



PERILAKU ORGANISASI

Organisasi Privat dan Organisasi Publik
Teori dan Aplikasinya

Oleh:
Dr. Ismiyanto, SH., M.Si
Dr. Honorata Ratnawati Dwi Putranti, SE.,MM

**PERILAKU ORGANISASI
(Organisasi Privat dan Organisasi Publik
Teori dan Aplikasinya)**

Oleh:

Dr. Ismiyanto, SH, M.Si

Dr. Honorata Ratnawati Dwi Putranti,SE,MM



Penerbit:

Yayasan Drestanta Pelita Indonesia

**PERILAKU ORGANISASI
(Organisasi Privat dan Organisasi Publik
Teori dan Aplikasinya)**

Penulis:

Dr. Ismiyanto, SH, M.Si

Dr. Honorata Ratnawati Dwi Putranti, SE, MM

ISBN : 978-623-09-7103-7

Editor:

Dr. Dyah Palupiningtyas, S.E., M.Si

Penerbit :

Anggota IKAPI No. 276/Anggota Luar Biasa/JTE/2023

Yayasan Drestanta Pelita Indonesia

Redaksi:

Jl. Kebon Rojo Selatan 1 No. 16, Kebon Batur.

Mranggen, Demak

Tlpn. 081262770266

Fax . (024) 8317391

Email: isbn@yayasandpi.or.id

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak Karya Tulis ini dalam bentuk apapun.

PRAKATA

Alhamdulillah kita panjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul: Perilaku Organisasi (organisasi privat dan organisasi publik – teori dan aplikasinya).

Sebelum membahas perilaku organisasi untuk organisasi privat dan organisasi publik, maka akan kita tinjau apa itu pengertian perilaku organisasi. Perilaku organisasi dapat pula dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang serta bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok pemilih, organisasi lainnya, dan institusi-institusi lainnya yang lebih besar.

Mempelajari perilaku organisasi sering kali menghasilkan atau menemui prinsip-prinsip yang kompleks dimana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional. Pengertian perilaku organisasi untuk multi disiplin dapat digambarkan dalam beberapa hal, yaitu: 1) Perilaku organisasi adalah cara berfikir, perilaku adalah aktivitas yang ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi; 2) Perilaku organisasi adalah multi disiplin yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu; 3) Perilaku organisasi terdapat suatu orientasi kemanusiaan, dimana terdapat perilaku, persepsi, perasaan, dan kapasitas pembelajar; 4) Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja, tujuan organisasi adalah meningkatkan produktivitas, bagaimana perilaku organisasi ini dapat mencapai tujuan tersebut; 5) Lingkungan eksternal sangat memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi; dan 6) Untuk mempelajari perilaku organisasi ini perlu menggunakan metode ilmiah, karena bidang perilaku organisasi ini sangat tergantung dari disiplin ilmu yang meliputinya.

Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Permasalahan yang terjadi dalam organisasi dapat dianalisis dari tiga tingkatan. Pada tingkat individu, kejadian-kejadian yang ada dalam organisasi dianalisis dalam suatu situasi dimana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai dan pengalaman masa lalu yang berbeda.

Pada tingkat kelompok, perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Pada analisis tingkat organisasi, struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi. Dalam mempelajari perilaku organisasi dipusatkan pada tiga karakter, yaitu perilaku, struktur dan proses.

Selanjutnya dalam mempelajari perilaku organisasi focus pertama yaitu perilaku utama dalam organisasi, focus kedua yaitu struktur dari organisasi dan kelompok dimana struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu. Focus ketiga yaitu proses organisasi, proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Dan proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, dan kekuasaan.

Organisasi swasta, perbedaan yang sangat menonjol antara organisasi publik dan organisasi swasta terletak pada orientasi kearah *profit seeking*. Pada umumnya organisasi swasta bergerak di lingkungan *business* yang memperjuangkan tercapainya keuntungan sebesar-besarnya, sedangkan organisasi publik bergerak di lapangan pelayanan publik yang merupakan kewajiban negara, sehingga tidak berkaitan dengan kewajiban mencari laba. Disamping itu filosofi suatu lembaga publik didasarkan atas kepentingan masyarakat banyak yang menjadi warga negara. Nilai-nilai yang dikembangkan jauh berbeda dengan organisasi lainnya. Organisasi publik idealnya berpihak kepada kepentingan umum, dan kebutuhan umum, bahkan seringkali kebutuhan yang melekat pada setiap warga negara, yang senantiasa harus dipenuhi. Oleh karena itu organisasi publik hendaknya merupakan organisasi nirlaba.

Dalam organisasi swasta sibuk melakukan inovasi, sedangkan organisasi publik lebih melanggengkan formalisasi tradisi yang tidak relevan lagi. Organisasi swasta baik dalam pengangkatan maupun pemutusan hubungan kerja ada suatu ketentuan yang dapat menekan pegawai. Seperti kebijakan PHK, merupakan ancaman yang sangat menakutkan bagi pegawai. Organisasi swasta cenderung berhati-hati dalam pengambilan keputusan untuk menentukan masa depannya. Organisasi swasta lebih ringan dari tekanan politik dari pada organisasi publik yang mendapat tekanan adaptasi dalam kerangka waktu lebih pendek.

Buku ini terdiri dari 14 (empat belas) bab yang mengulas teori dan aplikasi perilaku organisasi, baik di lingkungan organisasi privat maupun organisasi publik,

Penulis menyadari bahwa apa yang dipaparkan dalam buku ini masih belum sempurna dan mungkin belum dapat memenuhi harapan pembaca. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari para pembaca sangat diharapkan, guna perbaikan dan penyempurnaan buku ini.

Akhirnya terucap kata dari lubuk hati yang terdalam bahwa “tiada gading yang tak retak, dan tiada manusia yang luput dari kesalahan”. Teriring sapa dan salam hangat dengan segala kerendahan hati dan keikhlasan penulis menyapaikan salam hormat kepada semua pembaca. Tak lupa penulis menyampaikan ucapan mohon maaf, jika dalam buku ini terdapat kekeliruan dan kekurangan. Selamat membaca.

Demikian, dan terima kasih.

