada masalah atau persoalan organisasi yang harus dipecahkan. Dengan kata lain pengembangan organisasi merupakan usaha pemecahan persoalan atau masalah yang timbul dalam organisasi.
- 4). Pengembangan organisasi merupakan kegiatan yang menerapkan asas-asas dan praktek perilaku.
- 5). Pengembangan organisasi merupakan usaha ke arah penyempurnaan organisasi.
- 6). Pengembangan organisasi merupakan tanggapan terhadap berbagai perubahan yang terjadi diluar organisasi.
- 7). Pengembangan organisasi merupakan usaha untuk menyesuaikan dengan hal-hal yang baru.
- 8). Pengembangan organisasi merupakan usaha penyempurnaan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi, atau melalui bantuan para ahli atau spesialis, atau ahli pengembangan organisasi
- 9). Pengembangan organisasi merupakan fungsi administrasi atau fungsi administrator, atau manajer yang mempunyai kedudukan tinggi.
- 10). Pengembangan organisasi merupakan teknik manajemen yang dipergunakan untuk menghadapi masalah atau persoalan tertentu.
- 11). Pengembangan organisasi merupakan bagian integral daripada fungsi organizing, yang merupakan salah satu fungsi organik administrasi dan manajemen.
- 12). Pengembangan organisasi, di samping berorientasi persoalan, juga berorientasi kemajuan. Hal ini berarti tekanan yang diutamakan oleh pengembangan organisasi adalah kemajuan.

Ciri pengembangan organisasi seperti tersebut diatas menunjukkan bahwa para manajer yang melaksanakan program perkembangan organisasi mempunyai tugas untuk melakukan perubahan yang mendasar dalam perilaku keorganisasian.

Jika diperhatikan batasan pengembangan organisasi, segerakan mudah dipahami tujuan utama pengembangan organisasi adalah untuk lebih meningkatkan efektifitas organisasi. Peningkatan efektifitas yang dimaksud lazimnya ditujukan pada penyempurnaan struktur dan ataupun proses yang berlangsung didalam organisasi.

Penyempurnaan struktur organisasi misalnya menambah, mengurangi dan atau menggabungkan beberapa subordinate, Diharapkan dengan penambahan, pengurangan dan atau penggabungan tersebut, organisasi yang semula kurang efektif dapat menjadi lebih efektif kemudian lebih disempurnakan, sehingga bersifat lebih efektif.

Sekalipun titik berat penyempurnaan dapat berbeda, tetapi harus diingat bahwa setiap penyempurnaan struktur akan mempengaruhi perubahan proses. Demikian pula sebaliknya. Sesungguhnya antara struktur dan proses dalam organisasi terdapat hubungan yang amat erat. Perubahan pada yang satu akan mempengaruhi yang lainnya.

### ***Faktor yang mempengaruhi***

Faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan organisasi dalam arti mengapa suatu organisasi perlu lebih disempurnakan, banyak macamnya. Secara umum berbagai faktor tersebut dapat dibedakan atas dua macam yakni :

#### 1. Faktor internal

Yang dimaksud dengan faktor internal adalah faktor- faktor yang terdapat didalam organisasi. Faktor yang dimaksud banyak macamnya, misalnya penambahan atau pengurangan karyawan, penambahan atau pengurangan kegiatan, penambahan atau pengurangan tujuan. Kedalam faktor internal ini termasuk pula ketidakpuasan karyawan (tujuan tidak tercapai )

#### 2. Faktor eksternal

Yang dimaksud dengan faktor eksternal adalah faktor- faktor yang terdapat di luar organisasi. Sama halnya dengan faktor internal, faktor eksternal ini banyak pula macamnya. Misalnya karena adanya perubahan kebijakan pemerintah, perubahan teknologi, atau perubahan masyarakat lingkungan.

Peranan kedua faktor ini sama pentingnya, dan karena itulah suatu organisasi yang baik harus selalu dapat mengetahui setiap perubahan yang terjadi. Untuk dapat mengetahui setiap perubahan ini, tentu diperlukan antara lain tersedianya keterangan yang cukup. Inilah sebabnya suatu organisasi yang baik harus ditopang oleh suatu system informasi yang baik pula.

### ***Prinsip pokok***

Pengembangan organisasi pada dasarnya adalah perubahan organisasi (*organizational change*). Pengembangan dan atau perubahan tersebut tentu harus sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan organisasi adalah perubahan yang terencana (*planned change*). Perubahan organisasi yang muncul tanpa rencana, bukanlah pengembangan yang baik.

Dalam pengertian perubahan yang terencana (*intended change*) terkandung pengertian perubahan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Untuk terlaksananya perubahan ini dibutuhkan adanya pihak- pihak yang bertindak sebagai perencana perubahan. Disebut *agent of change*. Pengembangan organisasi yang dihasilkan karena rencana perubahan

tersebut harus selalu dipantau dan bahkan harus dibawah pengawasan *agent of change*.

### **Batasan**

Dalam kehidupan sehari-hari, seseorang yang memimpin pekerjaan administrasi (administrator) sering tidak diminta untuk menyusun suatu organisasi yang baru, melainkan hanya mengembangkan organisasi yang telah ada saja. Pengembangan organisasi seperti ini dipandang penting, bukan saja untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan, tetapi juga karena kebutuhan intern organisasi. Pekerjaan pengembangan ini dalam ilmu administrasi disebut dengan nama pengembangan organisasi (*organizational development*)

Batasan tentang pengembangan organisasi banyak macamnya. Beberapa yang penting adalah :

1. Pengembangan organisasi adalah perubahan yang terencana dari suatu organisasi termasuk sistemnya secara menyeluruh yang diarahkan untuk lebih meningkatkan efektifitas organisasi secara menyeluruh ( Massie )
2. Pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan yang sistematis, terpadu, terencana untuk lebih meningkatkan efektivitas suatu organisasi ( Koontz et. al)
3. Pengembangan organisasi adalah suatu upaya yang didukung oleh pimpinan untuk meningkatkan efektifitas system ( organisasi ) secara keseluruhan melalui serangkaian tindakan yang telah direncanakan .

Dalam membahas pengembangan organisasi ada tiga hal yang perlu dibedakan yakni perangkat yang menyelenggarakan pengembangan organisasi, hasil pengembangan organisasi serta proses pengembangan organisasi. Perangkat yang menyelenggarakan pengembangan organisasi berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Pada beberapa organisasi dilakukan oleh suatu tim khusus yang dibentuk untuk itu. Pada beberapa organisasi lainnya dipegang langsung oleh manajer atau pimpinan organisasi.

Hasil pengembangan organisasi yakni terbentuknya satu organisasi baru yang lebih efektif, juga berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Karena semuanya tergantung dari jenis organisasi masing- masing. Tidak demikian halnya dengan proses pengembangan organisasi, yakni langkah- langkah yang harus ditempuh untuk dapat melakukan pengembangan organisasi. Karena, betapapun berbedanya organisasi yang dihadapi, langkah-langkah yang ditempuh adalah sama.

Oleh karena itulah, dalam membahas pengembangan organisasi, tinjauan jarang dilakukan dari sudut perangkat dan ataupun hasil pengembangan organisasi. Dalam membahas pengembangan organisasi, tinjauan banyak dilakukan dari sudut proses melaksanakan pengembangan organisasi saja.

Dalam membahas pengembangan organisasi, banyak pihak berpendapat bahwa pengembangan organisasi sama dengan pengembangan manajemen (*management development*). Pendapat yang

seperti ini tidaklah benar. Pengembangan organisasi menyangkut peningkatkan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan pengembangan manajemen hanya terbatas pada peningkatan kemampuan manajer dalam mengelola organisasi.

Pengorganisasian yang kita bahas disini masih bersifat umum. Apabila kita mengaitkannya dalam pengorganisasian kependidikan sudah dikhususkan kedalam bidang pendidikan. Dalam usaha mencapai tujuan ini terlibat banyak dan berbagai unsur, baik unsur manusia maupun unsur non-manusia. Kepala sekolah, Guru, murid, orang tua, masyarakat luas harus bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan yang mereka telah tentukan dan berusaha mendayagunakan semua sarana dan prasarana yang tersedia sebaik-baiknya secara efektif dan efisien.

Haruslah disadari bahwa tidak seluruh karyawan yang ada dalam organisasi setuju dengan rencana perubahan yang akan dilakukan. Oleh karena itu dalam melakukan pengembangan organisasi haruslah diperhatikan beberapa hal, antara lain :

1. Rencana perubahan sedapat mungkin didukung oleh yang berwenang. Rencana pengembangan yang didukung oleh manajer dan atau yang berasal dari manajer, akan lebih mudah dilaksanakan.
2. Rencana perubahan yang diusahakan seyogyanya dapat menjanjikan terpenuhinya kebutuhan setiap karyawan. Pengembangan organisasi yang menguntungkan sebagian karyawan, akan lebih sulit dilaksanakan.
3. Upayakan untuk mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan tentang rencana perubahan.

Sebagai suatu perubahan yang terencana, pengembangan organisasi haruslah selalu berorientasi pada masa depan. Dalam arti mampu mengantisipasi berbagai kemungkinan yang akan terjadi pada masa depan. Pengembangan organisasi yang berorientasi pada masa lalu, bukanlah suatu pengembangan yang baik.

## **B. Metode Pengembangan Organisasi**

Dalam kegiatan pengembangan organisasi terdapat berbagai macam metode yang pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam dua macam, yaitu metode pengembangan prilaku, dan metode pengembangan keterampilan dan sikap.

### *Metode pengembangan prilaku*

Metode pengembangan prilaku atau Behavioral Development Methode merupakan metode yang berusaha menyelidiki secara mendalam tentang proses prilaku kelompok dan individu. Hal ini dapat dilakukan dengan mempergunakan beberapa cara. Dengan kata lain, metode pengembangan prilaku dapat dibedakan menjadi beberapa macam yaitu jaringan manajerial, latihan kepekaan, pembentukan tim, dan umpan balik survai.

Untuk melaksanakan paradigms baru dalam system pendidikan

dan pengembangan SDM perlu dilakukan kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan terutama dalam hal-hal model kurikulum dan pembelajaran yang mendukung pendidikan akademik dan keterampilan, penggunaan media elektronik dan komunikasi dalam pendidikan, sistem penilaian dan pengendalian mutu pendidikan, sistem pelatihan dan pengembangan staf (SDM), manajemen pendidikan berbasis sekolah, sistem pembiayaan pendidikan, dan inovasi lain yang relevan.

Strategi pendesainan kembali tugas-tugas merupakan satu intervensi inovatif, sudah tentu menuntut adanya perubahan-perubahan yang cukup mendasar dalam struktur organisasi suatu lembaga pendidikan yang semula lebih banyak berpolakan manajemen birokratis yang konvensional. Sebenarnya, kalau kita bicara soal pendesainan kembali tugas-tugas ini, pada hakekatnya sama saja dengan berbicara soal pengembangan organisasi lembaga pendidikan (sekolah) itu sendiri.

Oleh karena itu organisasi juga membutuhkan sumber daya ekonomi untuk dapat tumbuh dan berkembang. Organisasi juga harus memiliki orang-orang terdidik untuk mempertahankan seluruh hidupnya. Hal ini karena orang-orang yang berpengetahuan dan berkeahlian merupakan jantung dan hati seluruh kehidupan bagi setiap organisasi dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Perkembangan pendidikan mempunyai pengaruh langsung terhadap perkembangan ekonomi melalui peningkatan produktivitas kerja sumber daya manusia. Perkembangan ekonomi juga berpengaruh langsung terhadap perkembangan pendidikan dengan memacu bertambahnya peningkatan permintaan atas jasa pendidikan sebagai akibat meningkatnya kemampuan masyarakat untuk membiayai pendidikan.