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	ii
Prakata	iv
Daftar Isi.....	vi

BAB I : TEORI KONSEP ORGANISASI DAN PERKEMBANGANYA 1

1.1. Definisi Konsep.....	1
1.2. Konsep Organisasi	2
1.3. Organisasi dalam arti Statis dan Dinamis	4
1.4. Habitat Organisasi	5
1.5. Ilmu Organisasi.....	6
1.6. Organisasi Publik dan Organisasi Privat/Bisnis	7
1.7. Perubahan dan Pengembangan Organisasi.....	8

BAB II : PERILAKU INDIVIDU DAN MOTIVASI 12

2.1. Perilaku Individu	12
2.2. Motivasi	18
2.3. Konsep Perilaku Organisasi	24
2.4. Urgensi Perilaku Organisasi	26
2.5. Perilaku Individu dan Motivasi pada Organisasi Publik	27
2.6. Perilaku pegawai atau Aparatur.....	28

BAB III : PERILAKU KELOMPOK DAN ORGANISASI..... 33

3.1. Perilaku Kelompok.....	33
3.2. Bentuk-bentuk Kelompok	35
3.3. Fungsi-fungsi Kelompok	36
3.4. Pengertian Organisasi	38
3.5. Urgensi Organisasi	41
3.6. Pengertian Birokrasi	44
3.7. Konsep Perilaku Birokrasi.....	46
3.8. Perubahan Perilaku Birokrasi	48

BAB IV : STRUKTUR ORGANISASI..... 53

4.1. Definisi Struktur Organisasi	53
4.2. Dasar-dasar Struktur Organisasi	54
4.3. Prinsip Struktur Organisasi	58
4.4. Fator-faktor yang memengaruhi Struktur Organisasi.....	58
4.5. Penataan Struktur Organisasi Publik atau Pemerintah.....	61
4.6. Isu-isu Struktur Organisasi Publik atau Pemerintah	65

BAB V : KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN..... 70

5.1. Pengertian Kepemimpinan	70
5.2. Sifat dan Teori Kepemimpinan	71
5.3. Gaya Kepemimpinan	76

5.4. Kekuasaan.....	79
5.5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku	81
5.6. Keterkaitan Kepemimpinan dalam Kekuasaan	83
5.7. Kepemimpinan pada Organisasi Publik.....	86
BAB VI : MANAJEMEN KONFLIK	89
6.1. Pengertian Konflik	90
6.2. Pandangan terhadap Konflik	90
6.3. Dampak Konflik dalam Organisasi.....	92
6.4. Sumber Konflik	94
6.5. Gaya Penanganan Konflik.....	95
6.6. Pengaruh Konflik pada Organisasi Terbuka	96
BAB VII : KOMUNIKASI ORGANISASI	99
7.1. Pengertian Komunikasi Organisasi.....	100
7.2. Pengertian Komunikasi Organisasi menurut para Ahli	101
7.3. Teori Komunikasi Organisasi.....	102
7.4. Fungsi dan Manfaat Komunikasi dalam Organisasi.....	104
7.5. Konsep Komunikasi Organisasi.....	104
7.6. Komunikasi Penyelesaian Konflik.....	105
7.7. Komunikasi Melalui e-government.....	108
7.8. Kondisi Empirik Komunikasi Pemerintahan	110
BAB VIII : KEPUTUSAN MANAJERIAL DALAM KEGIATAN ORGANISASI	114
8.1. Konsep Pengambilan Keputusan	114
8.2. Definisi Keputusan.....	115
8.3. Keputusan dan Ilmu Perilaku Organisasi.....	116
8.4. Tahapan Pengambilan Keputusan.	117
8.5. Gaya Manajer Menghadapi Masalah.....	117
8.6. Dasar Pengambilan Keputusan	119
8.7. Faktor-faktor dalam Pengambilan Keputusan.....	120
8.8. Perkembangan Pengambilan Keputusan Manajerial	121
8.9. Keputusan Manajerial Organisasi Publik berdasarkan IPTEK dan e-government1	23
BAB IX : TEORI MANAJEMEN DAN BUDAYA ORGANISASI	127
9.1. Perkembangan Teori Manajemen	127
9.2. Teori Manajemen Klasik dan Aliran Manajemen Ilmiah.....	127
9.3. Teori Organisasi Klasik dan Aliran Hubungan Manusia.....	130
9.4. Manajemen Kewenangan Pemerintahan.....	132
9.5. Perkembangan Teori Manajemen di masa Mendatang	133
9.6. Good Public Management	134

9.7. Budaya Organisasi	135
9.8. Fungsi Budaya Organisasi.....	138
9.9. Perilaku dalam Budaya Organisasi.....	139
9.10. Budaya Organisasi Membangun Sistem Birokrasi.....	140
9.11. Membangun Budaya Pelayann Publik.....	141

BAB X : IKLIM DAN LINGKUNGAN KERJA ORGANISASI..... 145

10.1. Hakikat Iklim Organisasi	145
10.2. Lingkungan Kerja Organisasi.....	147
10.3. Batasan dan Ruang Lingkup Lingkungan.....	149
10.4. Urgensi Lingkungan Organisasi.....	150
10.5. Faktor Lingkungan Internal Organisasi.....	152
10.6. Hubungan Lingkungan dan Organisasi	153
10.7. Lingkungan Organisasi Pemerintah.....	154
10.8. Isu Penting Dimensi Lingkungan di Indonesia.....	156

BAB XI : KEUNGGULAN SUMBER DAYA MANUSIA 161

11.1. Kesiapan untuk Berubah	161
11.2. Pengertian Keunggulan	161
11.3. Elemen Manajer Unggul	162
11.4. Peningkatan Kinerja Secara Dramatis.....	165
11.5. Langkah Kinerja menjadi lebih Efektif.....	167
11.6. Mengelola Karier Menuju Sukses	169
11.7. Lelang Jabatan Mempercepat Kinerja Pemerintah yang berkinerja Tinggi	170

BAB XII : ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN DINAMIKA PERKEMBANGAN SAAT INI..... 174

12.1. Pengertian Pembelajaran	174
12.2. Definisi Organisasi Pembelajaran.....	175
12.3. Karakteristik Organisasi Pembelajaran.....	176
12.4. Model Sistem Organisasi Pembelajaran.....	177
12.5. Kondisi Membangun Organisasi Pembelejaran.....	180
12.6. Organisasi Pembelajaran dan Manajemen Pengetahuan	180
12.7. Orgnisasi Pembelajaran pada Organisasi Publik.....	181
12.8. Strategi Organisasi Pembelajaran	182

BAB XIII : MANAJEMEN KEBERAGAMAN 186

13.1. Pengertian Manajemen	186
13.2. Pengertian Keberagaman.....	187
13.3. Memahami Keberagaman	188

13.4. Azas dan Dimensi Keberagaman	189
13.5. Keberagaman Tenaga Kerja.....	190
13.6. Diversity Training dan Pedoman Mencapai Sukses	191

BAB XIV : PERILAKU ORGANISASI DALAM BERBAGAI KASUS 194

14.1. Solusi Menghadapi Kasus di bidang Organisasi.....	194
14.2. Kasus Budaya Organisasi	195
14.3. Solusi Menyelesaikan Masalah bidang Kepemimpinan.....	196
14.4. Solusi Mengatasi Masalah Bidang Motivasi.....	196
14.5. Kasus Permasalahan dalam Penilaian Kinerja	197
14.6. Kasus dalam menyelesaikan Konflik	198
14.7. Solusi Mengatasi Hambatan Komunikasi	200
14.8. Solusi dalam Menyelesaikan Berbagai Masalah bidang Pengambilan Keputusan	201
14.9. Permasalahan Utama yang berkaitan dengan Birokrasi.....	202

Daftar Pustaka..... 205

BAB I

TEORI KONSEP ORGANISASI DAN PERKEMBANGANNYA

TIU :

- Mahasiswa akan memahami dan dapat menjelaskan konsep-konsep fundamental dalam teori organisasi.
- Mahasiswa akan menganalisis perkembangan teori organisasi dari waktu ke waktu dan dampaknya terhadap praktik manajemen modern.
- Mahasiswa akan mengidentifikasi dan membandingkan berbagai paradigma dalam teori organisasi.