Akan tetapi pada negara yang lebih maju peningkatan pendidikan pada umumnya tidak segera memberi hasil terhadap perkembangan ekonomi. Dalam hal ini sering sekali terjadi tiga masalah sebagai berikut:

Pertama, terjadi "brain drain" sebagai akibat dari pengiriman mahasiswa ke luar negeri dan sebagian tetap tinggal di negara yang telah maju. Hal ini menimbulkan kerugian ganda karena dana pendidikan yang digunakan tidak memberikan kontribusi pada perkembangan sektor ekonomi negara yang berangkutan.

Kedua, sering kali terjadi "poor match" yaitu ketidakcocokan antara pendidikan dan latihan yang diberikan dengan tuntutan pembangunan lingkungan. Kehidupan organisasi pada Negara yang sedang berkembang tidak membutuhkan spesialis yang menguasai ilmu dan teknologi tinggi melainkan cukup dengan para manajer yang generalis dengan spesialisasi yang lebih rendah.

Ketiga, bahwa negara yang sedang berkembang sering kali dihadapkan dengan pendidikan elit yang ternyata membentuk separo dari ekonomi sistem ganda. Para kaum terdidik elit bekerja pada organisasi-organisasi monopoli nasional atau multi nasional yang dapat menggunakan keahliannya.

### *Identifikasi masalah keorganisasian*

Langkah ini biasanya dimulai ketika manajer atau pimpinan organisasi dihadapkan pada suatu masalah atau beberapa masalah sekaligus. Masalah-masalah tersebut ingin dipecahkan bersama dengan agen pembaharuan (*change agent*).

Agen meyakinkan kepada pimpinan organisasi tersebut untuk berkonsultasi dengan konsultan atau ahli ilmu perilaku. Yang perlu diidentifikasi adalah dampak perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Seperti yang telah diutarakan di atas, setiap perubahan yang terjadi diluar organisasi selalu berdampak terhadap kehidupan organisasi.

Perubahan itu perlu diteliti, dianalisa dan dipecahkan. Setiap faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi harus diteliti secara cermat sehingga jelas permasalahannya dan dapat dipecahkan dengan tepat. Jika masalah yang dipecahkan itu bertalian dengan banyak orang, atau percobaan/penelitian tersebut akan mempunyai akibat terhadap banyak orang, maka action research tersebut harus melibatkan orang-orang tersebut. Jika demikian maka action research tersebut akan menjadi "*cooperative action research*".

Suatu contoh penerapan dari action research untuk memecahkan persoalan organisasi sebagai berikut: umpamanya, terdapat persoalan rapat staf pimpinan yang diselenggarakan secara rutin tiap minggu selalu tidak produktif. Banyak yang tidak hadir, para staf pimpinan menunjukkan rendahnya keterikatannya (*involvement*) terhadap rapat, aktivitas dan interaksi di antara mereka sangat rendah, dan kelihatannya mereka sependapat menjadikan rapat tidak produktif seperti itu.

Umpamanya pula, Anda sebagai manajer atau pimpinan organisasi itu yang bertanggung jawab terhadap terselenggarakannya rapat staf secara produktif. Anda menginginkan rapat tersebut sebagai sarana yang sangat penting untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi anda. Ini masalahnya! Dan masalah ini akan Anda pecahkan dengan mempergunakan "action research". Maka berikut ini prosesnya:

Langkah pertama, Anda mengumpulkan data tentang timbulnya persoalan itu. Setelah terkumpul data yang cukup, Anda menyimpulkan bahwa memang rapat staf tersebut tidak disukai oleh sebagian besar staf.

Langkah kedua, mencari sebab-sebab terjadinya persoalan dan mencoba menyusun beberapa dugaan (*hipotesa*) yang dapat menjawab sementara persoalan tersebut.

Langkah ketiga, menguji hipotesi Anda. Dalam hal ini Anda harus memahami bahwa hipotesa tersebut hendaknya terdiri dari dua hal, antaranya terdapat tujuan, dan tindakan atau prosedur pelaksanaannya. Katakan Anda mempunyai empat hipotesa berikut ini:

- 1). Rapat staf akan lebih efektif, jika dipergunakan agenda masalah yang jelas dan yang bukan ditetapkan oleh pimpinan akan tetapi yang dibuat oleh para staf itu sendiri.
- 2). Rapat staf akan lebih efektif jika pimpinan rapat bergilir di antara para staf sendiri, bukannya selalu dipimpin oleh pimpinan organisasi.

- 3). Rapat staf akan lebih efektif jika diselenggarakan tiap dua minggu sekali, bukannya tiap minggu seperti sekarang ini.
- 4). Selama ini manajer selalu menyelenggarakan rapat secara cepat dengan prinsip semua urusan harus rasional. Barangkali sekarang yang perlu diusahakan
  - a. Pengendoran segala hal yang dibicarakan dan cara-cara diskusinya
  - b. Mendorong lebih banyak diskusi diantara para staf
  - c. Lebih banyak memperhatikan dan mendengarkan yang dikatakan mereka
  - d. Manajer hendaknya lebih banyak terbuka dalam menanggapi segala hal yang dikemukakan oleh mereka

Demikian beberapa hal penting yang perlu dikemukakan tentang action research sebagai salah satu usaha untuk melakukan perubahan dalam suatu organisasi.

#### *Penentuan Strategi*

Apabila pemimpin organisasi yakin bahwa perubahan benar-benar harus dilakukan maka pemimpin organisasi harus segera menyusun strategi untuk mewujudkannya. Menurut Siagian (1983,219), pada umumnya strategi yang terbuka untuk melakukan perubahan dibagi menjadi dua macam, yaitu:

- 1). Strategi yang bersifat menyeluruh dan dilakukan secara simultan, atau
- 2). Strategi yang bersifat parsial dan dilaksanakan secara incremental.

Strategi untuk memperkenalkan perubahan dapat dilakukan dengan mempergunakan dua macam pendekatan. Pendekatan yang pertama dinamakan pendekatan unilateral, pendekatan yang kedua dinamakan pendekatan delegasi.

1. Pendekatan unilateral (unilateral approach) lebih menekankan pihak pimpinan. Komunikasi berlangsung dari atas kebawah (downward communication) Dalam hal ini demikian program perubahan berasal dari atas. Bawahan hanya menerima dan melaksanakan program yang telah ditetapkan oleh pimpinan (atasan). Jadi bawahan tidak memberikan kontribusi terhadap program perubahan yang telah dibuat oleh pimpinan.
2. Pendekatan delegasi (delegation approach) menekankan kepada partisipasi dari bawah. Pihak bawah diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi aktif dalam program perubahan.

Suatu organisasi yang efektif akan mendukung proses manajemen pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional. Organisasi yang efektif akan membantu proses perencanaan, pengambilan keputusan berkelanjutan, pelaksanaan rencana dan pengawasan. Kita merasa bahwa organisasi pendidikan dewasa ini belum sepenuhnya menunjang pelaksanaan proses manajemen pendidikan.

Telah kita lihat bagaimana lemahnya proses perencanaan pendidikan dewasa ini dalam arti masih lemahnya perencanaan dari bawah, yang sesuai dengan kebutuhan daerah, begitu pula dengan

pengaturan pengambilan keputusan berkewenangan. Ilustrasi mengenai pengelolaan sekolah dasar, merupakan contoh klasik bagaimana masih semrawutnya organisasi sisdiknas yang akan menyulitkan pengelolaan pendidikan nasional, kecuali ambil langkah-langkah pengaturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab berbagai instansi terkait.

Menghadapi masalah ini, seperti yang dijelaskan diatas bahwa agak sulit, ataupun merupakan kemustahilan mencapai kualitas Pendidikan nasional melalui pengelolaan ganda. Apabila organisasi dapat dirumuskan sebagai pengaturan suatu kelompok tugas dalam unit-unit yang dapat dikelola serta memberi tugas wewenang kepada para pelaksana secara jelas maka dapat digambarkan betapa sulitnya mencapai tujuan pendidikan nasional tanpa organisasi yang efisien. Bukankah keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh tingkat tercapainya tujuan serta kualitas dari pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu? Memasuki era pembangunan menunjukkan betapa sulitnya mencapai mutu pendidikan yang tinggi dalam kondisi multi management.

Organisasi dan manajemen pendidikan nasional diatur dalam Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional. Undang-undang ini bersifat mengikat dalam mewujudkan tekad bangsa mencerdaskan kehidupan bangsa seperti yang diinginkan dalam pembukaan Undang- Undang Dasar 1945

UUD 1945 merupakan *Indonesia Declaration of independence* yang menunjukkan dengan tegas pengungkapan keyakinan bangsa Indonesia (bahwa kemerdekaan adalah hak segala bangsa), landasan fundamental kenegaraan (Pancasila), dan landasan idiologi berdirinya negara indonesia yang merdeka. Alasan negara didirikan sebagaimana dingatkan dalam pembukaan itu adalah untuk :

1. Mempertahankan bangsa dan tanah air
2. Meningkatkan kesejahteraan rakyat
3. Mencerdaskan kehidupan bangsa dan
4. Ikut serta menciptakan perdamaian dunia yang abadi dan berkeadilan.

Usaha mewujudkan pendidikan dengan mengelola sistem pendidikan nasional telah dirintis sejak lahirnya Undang- Undang No. 4 Tahun 1950, yang kemudian disempurnakan dengan Undang-undang No.12 Tahun 1954, dengan rumusan tujuan membentuk manusia Indonesia susila, yang cakap dan warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab tentang kesejahteraan masyarakat dan tanah air.

Melalui serangkaian penyempumaan yang lama dan panjang, dalam berbagai keputusan sidang MPRS tahun 1966 dan MPR orde baru 1966-1996, usaha pemerintah dalam melaksanakan ketentuan UUD 1945, pasal 13 ayat 31, telah banyak dilakukan. sampai yang terakhir dengan lahirnya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.2 Tahun 1989, yang dimasa reformasi masih banyak terasa kckurangannya dalam mewujudkan pendidikan nasional, karena cenderung bersifat pembentuk kognitif: yang melahirkan kepribadian ganda, melahirkan banyaknya KKN, yang pada umumnya dilakukan golongan terdidik, bukan

menekankan kepada pembentukan manusia Indonesia berakhlakul karimah sebagaimana diimpikan oleh reformasi nasional. Yaitu terbentuknya

Masyarakat madani yang demokratis, rukun dan damai dalam kesatuan bangsa yang toleran dan menghormati sesama suku, agama, ras dan adat istiadat dan budaya.

(a) Pengembangan organisasi perlu karena merupakan kegiatan yang mencoba melakukan perubahan (*change*) dalam suatu organisasi, akan tetapi usaha yang dilakukan belum menyerupai kegiatan "*Organization Development*" (atau sering disingkat OD). Usaha yang saya lakukan pada waktu itu bertujuan untuk melakukan penyempurnaan struktur organisasi dan tata kerjanya yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan dan kerja organisasi (Thoha, 2002: 1).

Cerita saya di atas, menunjukkan bahwa usaha untuk melakukan perubahan, penyempurnaan, dan perbaikan-perbaikan dalam organisasi baik yang menyangkut strukturnya maupun tata kerjanya sudah lama dipraktekkan oleh instansi dan organisasi-organisasi di Indonesia Akan tetapi praktika OD, belum banyak diusahakan (Thotha, 2002, halaman 1-2).

Dengan memaparkan kegiatan penyempurnaan di atas, saya mencoba mengingatkan bahwa secara praktika sudah banyak dilakukan kegiatan perubahan, pembaharuan, dan penyempurnaan organisasi dan administrasi. Usaha-usaha perubahan, pembaharuan, dan penyempurnaan itu dapat diterjemahkan ke dalam bahasa OD yang sekarang ini dengan sebutan "*change*".