TIK :

- Mendefinisikan dan mendeskripsikan konsep-konsep dasar dalam teori organisasi seperti struktur, budaya, kekuasaan, dan kontrol.
- Menjelaskan sejarah dan evolusi teori organisasi, termasuk teori klasik, teori relasi manusia, dan pendekatan sistem..
- Membuat presentasi atau makalah yang menganalisis perbandingan antara teori organisasi dan implementasinya dalam organisasi privat dan organisasi pemerintahan

1.1. Definisi Konsep

Secara umum konsep merupakan suatu abstraksi yang menggambarkan ciri-ciri umum sekelompok objek, peristiwa atau fenomena lainnya. Konsep adalah abstrak, entitas mental universal yang menunjuk pada kategori atau kelas dari suatu entitas, kejadian atau hubungan. Istilah konsep berasal dari bahasa latin *conseptum*, artinya sesuatu yang dihapami, Aristoteles dalam "*The classical theory of concepts*" menyatakan bahwa konsep merupakan penyusun utama dalam pembentukan pengetahuan ilmiah dan filsafat pemikiran manusia. Konsep merupakan abstraksi suatu ide atau gambaran mental, yang dinyatakan dalam suatu kata atau simbol. Konsep adalah pembawa arti. Suatu konsep tunggal bisa dinyatakan dengan bahasa apapun (Mulyadi, 2015:1).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, konsep berarti; pengertian, gambaran mental dari objek, proses, pendapat (paham), rancangan (cita-cita) yang telah dipikirkan. Agar segala kegiatan berjalan dengan sistematis dan lancar, dibutuhkan suatu perencanaan yang mudah dipahami dan dimengerti. Perencanaan yang matang menambah kualitas dari kegiatan tersebut. Di dalam perencanaan kegiatan yang matang tersebut terdapat suatu gagasan atau ide yang akan dilaksanakan atau dilakukan oleh kelompok maupun individu tertentu, perencanaan tadi bisa berbentuk ke dalam sebuah peta konsep. Pada dasarnya konsep merupakan abstraksi dari suatu gambaran ide, atau menurut Kant yang dikutip oleh Harifudin Cawidu yaitu gambaran yang bersifat umum atau abstrak tentang sesuatu. Fungsi dari konsep sangat beragam, akan tetapi pada umumnya konsep memiliki fungsi yaitu mempermudah seseorang dalam memahami suatu hal. Karena sifat konsep sendiri adalah mudah dimengerti, serta mudah dipahami.

Adapun pengertian konsep menurut para ahli: 1) Soedjadi, mengartikan konsep ke dalam bentuk atau suatu yang abstrak untuk melakukan penggolongan yang nantinya akan dinyatakan kedalam suatu istilah tertentu. 2) Bahri, konsep adalah suatu perwakilan dari banyak objek yang memiliki ciri-ciri sama serta memiliki gambaran yang abstrak. 3) Singarimbun dan Efendi, konsep

adalah suatu generalisasi dari beberapa kelompok yang memiliki fenomena tertentu sehingga dapat digunakan untuk menggambarkan fenomena lain dalam hal yang sama.

Konsep juga dapat didefinisikan sebagai: a) suatu gagasan atau ide yang relatif sempurna dan bermakna; b) suatu pengertian tentang suatu obyek; dan c) produk subjektif yang berasal dari cara seseorang membuat pengertian terhadap objek-objek atau benda-benda melalui pengalamannya (setelah melakukan persepsi terhadap objek atau benda).

Menurut Woodroff dalam Amin (1987), mendefinisikan konsep sebagai berikut: a) konsep proses tentang kejadian atau perilaku dan konsekuensi-konsekuensi yang dihasilkan apabila terjadi; b) konsep struktur tentang objek, hubungan atau struktur dari beberapa macam; dan c) konsep kualitas sifat suatu objek atau proses dan tidak mempunyai eksistensi yang berdiri sendiri.

Pada tingkat konkrit, konsep merupakan suatu gambaran mental dari beberapa objek atau kejadian yang sesungguhnya. Pada tingkat abstrak dan kompleks, konsep merupakan sintesis sejumlah rangkuman yang telah ditarik dari pengalaman dengan objek atau kejadian tertentu (Mulyadi, 2015:2).

1.2. Konsep Organisasi

Dalam pengetahuan umum pengertian organisasi sebagai sebuah perkumpulan yang dimaksudkan untuk melaksanakan tujuan tertentu, tetapi organisasi sebenarnya bukan berdasarkan hal tersebut. Organisasi yang tumbuh pada saat ini diawali dengan budaya sosial yang terjadi pada kehidupan bermasyarakat. Oleh karena itu, pengertian dari setiap definisi organisasi merupakan interaksi yang saling berhubungan dari dua orang atau lebih yang terkoordinasi untuk menghasilkan tujuan dan sasaran tertentu.

Manajemen erat kaitannya dengan konsep organisasi. Organisasi menurut Griffin (dalam Sule dan Saefullah, 2010:4) adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Organisasi juga dapat didefinisikan sebagai sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama. Suatu organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, tergantung pada jenis organisasinya.

Organisasi politik misalnya dapat memiliki tujuan untuk menyalurkan aspirasi rakyat melalui aturan kelembagaan politik tertentu atau bisa juga organisasi politik bertujuan untuk meraih kursi kekuasaan sebanyak-banyaknya agar perannya sebagai pembawa aspirasi rakyat dapat diwujudkan secara optimal.

Organisasi sosial dapat memiliki tujuan yang berbeda dengan organisasi politik. Organisasi sosial bisa tidak bertujuan untuk menyalurkan aspirasi rakyat melalui kegiatan perebutan kekuasaan, akan tetapi organisasi sosial bisa jadi bertujuan untuk menjawab aspirasi rakyat melalui kegiatan tertentu yang secara nyata dapat dirasakan oleh masyarakat, misalnya melalui pemberian sumbangan, pelatihan-pelatihan dan sebagainya.