Akan tetapi secara ilmiah, atau secara "*academic teaching*" belum banyak tampak dari dulu sampai sekarang di Universitas-universitas kita. Mata pelajaran OD belum kelihatan diajarkan oleh dosen-dosen kita di beberapa Perguruan Tinggi. Mestinya, usaha-usaha yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara dan BPA-UGM saat itu sebagai suatu praktika "*change*", dapat ditunjang oleh kegiatan ilmiah yang dikaji oleh Perguruan Tinggi kita. Sayang, sebutan ilmiah itu terlambat. Padahal, kegiatan penyempurnaan itu merupakan putaran (*cycle*) yang tidak akan pernah berhenti (Thotha, 2002, hal 2-3).

Memang Warner Burke pernah mengatakan bahwa OD merupakan bidang kajian yang relative masih muda. Burke sendiri lebih menyukai menyebutnya sebagai suatu bidang (*a field*), suatu kumpulan ilmu pengetahuan dan praktika, dan sama sekali tidak menyebutnya sebagai suatu disiplin. (Burka, 1982, halaman 3). OD masih terlalu muda disebut sebagai suatu disiplin, karena istilah disiplin itu menunjukkan bahwa subjek atau bidang studi tertentu itu secara teoritis merupakan hasil riset yang luas dan tinggi (*advance*). Sedangkan OD belum menunjukkan ke arah ukuran tersebut.

Lebih jauh, dikatakan oleh Burke, bahwa OD belum masuk ke dalam perbendaharaan ilmiah sampai sekitar tahun 1960. Dibandingkan

dengan disiplin psikologi, dan administrasi OD masih termasuk bayi. Para peramal (practitioners) berjuang gigih melanjutkan usah-usaha pemantapan bidang baru ini dengan perbaikan dan penyempurnaan metodologinya (Thotha, 2002, halaman 3).

Sebagai konsekuensi dari program yang berencana dan berjangka panjang maka pembinaan organisasi menekankan adanya sistem pengelolaan ini. Perubahan yang efektif itu tidak bakal terjadi, jika perubahan tersebut tidak dikelola atau dimanage.

Pengelolaannya ini hendaknya dilakukan secara hati-hati tidak serampangan, dan penuh kesadaran. Semangat melakukan perubahan dan pembinaan organisasi pengelolaannya hendaknya dilakukan oleh pucuk pimpinan dengan melibatkan para bawahan.

Hal ini bisa dimengerti, karena usaha perubahan dan pembinaan membutuhkan kebijaksanaan, sikap yang baru (innovative), biaya, dan komitmen dengan aktu dan tenaga. Kesemua itu datangnya dari pucuk pimpinan. Selain itu pengelolaan PO sangat membutuhkan koordinasi, sehingga dihindari kegiatan pembinaan yang berjalan sendiri-sendiri.

Adapun bentuk pengelolaan ini bisa ditangani atau dikoordinasikan oleh suatu badan atau unit tertentu atas nama pucuk pimpinan. Dan badan atau unit ini secara structural tercantum dalam susunan organisasinya (Thoha, 2002, 14).

Pembaharuan, perubahan dan penyempurnaan yang terjadi di dalam organisasi tersebut, hendaknya berlaku untuk organisasi secara keseluruhan, bukannya secara parsial sepotong demi sepotong. Dengan demikian jika hendak melakukan perubahan, jangan dilakukan dengan melihat organisasi sebagai kumpulan dari bagian-bagian yang terpisah satu sama lain. Umpamanya akan melakukan perubahan struktur organisasi, maka hendaknya dipikirkan bahwa struktur organisasi itu tidak berdiri sendiri.

Struktur organisasi akan saling berhubungan dengan pola aktivitas, interaksi, norma organisasi, perasaan orang-orang, kepercayaan, sikap, nilai, dan hasil kerja. Oleh karena itu jika perubahan yang akan dilaksanakan dengan memandang organisasi sebagai suatukeseluruhan sistem, maka perubahan yang direncanakan tersebut akan berjalan baik(Thoha, 2002; 13).

Penataran laboratory ini dikembangkan berdasarkan atas berbagai pengalaman dengan mempergunakan diskusi-diskusi kelompok. Dalam situasi kelompok kecil yang tidak berstruktur, peserta belajar sendiri dari interaksi-interaksi yang dilakukannya dengan anggota lainnya dalam kelompok tersebut. Pokok persoalan yang dibicarakan tergantung pada kemauan kelompok, dan bisa berupa segala sesuatu yang dialami oleh masing-masing anggota mulai dari soal-soal makanan sampai ke soal politik.

Interaksi-interaksi ini akan tumbuh suatodinamika kelompok tersebut. Dan masing-masing dari mereka akan merasakan, bagaimana

seharusnya menghargai pendapat orang lain, mengakui kelebihan orang lain mengakui kelemahan diri sendiri, dan bertenggang rasa dengan orang lain. Masing-masing peserta akan menerima feedback dari peserta lainnya, agar diperoleh bahan-bahan perbaikan diri untuk bekerja dengan orang lain.

Dari sinilah diharapkan perubahan perilaku dan sikap setelah nanti kembali ketempat kerja semula, atau kalau bergaul dengan orang lain di kelak kemudian. Pemahaman atas kekurangan diri sendiri, dan pengakuan akan kelebihan orang lain merupakan kunci kearah kemajuan dan perubahan perilaku seseorang yang hidup bekerja bersama dengan orang lain baik dalam suatu organisasi atau kantor.

Penataran semacam ini diadakan karena berdasarkan atas pengalaman bahwa sebagian besar manusia ini menganggap dirinya lebih penting dari orang lain, maunya dirinya yang harus didengar. Bahwa manajer itu satu-satunya yang benar dan harus didengar, dan bawahan itu tidak perlu diperhatikan. Bahwa dan banyak lagi, yang intinya penonjolan keakuannya lebih dipentingkan dibandingkan dengan kebersamaan diantara orang-orang yang bekerja sama dalam suatu kelompok.

Musim panas tahun 1946, dapat dikatakan sebagai tanda saat dimulainya penataran laboratory ini. Pada waktu itu suatu lokakarya diselenggarakan di Sekolah Tinggi Keguruan (*State Teachers College*) di New Britain, Connecticut. Lokakarya ini disponsori oleh *The Connecticut Interracial Commission* dan *The Research Center for Group Dynamics*.

Berikutnya penataran dan lokakarya yang serupa diselenggarakan di Massachusetts Institute of Technology (MIT). Tim lokakarya tersebut dipimpin oleh Kurt Lewin. Adapun anggota-anggotanya dapat disebutkan antara lain, Kenneth Benne, Leland Bradford, dan Ronald Lippitt. Setelah lokakarya di kedua tempat tersebut, kemudian pada musim panas tahun 1947, diselenggarakan lokakarya tiga minggu di kota Bethel, Negara bagian Maine. Lokakarya ini dibiayai oleh kantor Riset Angkatan Laut (*Office of Naval Research*) dan disponsori pula oleh *National Education Association* dan *Research Center for Group Dynamics*.

Lokakarya tersebut juga mempergunakan teknik Latihan Kepekaan dan T-Group, yang melibatkan *National Training Laboratories for Group Dynamics* dan *T-Group Training (NTL)* (Bradford, Gibb, Benne, 1964, halaman 381-83, Marrow, 1969, halaman 210-214) hotha, 2002, halaman 27-29).

### **C. Organisasi yang Sehat**

Organisasi yang sehat itu adalah organisasi yang birokratis. Menurut John R. Schermerhorn, Jr. dalam bukunya (*Manajemen* hal, 35) sebuah organisasi yang ideal, dengan tujuan yang rasional telah memenuhi kriteria diantaranya memiliki tujuan yang rasional serta sangat efisien yang di dasarkan atas prinsip-prinsip yang masuk akal, baik itu dari perangkat sistemnya ataupun orang-orangnya dapat ditempatkan sesuai dengan bidangnya, dapat mengembangkan visi dan misinya dengan baik sehingga dapat berfungsi secara optimal.

Fungsi-fungsi itu diantaranya yaitu Forecasting (penyelidikan pendahuluan), Planing (perencanaan), organizing (menyusun), Comanding (memerintah), Coordination (koordinasi), Controlling (Pengawasan dan penelitian), Comunication (hubung-menghubungi).

- Forecasting (penyelidikan pendahuluan)  
Penyelidikan (research and investigation), akan kemungkinan-kemungkinan untuk berusaha dalam suatu lapangan tertentu
- Planing (perencanaan)  
Mengatur segala sesuatu, mengadakan rencana, yang sedapat mungkin menghindarkan rintangan yang dapat terjadi.
- Organizing (Menyusun)  
Rencana merupakan serangkaian keputusan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dimasa yang akan datang. Mengadakan rangka dasar dan struktur perusahaan. Menyusun tanggung jawab yang dialokasikan, kepada para eksekutif dan kaum pengawas (supervisor) serta menetapkan hubungan formil yang timbul karenanya.
- Comanding (memerintah)  
Cara-cara (menyuruh) melaksanakan apa yang telah direncanakan.
- Coordination (koordinasi)  
E. F. L. Brech merumuskan dalam bukunya (*The principle and practice of management*, hal. 11),, "coordination" sebagai berikut : *Balancing and keeping the team together, by ensuring a suitable allocation of working activities to the various members, and seeing that these are performed with due harmony among the members themselves.*  
" Mengimbangi dan mengeratkan team, dengan memberikan alokasi kegiatan bekerja yang cocok kepada masing-masing anggotanya, dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya antara anggotaanggota itu sendiri.
- Controlling (pengawasan)  
Mengawasi dan meneliti agar semua usaha dijalankan dalam garis-garis yang ditetapkan oleh pucuk pimpinan dan menuju kepada tujuan yang dikehendaki. Menurut Terry (principles of management, hal 473). Maka controlling adalah proses yang menentukan apa yang dicapai menilainya, dan jika perlu mengambil tindakan koreksi agar pelaksanaannya dapat berjalan menurut rencana."
- Comunication (komunikasi)  
Sebagaimana ditegaskan oleh Terry dalam bukunya (Principles of management, hal 409) "suatu rencana menejer harus disertakan dengan rencana komunikasi agar mereka terkena olehnya. Tidaklah cukup jika manajemen akan buta percaya saja, bahwa orang lain itu mestinya sudah mengetahui dan mengerti."

#### *Tolok Ukur*

Organisasi yang sehat dapat diukur dari berbagai hal, hal tersebut sesuai dengan pendapat Dr. S. P. Siagan, M. P.A. dalam bukunya (Management modern, hal 32) yaitu sebagai berikut :

1. Kejelasan Tujuan yang hendak dicapai

Pembenaran eksistensi suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam sebuah "aksioma" yang menyatakan bahwa proses pencapaian tujuan organisasi akan lebih lancar, tertib dan efektif apabila dalam sanubari para anggota organisasi telah tertanam kesadaran dan keyakinan yang mendalam bahwa tercapainya tujuan organisasi pada dasarnya berarti tercapainya pula tujuan mereka pribadi.

Kesediaan dan keyakinan itu penting bukan saja dalam rangka peningkatan partisipasi dan kegairahan kerja, akan tetapi juga dalam peningkatan sense of belonging dan *sense of achievement* yang tinggi.

2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan

Telah diketahui bahwa strategi adalah "peta jalan" yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan. Kejelasan "peta jalan" itu penting agar dalam bertindak para anggota organisasi tidak "tersesat". Tersesat di jalan berarti hilangnya waktu, tenaga, dan biaya, disamping kemungkinan timbulnya frustrasi.