Organisasi bisnis juga memiliki sebuah tujuan, yaitu untuk memperoleh profit, meskipun tidak semua organisasi bisnis bertujuan untuk profit, namun profit adalah salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi bisnis dimanapun berada. Organisasi memiliki berbagai sumber daya, seperti sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya dana, dan sumber daya informasi. Seluruh sumber daya tersebut harus dikelola melalui kerjasama dari orang-orang yang berbeda di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Suatu organisasi minimum mengandung tiga elemen yang saling berhubungan, yaitu: a) sekelompok orang, yaitu adanya sekelompok orang yang

menggabungkan diri dengan suatu ikatan norma, peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang telah dirumuskan dan masing-masing pihak siap untuk menjalankannya dengan penuh rasa tanggungjawab; b) interaksi dan kerjasama, yaitu dalam suatu organisasi yang terdiri atas sekelompok orang tersebut saling mengadakan hubungan timbal balik, saling memberi dan menerima, dan juga saling bekerja sama untuk melahirkan dan merealisasikan maksud, saran dan tujuan; dan c) tujuan bersama, yaitu dalam suatu organisasi yang terdiri atas sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama tersebut diarahkan pada suatu titik tertentu, yaitu tujuan bersama dan ingin direalisasikan. Tujuan bersama yang hendak direalisasikan tersebut dapat merupakan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.

Pengertian Pengorganisasian dan Organisasi

Pengertian pengorganisasian berbeda dengan pengertian organisasi. Pengorganisasian (*organizing*) adalah salah satu fungsi fundamental manajemen seperti yang dikemukakan oleh Terry (1977) yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian) *actuating* (penggerakan) dan *controlling* (pengawasan). *Organizing is the establishing of effective behavioural relationships among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selectd task under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective* (Terry 1977) yang dapat diartikan bahwa pengorganisasian adalah proses tindakan yang efektif tentang penetapan pekerjaan dan hubungan-hubungan kerja diantara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dengan demikian mereka memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya masing-masing dalam kondisi lingkungan tertentu dalam rangka mencapai beberapa sasaran atau tujuan tertentu. Selanjutnya Hasibuan (1999:121) berpendapat bahwa pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. Tidak jauh berbeda dengan kedua pendapat tersebut, Masana Sembiring (2012) berpendapat bahwa pengorganisasian adalah proses kegiatan menetapkan jabatan atau pekerjaan tanggungjawab, wewenang serta penempatan orang-orang yang tepat pada jabatan atau pekerjaan yang tepat hubungan- hubungan diantara jabatan atau pekerjaan dengan menyediakan prasarana dan perangkat kerja yang dibutuhkan sehingga terwujud kerjasama yang efektif dan efisien semua anggota organisasi dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama.

Jika pengorganisasian adalah proses kegiatan penyusunan organisasi, maka organisasi (*organization*) dalam bentuk kata benda (*noun*) adalah hasil dari proses kegiatan pengorganisasian. Jika proses kegiatan pengorganisasian terlaksana secara cermat dalam arti mempertimbangkan berbagai aspek, baik internal maupun eksternal (lingkungan) termasuk perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka organisasi yang akan terbentuk akan baik dalam memenuhi kebutuhan serta tujuan organisasi pun relatif lebih mudah dan lebih cepat tercapai.

Berkembangnya kemampuan (pengetahuan, keahlian, kepribadian termasuk spiritual) manusia, maka berkembang pulalah spesialisasi cara hidup manusia bekerja seperti sebagai petani, pedagang, dokter dll yang antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya saling membutuhkan saling berinteraksi sehingga pada perkembangannya timbul kebutuhan manusia hidup berkelompok yang dewasa ini disebut dengan sebutan konsep "organisasi".

Organisasi berasal dari kata Yunani “*organon*” yang berarti alat atau instrumen. Dengan demikian organisasi bukan tujuan tetapi sebagai alat untuk mencapai tujuan yang secara umum sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dari pengertian organisasi ini dapat dilihat bahwa dalam konsep organisasi terdapat dua dimensi yaitu sekelompok manusia dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

David Charrington dalam Sobirin (2007:5) mengemukakan bahwa organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu tujuan tertentu. Tujuan yang ditentukan itu menurut Charrington bukan hanya orientasi tujuan organisasi semata, tetapi lebih spesifik, bahwa tujuan organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu tujuan organisasi sebagai institusi dan tujuan anggota organisasi sebagai individu yang harus dipenuhi secara proporsional.

Selain pendapat di atas dikemukakan pula pendapat Robbins (1994:4) tentang organisasi yang mengemukakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Selanjutnya menurut Waldo (1982) bahwa organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan atas wewenang formil dan kebiasaan di dalam suatu sistem administrasi. Dengan demikian dari kedua definisi tersebut tampak bahwa organisasi itu adalah struktur atau kesatuan sosial dimana orang-orang di dalamnya diatur, digerakkan dan dikoordinasikan secara formal untuk mencapai tujuan bersama.

Pengorganisasian bersifat lebih dinamis, sedangkan organisasi bersifat statis. Agar supaya organisasi dapat mencapai tujuannya, maka organisasi harus digerakkan oleh pemimpin (*leader*) beserta para manajer. Organisasi bukan tujuan tetapi alat untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan definisinya maka karakteristik dari sebuah organisasi dapat dikemukakan sebagai berikut: a) adanya suatu tujuan yang ingin dicapai; b) adanya kelompok manusia yang diatur dan dikoordinasikan secara sadar atau formal; c) adanya sejumlah beban tugas atau jabatan yang ingin dikerjakan; d) adanya sejumlah prasarana dan perangkat kerja yang dibutuhkan; e) adanya pemimpin organisasi agar supaya organisasi dapat digerakkan; f) adanya pembagian tugas, hubungan antar tugas, penentuan wewenang dan tanggungjawab masing-masing anggota organisasi; dan g) adanya kerjasama antar anggota dan kelompok organisasi (Masana, 2012:13).

1.3. Organisasi dalam arti Statis dan Dinamis

Berbagai literatur tentang organisasi telah memberikan definisi organisasi dengan berbagai cara, tergantung segi tinjauan atau pendekatannya. Pada dasarnya pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis.

Organisasi dalam arti statis berarti melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak atau diam seperti yang tergambar dalam bagan (*organogram*) yang beraneka ragam.

Ada berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti statis, antara lain sebagai berikut:

a) organisasi dipandang sebagai wadah atau sebagai alat (*tool*) yang berarti: organisasi sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya; organisasi merupakan wadah dari sekelompok orang (*group of people*) yang

mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama; organisasi sebagai wadah atau tempat dimana administrasi dan manajemen dijalankan yang memungkinkan administrasi dan manajemen itu bergerak sehingga memberi bentuk pada administrasi dan manajemen;

b) organisasi dipandang sebagai jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal seperti tergambar dalam suatu bagan dengan mempergunakan kotak-kotak yang beraneka ragam. Kotak-kotak tersebut memberikan gambaran tentang kedudukan atau jabatan yang harus diisi oleh orang-orang yang memenuhi persyaratan sesuai dengan fungsi masing-masing;

c) organisasi dipandang sebagai saluran hirarki kedudukan atau jabatan yang ada untuk menggambarkan secara jelas tentang garis wewenang, garis komando, dan garis tanggungjawab.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi dalam arti statis merupakan wadah atau tempat kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung dengan gambaran yang jelas tentang saluran hirarki dari pada kedudukan, jabatan, wewenang, garis komando, dan tanggungjawab.

Organisasi dalam Arti Dinamis, berarti memandang organisasi sebagai suatu organ yang hidup, suatu organisme yang dinamis. Hal ini berarti memandang suatu organisasi tidak hanya dari segi bentuk dan wujudnya tetapi juga melihat dari segi isinya. Isi dari pada organisasi itu adalah sekelompok orang-orang yang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain organisasi dalam arti dinamis berarti menyoroti aktivitas atau kegiatan yang ada dalam organisasi, serta segala macam aspek yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian terdapat berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti dinamis sebagai berikut:

a) organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu selalu bergerak mengadakan pembagian tugas atau pekerjaan sesuai dengan sistem yang telah ditentukan serta sesuai pula dengan lingkup dari pada organisasi itu;

b) organisasi dalam arti dinamis berarti memandang organisasi itu dari segi isinya, yaitu sekelompok orang yang melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Jadi organisasi dalam arti dinamis menyoroti unsur-unsur manusia yang ada di dalamnya. Manusia merupakan unsur terpenting dari seluruh unsur organisasi karena hanya manusia lah yang memiliki sifat kedinamisan. Organisasi dalam arti dinamis selalu dihadapkan kepada dua macam kemungkinan, yaitu: *Pertama*, kemungkinan untuk tumbuh dan berkembang, yaitu sesuai tuntutan zaman. Pertumbuhan dan perkembangan organisasi dapat bersifat kuantitatif dan kualitatif, yang lebih penting adalah pertumbuhan dan perkembangan organisasi yang bersifat kualitatif. *Kedua*, kemungkinan organisasi itu akan mati, hal ini merupakan ancaman dan tantangan yang mau tidak mau harus dapat diatasi.

Pemahaman di atas yang dapat kita ambil lebih lanjut ialah bahwa organisasi itu tidak hanya sekedar sebagai wadah saja, akan tetapi juga sebagai sistem kerjasama sebagai sistem tata hubungan kerja, dan sebagai proses pembagian tugas.

1.4. Hakikat Organisasi

Istilah organisasi dan manajemen membutuhkan penjelasan lebih lanjut. Untuk maksud ini mengambil kias lain organisasi diibaratkan sebagai anatomi dari pada administrasi, sedangkan manajemen sebagai fisiologinya. Organisasi menunjukkan struktur dari administrasi, sedangkan manajemen menunjukkan fungsinya. Keduanya saling bergantung dan tidak dapat dipisahkan satu dan lainnya sebagaimana anatomi dan fisiologi dari setiap organisme hidup yang saling bergantung dan tidak dapat dipisahkan dalam ikatan yang saling terkait.

Penggolongan antara organisasi dan manajemen dilakukan hanya sebagai suatu kategori, yaitu kategori ideal belaka. Sebenarnya, kedua pengertian itu hanya merupakan dua cara melihat atas satu gejala yang sama. Organisasi melihat administrasi dalam keadaan yang statis dan mencari pola, sedangkan manajemen melihat administrasi dalam keadaan dinamis dan Bergeraknya.

Secara lebih tepat, organisasi dapat didefinisikan sebagai struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan atas wewenang formal dan kebiasaan dalam sistem administrasi. Dalam setiap sistem administrasi pasti ada orang yang memerintah dan ada yang diperintah, dan dalam rangka pelaksanaan usaha, perintah itu ditaati. Hal ini berarti bahwa ada orang yang mempunyai wewenang yang lebih atas dari yang lainnya, dan ini terjadi dengan adanya hubungan antara "memberi perintah" dan "menaati perintah". Ada teori atau pernyataan formal yang dikemukakan orang tentang bagaimana sebaiknya hubungan kewenangan itu diatur di dalam sistem administrasi tertentu. Misalnya dalam kesatuan tentara, kewenangan biasanya dilakukan menurut susunan pangkat (letnan, mayor, dan sebagainya) dalam suatu mata rantai komando.

Akan tetapi, sebenarnya terdapat perbedaan antara teori yang menyatakan bagaimana sebaiknya hubungan kewenangan itu diatur dan praktik bagaimana kewenangan itu ditindak dalam kenyataannya, sebagaimana terbukti dari pemberian dan penataan perintah yang terjadi secara nyata. Memang, dalam praktik, dalam sistem administrasi yang berjalan, biasanya terdapat perbedaan antara teori tentang bagaimana kewenangan itu seharusnya dijalankan dan bagaimana kewenangan itu dapat ditindak berdasarkan kebiasaan yang telah berkembang; dan dalam beberapa hal, teori-teori tersebut hanya dianggap sebagai "pedoman" agar tidak terlalu jauh menyimpang. Tambahan pula, hampir setiap "bawahan" yang menerima perintah, mempunyai alat-alat atau cara-cara untuk mengubah tidak tunduk atas mereka, misalnya dengan kelambanan kerja (*slow down*), senyuman, dan kerutan dahi. Pada hakikatnya, hampir tidak pernah terdapat hubungan kewenangan yang bersifat sepihak dalam dunia kehidupan manusia. Jelasnya, istilah kewenangan seperti didefinisikan di atas adalah kabur karena bukti terhadap kewenangan itu dapat berupa teori yang formal dan responsif berdasarkan atas kebiasaan semata mata. Memang, definisi tersebut dirumuskan dengan pengertian akan kekaburan tadi. Betapapun berpendirian bahwa ada sedikit banyak struktur-struktur tegas dari antar hubungan pribadi dalam sistem administrasi dan inilah yang dinamakan organisasi.

1.5. Ilmu Organisasi

Organisasi adalah bentuk kerja sama antara sekelompok orang-orang berdasarkan perjanjian untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama yang tertentu. Jadi, pertama, organisasi merupakan suatu bentuk kerja sama. Kerjasama tersebut berlangsung secara tertentu (yang menyebabkan adanya bentuk), berdasarkan aturan-aturan dan prinsip-prinsip yang tertentu pula.