3. Proses analisa dan perumusan kebijaksanaan yang mantap.

Strategi yang ditetapkan seyogyanya diikuti oleh kebijaksanaan pelaksanaan yang jelas. Kejelasan kebijaksanaan itu memerlukan analisa yang matang. Analisa yang matang memerlukan sistem informasi bagi pimpinan (*management information system*). Management information system hanya bisa berkembang apabila kemampuan mengolah data, sebagai bahan baku informasi, ditumbuhkan dan dimiliki.

Perumusan kebijaksanaan berkaitan erat dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan. Artinya kebijaksanaan harus mampu menjembatani tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.

4. Perencanaan yang matang

Jika seseorang menerima pendapat bahwa merumuskan rencana pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang akan dikerjakan oleh organisasi dimasa depan, jelaslah bahwa salah satu kriteria efektivitas organisasi adalah sampai sejauh mana organisasi itu mampu

- a. Memperkirakan keadaan yang akan dihadapi
- b. Mengambil keputusan dalam menghadapi masa depan yang pasti mengandung unsur ketidakpastian
- c. Meningkatkan orientasi masa depannya
- d. Mengambil resiko yang telah diperhitungkan
- e. Memperhitungkan faktor-faktor pembatas yang diduga akan dihadapi dalam berbagai segi kehidupan organisasi
- f. Memperhitungkan situasi lingkungan yang akan timbul, baik yang bersifat politik, ekonomi, nilai-nilai sosial, alam, ilmu pengetahuan dan teknologi.

5. Penyusunan program yang tepat

Suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat pula. Sebab apabila tidak, para pelaksana akan tidak/kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.

6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja

Memang harus diakui bahwa pada umumnya organisasi dihadapkan pada situasi kelangkaan sepanjang menyangkut sarana dan prasarana kerja. Akan tetapi situasi kelangkaan itu tidak boleh mengurangi tekad dan kemauan untuk bekerja keras. Malahan salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuannya bekerja secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan yang mungkin disediakan oleh organisasi.

7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien

Tujuan, tepatnya strategi, efektifnya proses perumusan kebijaksanaan, matangnya rencana, tepatnya penjabaran rencana dalam program dan kemampuan memanfaatkan sarana dan prasarana yang terbatas masih harus dicerminkan oleh kegiatan operasional yang efektif dan efisien. Alasan mengatakan demikian ialah karena dengan pelaksanaan-lah organisasi semakin didekatkan kepada tujuannya.

8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

Mengingat sifat manusia tidak sempurna dan karena mempunyai kekurangan-kekurangan, efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian. Para ahli dan praktisi manajemen umumnya sependapat bahwa :

- a. Pengawasan dan pengendalian seyogyanya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat preventif ketimbang yang bersifat represif
- b. Pengawasan dan pengendalian tidak terutama mencari "siapa" yang salah, akan tetapi hal-hal apa yang perlu disemournakan dalam system kerja organisasi
- c. Jika tokoh terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogyanya bersifat edukatif dan, sepanjang dapat dipertanggung jawabkan tidak punitive
- d. Obyektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standar, prosedur kerja dan kriteria prestasi jelas diketahui baik oleh yang diawasi maupun oleh yang mengawasi
- e. Pengawasan dan pengendalian yang bersifat edukatif dan obyektif tidak berarti bahwa tindakan-tindakan disipliner tidak usah diambil.

## Mendiskusikan:

- **Reward (Kembalian Bagi Pegawai)**

## Mengungkapkan:

- **Kemampuan Pemimpin Menggerakkan Organisasi**
- **Teori Intelegensia**
- **Teori Situasional**

## Mengemukakan:

- **Konsep Budaya Kerja dalam Organisasi**

### A. Kepuasan Organisasi

Pegawai akan merasa puas apabila pegawai tersebut mendapatkan kompensasi dan balas jasa dari perusahaan tempat dia bekerja. Menurut Prof. Dr. Veithzal Rizal M. BA. Dalam bukunya (Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Perusahaan, hal 367) yang dimaksud dengan kompensasi itu sendiri adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan atas bisnis perusahaan. Kompensasi ini menjadi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan, di bawah ini adalah bukan kompensasi dengan rincian sebagai berikut :

Menurut Dr. S. P Siagian, MPA dalam bukunya (management modern hal 25) harapan-harapan karyawan pada posisi organisasi adalah :

- Kondisi kerjayang baik
- Merasa diikut sertakan dalam proses pengambilan keputusan terutama yang menyangkut "nasibnya"
- Cara pendisiplinan yang diplomatis
- Penghargaan yang wajar atas prestasi kerja yang tinggi
- Kesetiaan pimpinan terhadap bawahan
- Penggajian yang adil dan wajar
- Kesempatan promosi dan berkembang didalam organisasi
- Adanya pengertian pimpinan jika bawahan menghadapi masalah

pribadi

- Jaminan adanya perlakuan yang adil dan objektif
- Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan

Menurut Prof. Dr. Leithzal Rival dalam bukunya (Manajemen sumber daya manusia hal 398) Karyawan akan merasa puas apabila perusahaan dengan pemberian jaminan asuransi, jaminan keamanan karyawan, tunjangan berupa istirahat kerja, tunjangan berupa pengaturan kerja, santunan pekerjaan dan lain sebagainya.

Setelah kita mengetahui hal tersebut maka dapat diketahui bahwa karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila perusahaan telah melaksanakan apa yang diharapkan oleh karyawan itu sendiri.

#### *Tingkat Kembali Pegawai*

Seperti yang telah di jelaskan diatas bahwa pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

Reward ini sangat membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Macam-macam reward yang biasa diberikan perusahaan kepada karyawannya yaitu :

#### a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau juga bisa dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotannya dalam sebuah perusahaan

#### b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayar kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan

#### c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

d. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya peningkatan kesejahteraan karyawan.

Selain yang telah dijelaskan di atas Dr. S. P. Siagan, M. P. A. menjelaskan dalam bukunya (Manajemen modern, hal 26) Cara yang dapat ditempuh untuk memberikan penghargaan kepada karyawan antara lain sebagai berikut :

1. Perhatian pimpinan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas dan pimpinannya.
2. Menimbulkan kesan dalam diri karyawan bahwa apa yang mereka lakukan itu penting.
3. Kesiediaan pimpinan untuk mendengarkan keluhan bawahan.
4. Mendengarkan saran-saran bawahan.
5. Melaksanakan saran-saran bawahan tersebut sepanjang saran-saran itu akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas orang-orang dalam organisasi.
6. Memberikan penghargaan dalam bentuk uang, piagam dan atau benda lain
7. kepada karyawan yang sarannya menghasilkan penghematan bagi organisasi.

Mengajak karyawan dalam proses perencanaan dan pengorganisasian dan pengawasan pelaksanaan tugas mereka sendiri.

Kesemuanya ini tidak berarti bahwa tindakan-tindakan disiplin tidak diambil. Justru dalam organisasi yang baik, sistem "*reward and penalty*" harus diberlakukan secara kontinu dan obyektif. Sebab apabila tidak, akan terdapat keadaan dimana yang rajin pintar, tekun, berdisiplin, dan produktif menjadi apatis melihat mereka diperlakukan sama oleh pimpinan dengan karyawan yang malas, bodoh, acuh tak acuh, tidak berdisiplin, dan tidak produktif.

## **B. Kemampuan Pemimpin Menggerakkan Organisasi**

Pemimpin dan manajer tidak sepenuhnya sama pengertiannya. manajer ialah orang yang diangkat. Manajer mempunyai kekuasaan berdasarkan pengakuan atau hukum yang memungkinkan dia menghukum atau memberi penghargaan. Kemampuan mempengaruhi orang lain bersumber dari wewenang yang melekat dalam jabatannya.

Pemimpin bisa juga orang yang diangkat, atau tumbuh dari bawah yaitu pengakuan lingkungan kelompok sendiri. Pemimpin bisa mempengaruhi orang lain melewati batas wewenang formal yang ada padanya.

sebaliknya secara ideal seluruh pemimpin adalah pemimpin. sebaliknya tidak semua pemimpin harus berkemampuan manajer atau mempunyai posisi manajer. pemimpin dalam uraian ini dimaksudkan adalah mereka yang mampu mempengaruhi orang lain sekaligus mempunyai wewenang formal yang ada padanya,

sebaiknya secara ideal seluruh manajer adalah pemimpin harus

berkemampuan manajer atau mempunyai posisi manajer. pemimpin dalam uraian dimaksudkan adalah mereka yang mampu mempengaruhi orang lain dan sekaligus mempunyai wewenang manajerial atau mereka atau mereka yang menjadi pemimpin perusahaan atau organisasi.

Sedangkan antara kewibawaan dan kepemimpinan terdapat suatu hubungan yang erat, karena keduanya merupakan dasar untuk mempengaruhi perilaku orang lain. agar lebih jelas, berikut ini kita kutip beberapa rumusan tentang kepemimpinan.

1. Koontz dan O'Donnel mengemukakan bahwa : "*Leadership is the art of inducing subordinates to accomplish their assignments zeal and confidence*".
2. Heiman dan Scott merumuskan "*A process by which people are directed, and influenced in choosing and achieving goals*".
3. Keith Davis mengatakan bahwa : "*leadership is the ability to persuade others to seek defined objectives enthusiastically*".

Dari rumusan-rumusan diatas dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan, terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan.

kelihatannya sangatlah sulit untuk membedakan antara kewibawaan dan kepemimpinan. Duncan hanya merumuskannya dalam suatu kalimat singkat yaitu : "*Power probably is related most closely to the source of leadership controversy*". Penulis sendiri cenderung untuk mengatakan bahwa kewibawaan dapat saja bertujuan yang kurang baik, sedangkan kepemimpinan selalu mempunyai konotasi yang baik. Terlepas dari semua itu, yang sudah pasti ialah bahwa setiap kelompok atau organisasi memerlukan kepemimpinan. Oleh sebab itu secara singkat perlulah dibahas mengapa seseorang mempunyai kepemimpinan.

#### *Cakupan dan Model*

Ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan untuk melihat apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif, yaitu:

- a. Pendekatan untuk mengetahui sifat kepribadian yang universal yang dimiliki pemimpin dan orang lain tidak mempunyainya.
- b. pendekatan yang coba menjelaskan kepemimpinan dalam bentuk tingkah laku yang melekat pada seseorang.
- c. melihat model kontijensi untuk menjelaskan ketidak-cocokan teori-teori kepemimpinan terdahulu.

Pada dasarnya terdapat dua teori kepemimpinan, yaitu teori sifat kepemimpinan (traits theory) dan teori situasional (situasional teori).

- a. Teori sifat kepemimpinan (traits theory)

Teori ini bertitik tolak dari suatu asumsi bahwa keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat seseorang. Sifat tersebut dapat yang berupa sifat fisik dan dapat pula bersifat psikologis. Dewasa ini pendapat ini tidak begitu banyak diikuti lagi, karena hasil studi yang dilakukan oleh Charles Byrd pada tahun 1940 terhadap 20 sifat kepemimpinan, tidak satu pun diantaranya yang menunjukkan bahwa salah

satu sifat tersebut selalu ada pada pemimpin yang diteliti. Pendapat tersebut diperkuat pula oleh Jenkins, yang mengatakan bahwa: *"No single trait or group of characteristics has been isolated which sets off the leader from the members of the group"*.