Setiap bentuk harus ada konfigurasi tertentu, yang disebabkan oleh sesuatu yang disebut struktur, kerjasama dilakukan oleh sekelompok orang berdasarkan tujuan untuk bekerjasama. Perjanjian tersebut dapat dilakukan secara sadar formal dan dapat secara teoritis atau secara lisan atau berdasarkan bentuk kelakuan tertentu, baik berupa ucapan maupun perbuatan. Menurut "bahasa" manusia itu bermacam-macam manifestasinya.

Sikap spesialisasi dan interdependensi, sikap masing-masing warga organisasi berpegang teguh pada tugas, fungsi, dan kewajiban masing-masing, dan berhubungan satu sama lain dalam rangka interdependensi, saling ketergantungan secara *zakelijk* organisasinya, di masyarakat yang sedang berkembang kerjasamanya didasarkan atas rasa solidaritas (kerukunan) dan

tidak pada rasa interdependensi yang bersiat *zakelijk*; solidaritas bersifat pribadi-pribadi atau antar pribadi (*persoonlijk*).

Unsur-unsur organisasi modern terdiri dari: bentuk atau konfigurasi; struktur atau kerangka; jabatan-jabatan; prinsip-prinsip dan aturan-aturan permainan. Karena kenyataan tersebut, teori-teori yang timbul mengenai organisasi itu banyak sekali, dan masing-masing menitikberatkan pada beberapa aspek yang dianggap penting atau relevan oleh sarjana yang bersangkutan

Penting atau relevan dengan sendirinya bergantung pada situasi dan kondisi lingkungan tempat sarjana berkarya, dan maksud atau tujuan yang hendak dicapainya melalui teori tersebut. Oleh sebab itu, untuk menghadapi masalah organisasi tertentu harus dipergunakan teori organisasi yang relevan dengan masalah tersebut. Selain masalah-masalah organisasi itu banyak ragamnya terdapat pula kenyataan bahwa masalah-masalah tersebut disebabkan oleh pengaruh lingkungan tempat organisasi itu berada.

Dengan demikian, jelas bahwa aspek-aspek organisasi banyak sekali, sehingga setiap cabang ilmu sosial membahas dari segi pandangan masing-masing. Segi-segi yang terpenting diantaranya segi sosial, segi psikologis-psikis, segi politik, segi yuridis, segi ekonomis, segi teknologis, segi kultural dan segi administrasi.

Bagi seorang administrator dalam praktik, dan juga bagi setiap orang sarjana ilmu administrasi, pengetahuan tentang teori sosial, sosiologis organisasi, teori psikis-psikologis yang dikembangkan oleh para sarjana psikologis, teori ekonomis dikembangkan dalam lingkungan fakultas ekonomi, kehidupan manusia dan masyarakat mana pun yang sehari-hari begitu banyak segi dan liku-likunya, penguasaan teori-teori yang berat sebelah akan menimbulkan masalah serta kesulitan-kesulitan baru.

1.6. Organisasi Publik dan Organisasi Privat atau Bisnis

Pengertian organisasi Publik dan Bisnis Istilah publik dan privat/bisnis berasal dari bahasa latin, dimana publik berarti " of people " (yang berkenaan dengan masyarakat) sementara privat berarti " set apart " (yang terpisah) Nutt dan Backoff (1992: 25). Ini menunjukkan bahwa perbedaan tersebut adalah pada sasarannya. Artinya, sasaran organisasi publik adalah ditujukan kepada masyarakat secara umum, sementara organisasi bisnis atau privat lebih ditujukan pada hal-hal yang 'terpisah' dari masyarakat secara umum.

Pengertian Organisasi Publik Menurut Nutt dan Backof (1992:25) Istilah publik berasal dari bahasa Latin "of people" (yang berkenaan dengan masyarakat). Sasaran organisasi publik ditujukan kepada masyarakat umum. Organisasi publik adalah tipe organisasi yang bertujuan menghasilkan pelayanan kepada masyarakat, tanpa membedakan status dan kedudukannya.

Lingkungan dalam organisasi publik yaitu lingkungan otorisasi, artinya untuk melakukan sesuatu, organisasi publik terlebih dahulu harus mendapat izin atau legalitas. Sumber pendanaan dan wewenang diperoleh melalui lingkungan otorisasi tersebut. Misalnya, dalam pengajuan anggaran kepada DPR, untuk mendapat pengabsahan atas suatu rencana kegiatan pemerintah. Ini merupakan dasar bagi organisasi publik untuk membangun kapasitas organisasi dan kemampuan operasionalnya. Proses penciptaan nilai dalam organisasi publik, bukan didasarkan pada publik penawaran dan permintaan pasar, melainkan melalui proses birokratis, yaitu izin dari lingkungan otorisasi.

Pengertian Organisasi Bisnis Istilah privat berasal dari bahasa Latin "set apart" (yang terpisah). Sasaran organisasi bisnis ditujukan pada hal – hal yang 'terpisah' dari masyarakat secara umum. Organisasi privat atau bisnis adalah organisasi yang ditujukan untuk menyediakan barang dan jasa kepada

konsumen, yang dibedakan dari kemampuannya membayar barang dan jasa tersebut sesuai dengan bisnis pasar. Nutt dan Backof (1992:25).

Lingkungan dalam organisasi privat atau bisnis adalah lingkungan otorisasi, publik dewan komisaris atau rapat umum pemegang saham yang menentukan pendanaan dan batas – batas wewenang perusahaan. Akan tetapi, tentu saja lingkungan otorisasi pada organisasi privat tidak sekompleks organisasi publik. Proses penciptaan nilai dalam organisasi privat, menitik beratkan proses pengambilan keputusan pada naik-turunya permintaan pasar, sehingga pengambilan keputusan biasanya berlangsung lebih cepat.

Karakteristik Organisasi Publik dan Bisnis Jika diperinci lebih jauh, perbedaan ciri – ciri organisasi publik dan organisasi bisnis sebenarnya cukup banyak. Steward (1985), misalnya menyebutkan tidak kurang dari tiga belas karakteristik organisasi publik yang membedakannya dari organisasi bisnis yaitu: 1) Target atau sasaran yang tidak bisa terdefinisi secara tidak jelas; 2) Harapan-harapan yang beragam dan acapkali bersifat artifisial atau politis; 3) Tuntutan dari berbagai pihak yang berbeda; 4) Tuntutan dari badan-badan yang mengucurkan anggaran; 5) Penerima jasa yaitu masyarakat, tidak memberikan kontribusi secara langsung melainkan melalui mekanisme pajak; 6) Sumber anggaran yang berbeda-beda; 7) Anggaran yang diterima mendahului pelayanan yang diberikan; 8) Ada pengaruh dari perubahan politik; 9) Tuntutan dari arahan yang harus dipatuhi dari pusat (*government directives*); 10) Batasan-batasan yang diterapkan oleh undang-undang (*statutory requirements*); 11) Larangan atau pembatasan untuk melakukan usaha-usaha yang menghasilkan laba; 12) Larangan atau pembatasan untuk menggunakan anggaran di luar tujuan yang secara formal telah ditetapkan; 13) Tingkat sensitivitas terhadap tekanan kelompok masyarakat.