Namun demikian, bila kita sependapat bahwa kharisma merupakan salah satu sumber kewibawaan, tentunya akan mudah dimengerti bila dikatakan bahwa sifat-sifat seseorang merupakan salah satu unsur yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Davis menunjukkan bahwa ada empat sifat yang dapat menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang. Keempat sifat tersebut adalah:

- a. interlegensia. Para pemimpin pada umumnya relatif lebih cerdas dari rata-rata pengikutnya.
- b. kematangan dan keluasan pandangan sosial secara emosional para pemimpin pada umumnya selalu matang, sehingga mampu mengendalikan keadaan yang kritis. Mereka mampu mengadakan sosialisasi dengan yang lain dan mempunyai keyakinan dan kepercayaan pada diri sendiri.
- c. mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antara manusia. Para pemimpin tahu bahwa untuk mencapai sesuatu mereka sangat tergantung kepada orang lain. Oleh sebab itu, mereka selalu ingin dapat lebih mengetahui orang lain. Mereka berorientasi kepada bawahan.

Dari uraian di atas, walaupun teori sifat kepemimpinan cenderung untuk lebih bersifat deskriptif dan kurang bersifat analisis, tidaklah dapat disangkal bahwa teori tersebut memberikan sumbangan penting bagi pemahaman kepemimpinan.

b. Teori situasional (situasional theory)

Teori ini berpendapat bahwa situasi yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang, bukan sifat-sifatnya. Menurut teori ini, kepemimpinan seseorang ditentukan oleh banyak faktor, seperti persyaratan tugas pekerjaan, kebutuhan dan sikap pengikutnya dan lingkungan dimana semua itu berada. Filley dan House, sesudah meneliti kepustakaan yang berkaitan dengan kepemimpinan, menyimpulkan 12 faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan seseorang. Kedua belas faktor tersebut adalah :

- a. sejarah organisasi
- b. umur dan pejabat lama,
- c. umur dari pemimpin sekarang dan pengalamannya,
- d. masyarakat tempat organisasi tersebut beroperasi,
- e. persyaratan kerja khusus tempat ia memimpin,
- f. suasana psikologis dari kelompok yang dipimpinnya,
- g. tingkat kerjasama yang diperlukannya,
- h. besar kecilnya kelompok yang dipimpinnya,
- i. tingkat kerjasama yang diperlukan,
- j. harapan para bawahan,

- k. kepribadian dari para anggotanya,
- l. waktu yang diperlukan dan disediakan untuk mengambil keputusan.

Kedua belas faktor tersebut menunjukkan kepada kita betapa banyak faktor yang dapat menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang. Kalau kita teliti lebih lanjut, walaupun memang tidak terdapat kontradiksi, tetapi juga terlihat bahwa faktor-faktor tersebut tidaklah saling menunjang.

Perilaku Kepemimpinan Duncan menyebutkan adanya tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Otokrasi, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku berikutnya. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan pencapaian dan tercapainya tujuan. Untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus dicapai dan dilaksanakan serta bagaimana mencapainya. Namun demikian, tidak berarti bahwa ia kurang memperhatikan anggotanya.
- b. Demokratis adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para anggota atau pengikut selalu diberi kesempatan untuk menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapat sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksananya. Asumsi lainnya ialah bahwa partisipasi memberikan kesempatan para anggota untuk mengembangkan diri mereka sendiri.
- c. Gaya Babas, ialah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan kepada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menerah keputusan kepada keinginan kelompok. Apa yang baik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaan pun tergantung kepada kemampuan kelompok.

Dibawah ini akan dibahas secara singkat beberapa model hubungan antara pemimpin dengan kelompoknya. yaitu:

1. Leadership Continuum, model ini bertitik tolak dari dua pandangan dasar, yaitu orientasi kepada pimpinan dan orientasi kepada kelompok.
2. Likert's Management System, dengan menggunakan prinsip dasar Leadership Continuum, Rensis Likert dan kawan-kawannya dari The Institute For Sosial Reseach, Universitas of Michigan, melakukan beberapa riset mengenai kepemimpinan. Dari hasil riset tersebut mereka menemukan bahwa ada 4 gaya kepemimpinan yaitu;
  - a. sistem otokrasi kejam, manajer kurang percaya kepada bawahan.
  - b. sistem otokrasi baik, majer bertindak cukup baik.
  - c. sistem otokrasi konsultatif, manajer sudah mempunyai kepercayaan kepada bawahannya.

- d. sistem demokrasi partisipatif, manajer mempunyai keyakinan penuh kepada bawahannya.
- 3. Managerial Grid, masih dalam rangka model continuum, kemudian berkembang pandangan yang disebut "*two dimensional leadership*", salah satu diantaranya adalah managerial grid, suatu model yang dikembangkan oleh Robert R.Blake dan Jane S. Mounton. Menurut penelitian mereka terdapat lima gaya kepemimpinan, yaitu;
  - a. improverished, yaitu pemimpin yang kurang mempunyai perhatian, baik kepada tugas pekerjaan maupun kepada orang yang bekerjasama.
  - b. Country Club, yaitu pemimpin yang lebih perhatian lebih tertujupada orang-orang yang dipimpinnnya, tetapi kurang pada aspek produksi atau karya.
  - c. Task Manager, ialah orang yang banyak berorientasi pada tugas pekerjaan tetapi kurak pada aspek manusia.
  - d. Middle of the Road, yairu pemimpin yang berada dalam keseimbangan antara perhatian kepada tugas pekerjaan dan perhatian kepada aspek manusia, tetapi perhatiannya tidak ada tingkat pailing tinggi.
  - e. pemimpin yang mempunyai tingkat perhatian yang sangat tinggi, baik terhadap tugas pekerjaan maupun terhadap orang dengan siapa ia bekerjasama.
- 4. Fiedler's Cintingency Model, yaitu suatu gaya efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada beberapa situasi. seorang pemimpin atau manjer hatuslah orang adaptif, dalam arti, dapat menyesuaikan diri dengan situasi dimana ia berada.

### **C. Konsep Budaya Organisasi**

Budaya diartikan oleh Richard A. Shweden (Yayat Hayati, 2003:72) sebagai gagasan-gagasan yang bersifat khusus dari suatu masyarakat berkenaan dengan hal-hal yang dianggap benar, baik, indah dan efisien yang harus disosialisasikan dan dibiasakan secara turun-temurun.

Budaya organisasi dapat didefenisikan sebagai persepsi umumyang dibentuk oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari organisasi yang lain. Secara mendasar, budaya organisasi adalah "aturan main" dalam organisasi itu. Budaya organisasi tampil dalam 10 karakteristik sebagai berikut:

1. Inisiatif perseorangan (*individual initiative*),tampil dalam bentuk tingkatan tanggung jawab, kebebasan dan ketidakterikatan yang dimiliki seseorang.
2. Toleransi atas resiko (*risk tolerance*), tampil dalam bentuk peluang dan dorongan terhadap personil untuk bersikap agresif, inovatif dan berarti mengambil resiko.
3. Pengarahan (*direction*), yaitu tingkat kemampuan organisasi dalam menciptakan sasaran dan performance yang diharapkan secara jelas.
4. Integrasi (*integration*), yaitu tingkatan keadaan yang menunjukkan bahwa unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja secara

koordinat.

5. dukungan manajemen (management support), yaitu tingkat dukungan yang jelas dari para manajer terhadap bawahannya dalam hal komunikasi, bimbingan dan dukungan.
6. Pengendalian (control), yaitu sejumlah ketentuan, aturan dan sejumlah supervise langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku para pegawai.
7. Bukti diri (identity), ialah tanda keanggotaan suatu organisasi yang lebih menunjukkan keterikatan pada suatu organisasi secara keseluruhan, bukan pada suatu unit atau profesi tertentu.
8. Sistem imbalan (reward system), ialah tingkatan alokasi imbalan (salaris, promosi) berdasarkan kriteria kinerja personil sebagai lawan dari berdasarkan kriteria seniority, favouritism dan sebagainya.
9. Toleransi konflik (conflict tolerance), yaitu tingkat keterbukaan bagi pegawai untuk menghembuskan konflik dan kritik.
10. Pola komunikasi (communication patterns), yaitu tingkatan jaringan komunikasi organisasi terhadap hirarki otoritas formal.

Mathen Davis (1996:602) memandang budaya organisasi sebagai kepribadian organisasi — *organization's "personality"* sebagai hasil dan seluruh gambaran tentang organisasi yang meliputi orang-orangnya, sasaran, teknologi, ukuran, usia, persatuan pekerja, kebijakan dan kesuksesan.

Budaya organisasi oleh Greenberg dan Baron (1997:471) sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma, perilaku dan harapan-harapan yang dibentuk oleh anggota-anggota organisasi. Menurut pendapatnya ada tujuh unsure budaya organisasi, yaitu: Inovasi (innovation), Stabilitas (stability), Orientasi terhadap orang (*orientation toward people*), Orientasi terhadap hasil (*result-orientation*), *Easygoingness*, Perhatian yang mendetail dan Orientasi pada kerjasama.

Dari pendapat – pendapat diatas jelaslah bahwa budaya organisasi dikembangkan terus menerus didalam organisasi yang pada dasarnya bersumber dari pimpinan organisasi dengan dukungan semua orang didalam organisasi. Oleh karena itu semua perubahan-perubahan didalam organisasi juga akan berpengaruh pada perubahan budaya organisasi.

#### *Fungsi*

Budaya organisasi mempunyai lima fungsi, yaitu:

1. Kultur menentukan batas-batas perilaku dalam organisasi, misalnya dalam hal apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, persepsi tentang benar dan salah, yang wajar dan tidak, yang pantas dan yang tidak pantas dan sebagainya.
2. Kultur menumbuhkan rasa memiliki organisasi dikalangan pra anggotanya. Dengan perkataan lain, para anggota organisasi merasa bangga menjadi anggota organisasi dimana ia berkarya.
3. Dengan rasa memiliki itu, para anggota organisasi bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, berbagai sasarnya-jangka panjang, jangka sedang dan

jangka pendek-termasuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan baik pada tingkat korporasi, satuan bisnis, berbagai bidang fungsional dan strategi operasional dan tidak sekadar komitmen untuk pemuasan kepentingan dan kebutuhan pribadi.

4. Kultur organisasi berfungsi untuk memelihara stabilitas sosial dalam organisasi. Artinya kultur menjadi "pengikat" dan pendorong rasa kebersamaan para anggotanya berkat pemahaman yang sama tentang Cara bertindak dan berperilaku.
5. Manajemen menggunakan kultur organisasi sebagai alat pengendali perilaku para bawahannya.

#### *Pengaruh Yang Ditimbulkan*

Perlu disadari bahwa kultur dapat berupa kekuatan, tetapi dapat pula menjadi suatu kelemahan bagi suatu organisasi. Kultur merupakan kekuatan kalau mempermudah dan memperlancar proses komunikasi, mendorong belangsungnya proses pengambilan keputusan yang efektif, memperlancar jalannya pengawasan dan, seperti disinggung di muka, menumbuhkan semangat kerja sama dan memperbesar komitmen kepada organisasi. Pada gilirannya kultur sebagai kekuatan meningkatkan efisiensi organisasi.

Bahkan dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa semakin kuat kultur organisasi, semakin tinggi pula tingkat efisiensi kerjanya. Sebaliknya, kultur dapat menjadi sumber kelemahan bagi organisasi apabila keyakinan dan sistem nilai yang dianut tidak seirama dengan tuntutan strategi organisasi.

Salah satu bentuk konkrit ialah apabila kultur yang disepakati bersama, tetapi sudah tidak sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapi oleh organisasi, begitu "berakar" dalam diri para anggotanya sehingga perubahan yang sesungguhnya harus terjadi tidak bisa dilakukan. Agar kultur menjadi kekuatan bagi organisasi, lima aspek kehidupan organisasional penting mendapat sorotan perhatian. Lima aspek itu ialah kerjasama, pengambilan keputusan, pengawasan, komunikasi dan komitmen.

Perihal kerja sama. Kerja sama yang ikhlas tidak mungkin terwujud dengan mengeluarkan berbagai peraturan formal. Tidak ada manajemen yang memiliki kemampuan untuk mengantisipasi semua kemungkinan yang akan terjadi dimasa depan. Jika terjadi hal-hal yang tidak diperhitungkan sebelumnya, manajemen hanya bisa berharap bahwa berbagai pihak dalam organisasi bersedia bekerja sama sehingga roda organisasi tetap "berputar" dengan lancar. Berarti niat, itikad baik dan ildim saling mempercayai sangat diperlukan.

Perihal pengambilan keputusan. Setiap organisasi mendambakan berlangsungnya proses pengambilan keputusan yang tidak hanya efisien, akan tetapi sekaligus efektif. Kelancaran pengambilan keputusan lebih terjamin apabila berkat adanya kultur sebagai kekuatan mengandung keyakinan dan sistem nilai yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan itu sebagai "rujukan" dalam

menentukan langkah-langkah yang diperlukan.

Perihal pengawasan. Pengawasan diperlukan sebagai instrumen untuk mengamati apakah tindakan operasional benar-benar diarahkan pada pencapaian tujuan dan berbagai sasaran berdasarkan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Adanya klasifikasi jabatan yang lengkap, adanya deskripsi tugas yang jelas, adanya spesifikasi pekerjaan yang rinci, adanya standar mutu pekerjaan yang baku dan penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, bakat dan minatnya tetap tidak sepenuhnya menjamin bahwa rencana yang ditetapkan tidak terlaksana dengan tepat pula, oleh karena itulah diperlukan pengawasan.

Perihal komunikasi. Ada pendapat yang mengatakan bahwa tujuh puluh persen waktu seorang manajer digunakan untuk berkomunikasi, baik secara vertikal kebawah dan keatas, horizontal dan diagonal. Tergantung pada arahnya, komunikasi diperlukan untuk berbagai kepentingan seperti menyampaikan keputusan, kebijaksanaan, perintah, instruksi, pengarahan dan petunjuk. Juga untuk menerima informasi, saran, laporan dan bahkan kritik.

Untuk kepentingan apapun komunikasi digunakan, yang jelas ialah bahwa proses komunikasi yang terjadi harus bebas dari distorsi. Artinya, hakikat dan makna "pesan" yang ingin disampaikan oleh sumber komunikasi diterima "seutuhnya" oleh mitra berkomunikasi. Dalam teori komunikasi ditekankan bahwa banyak masalah yang dapat dipecahkan dan konflik yang terselesaikan apabila terjadi komunikasi tanpa distorsi.

Kultur memainkan dua peranan penting dalam mewujudkan proses komunikasi tanpa distorsi. Peranan pertama ialah mengurangi intensitas berkomunikasi jika para anggota organisasi sudah memiliki persepsi yang sama tentang berbagai asumsi yang tepat digunakan dalam penyelesaian tugas masing-masing.

Peranan kedua ialah bahwa kultur yang mengandung berbagai asumsi penting yang telah disepakati dan diterima bersama itu memberikan pedoman dan petunjuk tentang cara yang seyogyanya digunakan untuk menginterpretasikan pesan yang diterima.

Perihal komitmen. Makin besar rasa memiliki organisasi yang terdapat dalam seseorang makin mudah pula baginya untuk membuat komitmen demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasarnya. Untuk menumbuhkan komitmen yang besar memang menumbuhkan system imbalan yang adil dan wajar.

Berbagai kebutuhan para anggota organisasi, baik yang sifatnya materi dan non materi-seperti kebutuhan sosial, prestise dan kebutuhan berkembang dalam karier- harus dipuaskan. Semuanya itu penting tetapi tidak cukup. Juga diperlukan tugas yang menarik dan menantang.

Seorang karyawan akan bergairah bekerja secara produktif jika ia merasa dipercayai oleh pimpinan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Partisipasi dalam pengambilan keputusan diketahui mempunyai dampak positif dalam menumbuhkan perilaku yang

fungsional. Otonomi dalam melaksanakan pekerjaan seseorang ternyata merupakan hal yang didambakan para karyawan. Demikian juga halnya dengan diskresi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya dalam menyelenggarakan berbagai aktivitasnya. Singkatnya manusia ingin lebih berdaya dan berkarya karena dengan demikian ia merasa bahwa harkat dan martabatnya mendapat pengakuan dan penghargaan dari pimpinan.

Apabila hal tersebut terwujud, seorang karyawan akan lebih mudah untuk menerima keyakinan dan system nilai yang dianut oleh organisasi seperti terkandung dalam kultur organisasi tersebut yang pada gilirannya menumbuhkan komitmen yang lebih besar.

Dari pembahasan diatas kiranya jelas terlihat bahwa kultur menyentuh seluruh segi kehidupan organisasional dan mempunyai konektivitas yang erat dengan implementasi strategi.

#### *Upaya Peningkatan Kualitas*

ERA perdagangan bebas yang dialami Indonesia menimbulkan dorongan besar bagi sejumlah kota. Kekhasan dan keunikan yang terbentuk dan dimodifikasi sedemikian rupa membawa dampak positif bagi kehidupan masyarakatnya.

Bandung sebagai pusat mode, Surabaya dan Jakarta sebagai kota bisnis, Yogyakarta sebagai kota pariwisata dan pelajar, contohnya dari hal itu. Sayangnya, Semarang sebagai ibukota Provinsi Jawa Tengah yang menjadi pusat perkembangan budaya, dan bisnis, justru belum menunjukkan perkembangan yang signifikan.

Padahal, Semarang sebagai kota pantai, ada kesempatan besar untuk menjadi sentra bisnis dan industri. Namun, dalam kenyataannya para pebisnis lebih memilih wilayah lain sebagai lahan penanaman modal.

Hal ini perlu menjadi perhatian. Mengingat, jika ditangani secara tepat, industri dapat menjadi salah satu sumber penghasilan yang cukup bagi pemerintah daerah.

Berkaitan dengan itu, sekarang ini telah muncul metodologi penilaian kerja berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan yang disebut Balanced Scorecard. Sistem ini dikembangkan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton yang sekarang mulai muncul di Indonesia.

Terdapat empat faktor penghambat dalam implementasi rencana bisnis strategis, yaitu: satu, visi (vision barrier): tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka. Berdasarkan survei hanya 5% karyawan yang memahami strategi perusahaannya.

Dua, people barrier banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Berdasarkan survei, hanya sekitar 25% dari manajernya yang memiliki insentif terkait dengan strategi perusahaan mereka.

Tiga, sumber daya (resource barrier): waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada permasalahan yang penting (kritis) dalam organisasi. Misalnya anggaran tidak dikaitkan dengan strategi bisnis sehingga

menghasilkan pemborosan sumber daya. Berdasarkan survei, sekitar 60% organisasi tidak mengaitkan anggarannya dengan strategi perusahaan.

Empat, manajemen (*management barrier*). Manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk membuat keputusan taktis jangka pendek. Berdasarkan survei, sekitar 86% tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam perbulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

Berdasarkan kenyataan di atas, kita memang membutuhkan cara baru untuk mengomunikasikan rencana bisnis strategis pada tim yang nanti akan melaksanakannya, yaitu karyawan perusahaan. Alat komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi, adalah Balance Scorecard.

Dengan adanya Balanced Scorecard, rencana yang strategis dapat dimengerti dan dapat merangkul seluruh bagian unit, serta seksi maupun orang dalam perusahaan yang menjadi kelompok/tim fungsional.

Sistem yang dimaksud di atas merupakan upaya manajemen perusahaan/organisasi untuk berinvestasi jangka panjang. Dengan demikian, fokus perhatian tidak pada persoalan jangka pendek saja. Lebih dari itu, untuk memperhatikan kelangsungan perusahaan, dan kinerja perusahaan secara kontinyu.

Ada empat perspektif penting Balanced Scorecard dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu perspektif finansial (pemegang saham), pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, organisasi (*learning and growth*).

Semua perspektif itu, nantinya akan saling berhubungan dengan visi dan strategi perusahaan/orga-nisasi yang saling mempengaruhi satu sama lain. Pemahaman terhadap hal tersebut sangat penting untuk menentukan berhasil dan tidaknya penerapan sistem Balanced Scorecard dalam perusahaan/organisasi.

Sistem tersebut, akan memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, serta memungkinkan karyawan dan manajemen belajar untuk berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi membangun kapabilitas strategis yang tepat.

Serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan). Selanjutnya mengarah pada nilai saham yang meningkat (perspektif finansial).

Langkah awal menyusun Balanced Scorecard, dengan mempertimbangkan tujuan, pernyataan visi dan misi untuk mencapai keberhasilan perusahaan/organisasi. Hendaknya dalam perumusan tujuan perusahaan/organisasi dilakukan dengan pola SMART. yaitu Spesifik, Measurable (dapat diukur), Achievable (dapat dicapai), Reach-oriented (berorientasi pada tujuan atau hasil yang dapat dicapai), dan Timetable (waktu pencapaian tujuan seperti dalam berapa tahun atau beberapa bulan harus jelas).

Beberapa contoh pernyataan tujuan bisnis yang dapat dikemukakan disini adalah: Satu, mencapai tingkat ROI (Return on Investment) sebesar 40% per tahun. Dua, memperoleh tingkat keuntungan sebesar Rp 1,5 milyar per tahun, mencapai tingkat penjualan sebesar Rp 500 juta per bulan.

Setelah itu, tetapkan visi sebagai pernyataan tentang gambaran ideal yang ingin dicapai di masa mendatang. Misalnya, menjadi perusahaan global berdedikasi kepada peningkatan kualitas melalui pengembangan SDM dan kemitraan jangka panjang dengan semua pihak yang berkepentingan (stakeholders)

Kemudian gunakan pernyataan misi untuk mendefinisikan sasaran bisnis yang menjadi konsep bisnis seperti "Melayani pelanggan dengan baik untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan". Setelah itu, untuk mengetahui kans keberhasilan dengan menggunakan analisis SWOT (Strengths/kekuatan-kekuatan, Weakness/kelemahan-kelemahan, Opportunities/kesempatan-kesempatan, dan Threats-ancaman-ancaman).

Dalam melakukan analisis SWOT, hendaknya semua bagian dan unsur yang ada diperhitungkan secara teliti, sehingga potensi dan kemampuan organisasi dapat terpetakan jelas sebagai batu pijakan melangkah maju, dalam bersaing dengan kompetitor bisnis.

Elemen lain yang perlu mendapat perhatian disini, adalah bagaimana kita dapat melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara berkala. Fakta yang ada di luar maupun di dalam haruslah dapat diolah dan diterjemahkan menjadi informasi penting.

Hal ini, akan meningkatkan pengetahuan para manajer guna mengambil keputusan atau tindakan manajemen sebagai upaya meningkatkan kinerja. Pengukuran itu, dilakukan melalui ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan strategi perusahaan.

Perusahaan pengguna *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis mempunyai dua tugas utama, yaitu: manajemen hams membangun *Balanced Scorecard*, dan manajemen yang menggunakan dan menerapkan *Balanced Scorecard*.

Untuk membanggunya, manajemen hams menetapkan visi, misi, sasaran, dan tema strategis, menerjemahkan visi dan strategi ke dalam empat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan organisasi).

Target kinerja didesain dan diterapkan untuk menjangkau dan mendorong organisasi agar mencapai tujuan strategisnya. Keterkaitan hubungan sebab-akibat akan membantu mengidentifikasi pengendali kritis yang memungkinkan terobosan peningkatan pada outcome. Sekilas kita akan merasa bahwa sistem ini hanya dapat diterapkan pada perusahaan/ organisasi besar yang telah maju saja, walaupun anggapan itu tidak sepenuhnya benar.