Sekedar perbandingan, kita dapat melihat pendapat Baber berikut ini mengenai perbedaan organisasi publik dan privat atau bisnis. Ini menggambarkan suatu alasan mengapa organisasi publik tidak dapat dengan mudah mengubah orientasi atau aktivitas kegiatannya sebagaimana perusahaan swasta, hal ini antara lain disebabkan: 1) Organisasi Publik tugasnya lebih kompleks dan ambigu. 2) Organisasi Publik lebih banyak menghadapi masalah dalam implementasi keputusan. 3) Organisasi Publik memperkerjakan lebih banyak pegawai dengan motivasi beragam. 4) Organisasi Publik lebih memperhatikan bagaimana mengamankan peluang atau kapasitas yang ada. 5) Organisasi Publik lebih memperhatikan usaha kompensasi kegagalan pasar. 6) Organisasi Publik lebih banyak kegiatan dengan signifikan simbolis lebih besar. 7) Organisasi Publik memegang standar lebih ketat dalam komitmen dan legalitas. 8) Organisasi Publik lebih menjawab ketidakadilan. 9) Organisasi Publik beroperasi untuk kepentingan publik 10) Organisasi Publik harus menjaga dukungan minimal masyarakat dalam tingkatan yang lebih tinggi dari pada sektor privat.

Dari berbagai ciri-ciri yang ada, didapatkan perbedaan bahwa seorang pengelola organisasi publik selalu berhadapan dengan tantangan tugas dan kompleksitas yang lebih rumit dari pada organisasi bisnis atau privat. Namun perbedaan tingkat kesulitannya tetap bergantung pada kondisi dan situasi masing-masing organisasi itu sendiri.

1.7. Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Lingkungan dan Perubahan Organisasi, segala sesuatu yang ada di dunia ini setiap saat selalu mengalami perubahan. Hanya tingkat perubahannya yang tidak sama, cepat atau lambat. Jadi tidak ada yang bersifat permanen. Perubahan dalam suatu segi kehidupan akan mempengaruhi segi kehidupan yang lain,

terlepas apakah pengaruh itu dirasakan secara langsung atau tidak langsung, cepat atau lambat. Terjadinya perubahan dalam suatu segi bisa menjadi penyebab terjadinya perubahan pada segi yang lain. Oleh karena itu satu perubahan dengan perubahan yang lain saling berkaitan, saling berhubungan, saling pengaruh mempengaruhi.

Organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat juga mengalami perubahan, organisasi sebagai suatu bentuk dan hubungan yang mempunyai sifat dinamis, dalam arti organisasi itu selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai tantangan. Tantangan itu timbul sebagai pengaruh akibat lingkungan atau lingkungan organisasi, yang dimaksud dengan lingkungan organisasi adalah keseluruhan faktor yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi tersebut luas, dan jumlahnya cukup banyak.

Dalam arti luas, lingkungan dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu lingkungan intern dan lingkungan ekstern, lingkungan intern adalah keseluruhan faktor yang ada dalam organisasi yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi.

Faktor-faktor intern yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi antara lain: perubahan kebijakan pimpinan, perubahan tujuan dan sasaran, pemekaran atau perluasan wilayah operasi organisasi, volume kegiatan yang bertambah banyak, tingkat pengetahuan dan keterampilan dari para anggota organisasi, sikap dan perilaku dari para anggota organisasi, dan berbagai macam pengetahuan atau peraturan baru yang berlaku dalam organisasi sehingga menjadi pertimbangan.

Lingkungan ekstern adalah keseluruhan faktor yang ada di luar organisasi (faktor-faktor ekstern) yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Lingkungan ekstern tidak hanya mempengaruhi organisasi tertentu, tetapi juga terhadap semua organisasi yang ada di masyarakat. Faktor-faktor yang termasuk ke dalam lingkungan ekstern banyak, diantaranya ialah politik, hukum, kebudayaan, teknologi, sumber alam, demografi dan sosiologi.

Pengembangan Organisasi, istilah ini sering disebut juga *organization of development* (OD). Definisi tentang pengembangan organisasi menurut ahli antara lain Atmosudirdjo (1980:323) pengembangan organisasi mempunyai dua arti yaitu pengembangan organisasi sebagai fungsi administrator atau fungsi administrasi dan pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialis atau sebagai suatu teknik manajemen. Pengembangan organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor lingkungan, faktor teknologi, faktor kemajuan personil dan produktivitas.

Pengertian lain menyatakan 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, mengadakan perubahan itu berkaitan dengan misi organisasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly 1986).

Ciri-ciri pengembangan organisasi, antara lain: a) meliputi pengembangan tujuan, perencanaan, pengendalian dan pengambilan tindakan; b) adanya suatu proses yang berlangsung secara terus-menerus setiap kali timbul perkembangan keadaan yang membutuhkan; c) berorientasi pada masalah atau persoalan yang harus dipecahkan; d) melaksanakan kegiatan dengan menerapkan asas-asas dan praktik perilaku; e) adanya usaha kearah penyempurnaan organisasi; f) adanya tanggapan terhadap berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi;

g) adanya usaha untuk menyesuaikan dengan hal-hal yang baru; h) adanya penyempurnaan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, atau melalui bantuan para ahli atau spesialis, atau ahli pengembangan organisasi; i) berjalannya fungsi organisasi atau fungsi administrator atau pimpinan yang mempunyai kedudukan tinggi; j) dijadikannya teknik manajemen yang dipergunakan untuk menghadapi masalah atau persoalan tertentu; k) menganggap merupakan bagian integral dari pada fungsi *organizing*, yang merupakan salah satu fungsi organik administrasi dan manajemen; dan l) berorientasi persoalan dan berorientasi pada kemajuan organisasi.