Sebab, dengan penekanan pada komunikasi dan penetapan visi-misi bersama, serta fungsionalitas seluruh anggota, sistem ini justru

berpotensi untuk dilaksanakan pada industri menengah-kecil. Dengan pembenahan melalui sistem tersebut, memungkinkan industri di Semarang memiliki prospek cerah. Banyak perusahaan besar di luar negeri, seperti Amerika yang sukses dengan sistem ini, dengan memulai usahanya dalam skala kecil dalam iklim kompetitif yang tinggi.

#### *Budaya dan Kinerja*

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi.

Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Sebagai ilustrasi, misi dan tugas pokok satu Departemen Pemerintahan dibagi habis ke dalam tugas pokok beberapa Direktorat Jenderal.

Tugas pokok setiap Direktorat Jenderal dibagi habis menjadi tugas pokok beberapa Direktorat, dan selanjutnya masing-masing dibagi habis oleh beberapa Sub Direktorat, kemudian beberapa seksi, dan tugas pokok setiap Seksi dilakukan oleh beberapa pegawai.

Setiap orang dalam satu unit kerja mempunyai sasaran dan uraian tugas tertentu, sebagai bagian dari sasaran unit kerja dimaksud. Dengan demikian, pencapaian sasaran atau kinerja setiap Departemen Pemerintahan adalah agregasi atau penjumlahan kinerja semua Direktorat Jenderal. Demikian juga kinerja setiap Direktorat Jenderal adalah agregasi kinerja semua Direktorat di lingkungan Direktorat Jenderal tersebut.

Kinerja setiap Direktorat adalah agregasi kinerja semua Sub Direktorat di lingkungan Direktorat itu. Kinerja Sub Direktorat adalah penjumlahan atau agregasi kinerja semua Seksi di lingkungan Sub Direktorat dan kinerja setiap Seksi adalah penjumlahan kinerja setiap individu di lingkungan Seksi tersebut. Oleh sebab itu, kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja perusahaan adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu.

#### *Kinerja Perusahaan.*

Sebagaimana diuraikan di atas, misi dan tugas pokok dari setiap perusahaan atau organisasi diurai dan dibagi habis menjadi tugas pokok unit-unit organisasi secara berjenjang dari unit yang lebih besar ke unit yang lebih kecil dalam bentuk kelompok kerja, hingga menjadi tugas individu-individu dalam masing-masing kelompok atau unit kerja.

Dalam contoh di atas di lingkungan Departemen Pemerintahan, misi dan tugas pokok Departemen dibagi habis oleh beberapa Direktorat Jenderal (Ditjen), kemudian oleh beberapa Direktorat, selanjutnya oleh

beberapa Sub Direktorat (Subdit) dan kemudian oleh beberapa Seksi. Tugas pokok setiap Seksi dibagi habis oleh beberapa kelompok kerja atau langsung oleh sejumlah individu-individu. Organisasi perusahaan pada dasarnya mengikuti pola struktur organisasi dan sistem pembagian kerja seperti diuraikan di atas.

Juga sebagaimana diuraikan di atas, kinerja perusahaan adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan perjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan dimaksud.

Dengan demikian kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

#### *Dukungan Organisasi.*

Kinerja Perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi antara lain dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja. Sebagaimana diuraikan di atas, pengorganisasian dimaksudkan untuk membagi habis tugas pokok pencapaian tujuan perusahaan menjadi tugas pokok beberapa unit organisasi secara seimbang, serta memberikan kejelasan bagi setiap unit tentang tugas pokok dan sasaran yang harus dicapai oleh masing-masing unit tersebut.

Namun dalam penyusunan struktur organisasi sering timbul masalah ketidak seimbangan beban kerja, tumpang tindih, hambatan birokrasi dan atau efektivitas pengawasan yang menyebabkan kinerja perusahaan menjadi rendah. Bila satu unit mempunyai beban kerja terlalu berat, sementara unit-unit yang lain mempunyai beban kerja yang ringan, maka kinerja perusahaan secara keseluruhan dipengaruhi oleh atau tergantung pada unit organisasi berbeban berat.

Unit organisasi berbeban lebih berat membutuhkan waktu lebih lama, atau tidak dapat menyelesaikan tugas pokoknya dalam waktu yang ditentukan, dan atau kualitas kerjanya menjadi rendah. Kinerja perusahaan secara keseluruhan akan menjadi lebih rendah, bila pelaksanaan tugas di unit-unit lain itu tergantung pada hasil kerja dari unit organisasi berbeban berat.

Penyusunan struktur organisasi berjenjang dapat menimbulkan masalah birokrasi, yaitu kelambatan dalam proses penyampaian informasi dari pimpinan tertinggi sampai level yang paling bawah dan sebaliknya penyampaian informasi dari level yang paling bawah ke level yang paling tinggi. Akibatnya dapat timbul kelambatan dalam pelaksanaan operasional dan dalam proses pengambilan keputusan.

Di pihak lain, upaya memperpendek jenjang struktur organisasi menimbulkan konsekuensi untuk memperluas rentang kendali pengawasan (*span of control*) yang dapat mengakibatkan pengawasan menjadi kurang efektif.

Penyusunan struktur organisasi yang kurang cermat dapat menimbulkan masalah tumpang tindih (*overlapping*), yaitu tugas atau

pencapaian sasaran tertentu dilaksanakan oleh beberapa orang di beberapa unit organisasi.

Masalah seperti itu bukan saja mencerminkan pemborosan daya dan waktu, akan tetapi sering menimbulkan gesekan dan konflik antara unit, yang lebih lanjut menghambat kelancaran pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

Kinerja perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh penggunaan teknologi. Semua perusahaan cenderung untuk berlomba-lomba menggunakan teknologi yang paling mutakhir bukan saja untuk mempercepat proses produksi dan meningkatkan kualitasnya, akan tetapi juga dalam rangka memenangkan persaingan.

Namun harus disadari bahwa teknologi maju tersebut dapat dimanfaatkan hanya bila didukung oleh sumberdaya manusia berkualitas yang mampu mengoperasikannya secara optimal, demikian juga pengorganisasian perlu menjamin penyediaan berbagai sarana, prasarana dan alat-alat kerja lain.

Penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi dan penyediaan sarana kerja secara langsung dan tidak langsung juga mempengaruhi kinerja setiap individu pekerja. Rumusan tugas pokok setiap unit organisasi yang diurai menjadi tugas pokok setiap individu akan diurai lebih lanjut menjadi uraian jabatan masing-masing pekerja. Demikian juga kita hampir tidak mungkin lagi memproduksi barang atau jasa tanpa dukungan teknologi dan sarana kerja.

#### *Peranan Manajemen.*

Manajemen adalah suatu proses mengkomdinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Untuk itu, manajemen melaksanakan fungsi-fungsi : perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan pekerja, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam hubungan ini, manajemen berperan melakukan fungsi-fungsi berikut ini :

1. Merumuskan atau mengkoordinasikan perumusan visi dan misi organisasi serta menguraikannya menjadi tugas pokok unit-unit organisasi, hingga tugas pokok dan uraian jabatan setiap individu.
2. Menyusun struktur organisasi dengan tugas pokok, fungsi-fungsi dan sasaran masing-masing unit organisasi;
3. Menyusun sistem dan mekanisme kerja yang jelas baik di masing-masing unit organisasi maupun antar unit organisasi;
4. Merencanakan dan mengadakan sarana dan peralatan kerja, termasuk gedung dan peralatan kantor dan atau tempat kerja, serta alat-alat kerja lainnya;
5. Merencanakan dan mengadakan karyawan atau pekerja untuk mengisi semua jabatan yang ada, masing-masing dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan jabatan;
6. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di masing-masing unit organisasi;
7. Mengawasi pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.

### *Dukungan Pekerja.*

Sebagaimana telah dijelaskan di depan, kinerja perusahaan adalah perjumlahan atau akumulasi kinerja dari semua orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen seperti diuraikan di atas juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

### *Kinerja Individu.*

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kompetensi individu adalah kemampuan dan ketrampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap individu orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu kemampuan dan keterampilan kerja, serta motivasi dan etos kerja.

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya serta kebugaran fisik yang mampu membuat orang tahan bekerja keras dan lama.

Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan capek, serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi, membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumberdaya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya.

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya

seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

### *Dukungan Organisasi.*

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang. Program keselamatan dan kesehatan kerja perlu ditingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja, kerusakan alat dan gangguan produksi, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pekerja.

Syarat-syarat yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggung jawab. Pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Dalam hubungan industrial yang aman dan harmonis, kinerja pekerja tidak perlu terganggu oleh demonstrasi dan pemogokan.

### *Dukungan Manajemen.*

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, manajemen dapat melakukan antara lain :

1. Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja;
2. Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya;
3. Membuka seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan;

4. Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

Disamping mengembangkan kemampuan teknis, manajemen juga mempunyai peranan dominan dan strategis untuk membangun motivasi kerja, disiplin kerja, dan etos kerja, baik melalui penciptaan sistem kerja maupun melalui upaya memberi kepuasan bekerja.

Kepuasan bekerja dapat ditumbuhkan antara lain dengan menciptakan variasi penugasan, membuka tantangan baru, memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, membuka kesempatan dan mendorong untuk terus belajar, memberikan penghargaan dan insentif, membangun komunikasi dua arah.

#### *Siklus Manajemen Kinerja.*

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Perencanaan merupakan tahap perumusan tujuan dan sasaran, penentuan tolok ukur dan metoda pengukuran, serta rencana pengorganisasian, penganggaran dan dukungan sumberdaya manusia. Hasil perencanaan menjadi masukan bagi pembinaan.

Fase pembinaan mencakup semua upaya yang dilakukan untuk setiap orang dan kelompok berproduksi secara optimal, yaitu dengan memberi bimbingan dan dorongan, serta penjelasan mengenai tujuan penilaian dan penilaian kinerja. Selanjutnya hasil evaluasi kinerja dimaksudkan untuk menghindari peningkatan dan keterlambatan dalam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Hasil evaluasi kinerja juga digunakan sebagai masukan dalam rangka perencanaan kinerja lebih lanjut.

#### *Model Perencanaan Kinerja.*

Perencanaan kinerja adalah proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang. Rencana kinerja terdiri dari 3 komponen yaitu : uraian jabatan atau uraian tugas (*job discription*), sasaran kerja, dan rencana tindakan kinerja.

Uraian jabatan memuat daftar semua kegiatan yang harus dilakukan dalam jabatan dimaksud. Disamping uraian jabatan, hasil analisis jabatan perlu juga menggambarkan :

- Sasaran atau target yang harus dicapai dengan melakukan kegiatan dimaksud.
- Standar pencapaian atau standar prestasi kerja.
- Tingkat kesulitan untuk mencapai sasaran.
- Persyaratan kompetensi yang harus dimiliki seseorang supaya mampu melakukan kegiatan dimaksud.
- Tahapan proses dan penjadwalan kegiatan yang akan dilakukan
- Imbalan yang layak bagi orang yang menduduki jabatan dimaksud.

#### *Pembinaan Kinerja.*

Pembinaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan

setinggi mungkin.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan antara lain dengan :

- Mendorong pekerja memahami uraian tugas dan uraian jabatannya, serta memahami tanggung jawabnya;
- Mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai, yaitu kondisi akhir yang dapat diukur setelah melaksanakan tanggung jawabnya;
- Membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai;
- Memberdayakan pekerja melalui bimbingan, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, rotasi penugasan dan lain-lain;
- Menumbuhkan motivasi dan etos kerja;
- Menciptakan iklim kerja yang kondusif.

*Evaluasi Kinerja.*

Evaluasi kinerja adalah suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut. Evaluasi kinerja terdiri dari beberapa tahapan yaitu : mengumpulkan dan menyeleksi informasi; mendeskripsikan dan menginterpretasikan data; mengembangkan dan mengkaji informasi dan menarik kesimpulan.

## **BAB VIII**

### **KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

Bab ini

- **Pengertian Komunikasi**
- **Saluran-Saluran Komunikasi**

**Mengurutkan:**

Urutan untuk Komunikasi

- **Prosedur Komunikasi**
- **Pesan dan gangguan dalam Komunikasi Organisasi**

**Menyimpulkan:**

- **Isu-Isu dalam Komunikasi Organisasi**
- **Komunikasi efektif dalam Kelembagaan Pendidikan**

## **A. Pengertian Komunikasi**

Istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin, yakni *communication*, artinya suatu pemberitahuan atau pertukaran, yang kata sifatnya yaitu *communis*, yang bermakna umum atau bersama-sama (*common*).

Komunikasi oleh para ahli diartikan sebagai suatu proses dalam memilah dan memilah dengan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa sehingga pada gilirannya akan memberikan respon atau pikirannya yang serupa dengan apa yang diharapkan oleh pihak komunikator (Ross, 1983: 8).

*Communication is transmission of information, ideas, emotions, skills etc, by the uses of symbol....*”, komunikasi adalah merupakan suatu transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya dan tindakan atau proses tersebut biasanya disebut dengan komunikasi (Steiner, 1964: 527).

Komunikasi juga dapat diartikan sebagai suatu pemindahan makna atau pemahaman kepada penerima yang di dalamnya meliputi pengirim, penerima serta pesan-pesan yang dikirimkan sehingga kesan yang muncul adalah adanya persamaan persepsi baik yang ditimbulkan oleh penerima atau pun pengirim pesan tersebut.

Komunikasi dalam bahasa keseharian yakni sebagai suatu media yang membawa kepada kemudahan proses interaksi antara dua atau lebih dari sekelompok makhluk hidup dengan bahasa yang dapat dimengerti oleh kelompok tersebut, hal ini tidak terlepas dari perilaku komunikasi manusia atau hewan lainnya, walaupun yang harus menjadi catatan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh manusia dengan hewan lainnya jelas memiliki perbedaan yang cukup signifikan, sebab masing-masing memiliki kekurangan dan kelebihan yang tidak dimiliki oleh setiap makhluk hidup lainnya.

Dalam bahasa keseharian, hewan melakukan komunikasi dengan hewan atau binatang lainnya jelas dengan bahasa mereka, dan walaupun ada manusia yang memahami bahasa mereka hal itu hanya lah dapat dilakukan melalui pengamatan perilaku serta kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh hewan terkait, sehingga komunikasi yang dilakukan pun tidak akan sepenuhnya dapat dipahami oleh kedua belah pihak.

Hal ini jelas berbeda dengan komunikasi yang dilakukan oleh manusia, sebab manusia dibekali oleh panca indra yang masing-masing memberikan peran serta fungsinya, terutama dengan bahasa lisan yang memudahkan setiap individu menerima pesan terkait, walaupun bahasa lisan bukan merupakan satu-satunya dalam melakukan komunikasi, sebab

terdapat saluran-saluran lain yang dapat dipergunakan dalam komunikasi.

Manusia dapat melakukan saluran komunikasi sebagai salah satu media dalam mempercepat proses penerimaan pesan, ambil suatu contoh bahwa telpon merupakan media dalam mempermudah manusia dalam melakukan komunikasi secara langsung sehingga pesan singkat yang diterima oleh manusia lainnya akan sama dengan pesan yang disampaikan.

Dalam organisasi sendiri istilah komunikasi memiliki arti yang cukup luas, yakni komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan bawahan dengan sesama anggota organisasi lainnya, hal ini lebih diarahkan untuk mempermudah proses pencapaian tujuan organisasi yang telah menjadi kesepakatan bersama antar masing-masing individu.

Adapun saluran-saluran yang biasa dipergunakan sebagai media komunikasi dalam organisasi dapat berupa, manusia, alat dan prosedur dalam pekerjaan yang kesemuanya terangkum dalam saluran sumber daya dan saluran sumber dana. Sumber daya sendiri dengan berhubungan dengan manusia sedangkan sumber dana hanyalah sebagian kecil yang menjadi pendukung atas terjadinya komunikasi yang harmonis, bahkan pada gilirannya saluran komunikasi tersebut akan mempermudah dalam menentukan unsur serta proses dalam komunikasi.

Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses penyampaian pesan, oleh sebab itu unsur-unsur pokok dalam suatu organisasi meliputi:

- Komunikator, adalah merupakan orang yang berperan dalam menyampaikan pesannya kepada orang lain
- Komunikan, artinya orang yang berusaha menerima pesan yang disampaikan oleh orang lain
- Pesan, adalah isi atau sesuatu yang disampaikan dapat berupa informasi, perasaan, instruksi dan lain-lain
- Media, merupakan bentuk atau cara pesan yang disampaikan, media tersebut dapat berupa lisan, tulisan dan lain-lain
- Efek, merupakan perubahan yang terjadi pada komunikan sesuai dengan harapan-harapan yang tertanam dari komunikator.

Komunikasi dalam bahasa sederhana dipahami sebagai suatu aliran atau proses suatu pesan atau informasi yang bergerak dari suatu sumber hingga penerima yang berlangsung dinamis, walaupun suatu kekeliruan kerap terjadi dalam kehidupan kerja suatu organisasi yang pada dasarnya merupakan akibat dari rintangan dan penyimpangan kerja organisasi.

Proses komunikasi bertujuan untuk menyampaikan suatu pesan atau informasi hingga pesan tersebut diterima dengan jelas oleh penerima pesan terkait, adapun saluran komunikasi dapat bermacam-macam, yakni telepon, *face to face meeting* serta model lain.

Komunikasi dalam organisasi dibagi kedalam dua bagian, yakni komunikasi verbal dan non verbal, namun walaupun kedua komunikasi tersebut berbeda, tetapi pada pelaksanaannya saling melengkapi antara

satu dengan lainnya. Komunikasi verbal merupakan salah satu komunikasi yang mempergunakan simbol-simbol yang berlaku umum dan terbiasa dilaksanakan oleh kebanyakan orang dalam proses komunikasi.

Komunikasi non verbal biasanya berhubungan dengan:

- *Kinesic*, cara berkomunikasi dengan gerakan badan, tangan, ekspresi wajah dan sebagainya;
- *Proxemics*, cara berkomunikasi yang tandanya bagaimana pihak-pihak yang berkomunikasi menempatkan diri secara fisik dalam suatu komunikasi.
- *Chronemic*, perilaku komunikasi berdasarkan lama atau sebetarnya terputus suatu komunikasi lisan.
- *Occulesics*, gerakan mata
- *Physical Appearance*, penampilan fisik

Komunikasi baik verbal atau pun non verbal sering dipergunakan dalam suatu organisasi, baik dari atasan kepada bawahan, demikian sebaliknya atau sesama anggota organisasi. Hal ini sering diabaikan oleh organisasi, namun hendaknya patut diperhatikan bahwa kesan yang muncul dari suatu komunikasi yang efektif maka akan memunculkan pula hubungan yang cukup signifikan dengan pencapaian-pencapaian proses dan prosedur kerja suatu organisasi.

Mahmud (2002: 165) mengemukakan bahwa pencapaian komunikasi antar pribadi dalam suatu organisasi dimaksudkan untuk:

- Menentukan diri sendiri
- Menemukan dunia luar
- Membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti
- Berubah sikap dan perilaku
- Bermain dan kesenangan, serta
- Membantu mengembangkan potensi diri.

Menganalisa pernyataan terakhir, maka sedikit banyaknya potensi diri akan terbuka ketika individu mampu memasarkan potensi yang dimilikinya, sehingga pada gilirannya orang lain baik yang berada di dalam organisasi atau pun di luar organisasi mampu memahami dan mengetahui potensi yang dimiliki oleh individu, hal ini terlebih merupakan suatu kepentingan mutlak bagi seorang manajer untuk memahami perilaku individu dalam suatu organisasi sehingga sedikit sekali manajer yang melakukan kesalahan ketika memahami betul masing-masing potensi yang dimiliki oleh setiap individu.

## **B. Pesan dan Gangguan dalam Komunikasi Organisasi**

Informasi dapat dikatakan sebagai hasil dari proses intelektual seseorang

### Daftar Pustaka

- Abizar. 1988. **Komunikasi Organisasi**. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Adam 1989. **Perilaku Organisasi**. Bandung : Sinar Baru.
- Atmodiwirjo 2005. **Manajemen Pendidikan Indonesia**, PT Ardadizya Jaya  
Jakarta
- Djarmiko 2002 **Perilaku Organisasi**, Alfabeta:Bandung
- Davied 1985. **Perilaku dalam Organisasi**. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta : Dadi Kayana Abadi.
- D.K Hart dan W.G Scoott. 1972. **Academy of Management Journal**.
- Etzioni 1985. **Organisasi-Organisasi Modern**. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Fattah, Nanang. 1996. **Landasan Manajemen Pendidikan**. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Hamdan. 1989: **Pengantar Manajemen**. Depdikbud. Jakarta.
- Indrawijaya, 1989: **Perilaku Organisasi**. Sinar Baru .Bandung. Mansoer, I. GK. Manila. 1996. **Manajemen Pemerintah Dalam Negeri**. Jakarta : gramedia.
- Jhom R. Schermerhorn Jr. 2003. **Manajemen**. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Kuswando 2006 **Mengurangi Stagnasi Bisnis**, Suara Merdeka
- Leonard I. Pearlin and Melvin I. 1966. **American Sociological Review**.
- Mangkunegara 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia** Perusahaan. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Ostroff, 2004. **The Horizontal Organization**. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

- Robbins, Stephen P. (1994), **Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi** Edisi 3 Arcan :Jakarta
- Sagala 2000 **Administrasi Pendidikan Kontemporer**. Bandung : Alfabeta
- Siagian. 1983. **Managemen Modern**. Jakarta : Gunung Agung.
- Siagian, 2004. **Manajemen Stratejik**. Bumi Aksara, Jakarta
- Simanjuntak. *Informasi Hukum* Vol. 1 tahun VII, 2005 Ahli peneliti Utama Bidang Ketenaga kerjaan.
- Sri Kuncoro, 2002 **Komitmen Organisasi**, Jakarta.
- Susanto, A. B. 1997. **Manajemen Aktual**, Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sutarto, 1991 , **Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi**, Gadjah Mada University Press: Anggota IKAPI
- Thoha , 2002 , **Perilaku Organisasi, Konsep Dasar & aplikasinya**, PT Raja Grafindo persada : Jakarta
- Pangewa , 2004, **Manajemen Perilaku Organisasi**, Depdiknas: Jakarta
- Thoha, Miftah. 2002. **Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi** Jakarta : PT Raja Grafindo.
- W. Clay Hamner dan Dennis W. Organ. 1978. **Organizational Behaviour : An Applied Psychological Approach**. Dallas : Business Publications
- W. Jack Duncan. 1981. **Organizational Behavior**. Boston : Houghton Mifflin Coy.
- Wursanto 2003, **Dasar-Dasar Ilmu Organisasi**, Andi Yogyakarta: Yogyakarta
- Virtual Rivai. 2004. **Manajemen SDM untuk Perusahaan**. Jakarta : Muari Kencana

Ya Allah TOLONGLAH AKU, AMIN