LATIHAN SOAL

Jawablah pertanyaan dibawah ini sengan cara memilih salah satu jawabab yang dianggappaling benar:

1. Manakah dari pernyataan berikut ini yang paling tepat mendefinisikan 'organisasi'?
 - A) Kumpulan individu yang bekerja secara independen untuk mencapai tujuan pribadi mereka.
 - B) Struktur formal yang hanya fokus pada peningkatan keuntungan dan efisiensi operasional.
 - C) Sistem sosial yang terdiri dari individu dan kelompok yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.
 - D) Kelompok orang yang bergantung pada teknologi untuk menyelesaikan tugas.
2. Apa perbedaan utama antara tujuan organisasi pemerintahan dan organisasi privat?
 - A) Organisasi pemerintahan berfokus pada pelayanan masyarakat, sementara organisasi privat berfokus pada pencapaian keuntungan.
 - B) Organisasi pemerintahan dan organisasi privat keduanya berfokus pada pencapaian keuntungan.
 - C) Organisasi pemerintahan berfokus pada inovasi teknologi, sementara organisasi privat berfokus pada pelayanan masyarakat.
 - D) Tidak ada perbedaan signifikan antara tujuan organisasi pemerintahan dan organisasi privat.
3. Apa perbedaan utama antara tujuan organisasi pemerintahan dan organisasi privat?
 - A) Organisasi pemerintahan berfokus pada pelayanan masyarakat, sementara organisasi privat berfokus pada pencapaian keuntungan.
 - B) Organisasi pemerintahan dan organisasi privat keduanya berfokus pada pencapaian keuntungan.
 - C) Organisasi pemerintahan berfokus pada inovasi teknologi, sementara organisasi privat berfokus pada pelayanan masyarakat.
 - D) Tidak ada perbedaan signifikan antara tujuan organisasi pemerintahan dan organisasi privat.
4. Faktor apa yang paling meningkatkan urgensi memahami perilaku organisasi di tempat kerja modern?
 - A) Perubahan teknologi dan digitalisasi tempat kerja
 - B) Standar etika dan kepatuhan yang berubah
 - C) Keanekaragaman dan inklusi di tempat kerja
 - D) Semua jawaban di atas benar
5. Diskusikan mengapa memahami perilaku organisasi penting bagi manajer dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Berikan contoh

bagaimana pemahaman tersebut dapat mempengaruhi keputusan manajerial.

KUNCI JAWABAN :

1. Jawaban yang Benar: C) Sistem sosial yang terdiri dari individu dan kelompok yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.
2. A) Organisasi pemerintahan berfokus pada pelayanan masyarakat, sementara organisasi privat berfokus pada pencapaian keuntungan
3. B) Organisasi pemerintahan memperoleh pendanaan melalui alokasi anggaran pemerintah, sementara organisasi privat melalui pendapatan dari penjualan produk dan jasa.
4. D) Semua jawaban di atas benar
5. Diskusi kelompok

BAB II PERILAKU INDIVIDU DAN MOTIVASI

TIU :

1. Mahasiswa akan mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang teori-teori motivasi dan aplikasinya dalam konteks individu di tempat kerja.
2. Mahasiswa akan mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi individu dan bagaimana ini berdampak pada kinerja mereka.
3. Mahasiswa akan dapat merancang strategi untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan individu dalam setting organisasi.

TIK :

1. Menjelaskan dan membedakan antara berbagai teori motivasi seperti Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori X dan Y McGregor, dan Teori Harapan Vroom.
2. Menganalisis bagaimana faktor-faktor seperti kepribadian, emosi, nilai, dan budaya berpengaruh terhadap motivasi individu.
3. Menerapkan teori motivasi untuk mengevaluasi studi kasus dan situasi kerja nyata, menentukan pendekatan yang paling efektif untuk mendorong kinerja yang tinggi.
4. Mendesain dan menyajikan sebuah rencana intervensi motivasi untuk kasus organisasi hipotetis atau nyata, memperhitungkan keanekaragaman individu dan dinamika kelompok.
5. Menilai kritik terhadap teori motivasi klasik dan modern serta mengeksplorasi pendekatan baru dalam motivasi di era digital dan kerja jarak jauh.

2.1. Perilaku Individu

Perilaku didefinisikan sebagai satu sikap atau tindakan serta segala sesuatu yang dilakukan manusia, misalnya kegiatan yang dilakukan manusia dalam kehidupannya sehari-hari, baik bekerja dengan giat atau dengan malas, dalam hubungannya dengan komunikasi, misalnya berbicara dengan orang lain, bertukar pendapat, baik menerima pendapat maupun menolaknya.

Perilaku individu dalam organisasi adalah sikap dan tindakan (tingkah laku) seorang manusia (individu) dalam organisasi sebagai ungkapan dan kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya yang bisa berpengaruh terhadap prestasi (kerja) dirinya dan organisasi.

Berkaitan dengan masalah prinsip dasar dan alasan manusia berperilaku, David A.N, Richard Hachman, dan Edward E.L dalam bukunya "*Managing Organizational Behavior*", menjelaskan prinsip dasar manusia berperilaku. Perbedaannya sebagai berikut: 1) manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama; 2) manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda; 3) orang berpikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak; 4) seseorang memahami lingkungannya dalam hubungan dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya; 5) seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (*affective*); dan 6) banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Dalam setiap bentuk usaha, pihak pimpinan harus memahami setiap tindakan para pegawainya, harus mengamati setiap aspek perilaku mereka sebagai manusia. Seorang manajer misalnya personalia dapat melihat menyadari jalan pikiran seseorang pegawai, atau melalui pengamatan atas konflik yang terjadi. Manajer lainnya mengamati aspek perangai seseorang

pegawai, seperti kebiasaan bersaing, irihati atas hasil orang lain dan sebagainya, mengetahui harapan pegawai. Tujuan mempelajari kepribadian seseorang mencakup sifat khas, perilaku, dan temperamen seseorang. Oleh karena itu setiap manajer harus memahami berbagai cara pendekatan demi pengembangan kepribadiannya dan para anak buahnya.

Memahami perbedaan individu merupakan salah satu tema penting dalam mempelajari perilaku organisasi. Setiap individu yang bergabung dalam suatu organisasi memiliki perbedaan antara satu dengan yang lain. Perbedaan itu akan berpengaruh terhadap perilaku mereka dalam organisasi. Oleh sebab itu perbedaan individu perlu dipahami dan bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku dan kinerja mereka. Perbedaan individu dipengaruhi oleh berbagai variabel antara lain kemampuan, pembelajaran, kepribadian, persepsi, sikap, stress dan motivasi.

Kemampuan, Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan kemampuan atau *abilities* sebagai kapasitas mental dan fisik untuk melakukan berbagai tugas. Kemampuan yang relevan dengan *setting* perilaku di tempat kerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir menalar dan memecahkan suatu masalah. Untuk mengukur kemampuan intelektual umum seseorang antara lain dapat menggunakan tes IQ. Ada tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual seseorang yaitu kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial dan daya ingat (Robbins dan Judge, 2011). Kemampuan fisik merupakan kemampuan untuk melakukan tugas yang membutuhkan stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Penelitian terhadap sejumlah persyaratan yang dibutuhkan oleh berbagai pekerjaan berhasil mengidentifikasi sembilan kemampuan fisik dasar. Setiap individu memiliki kemampuan fisik dasar yang berbeda-beda. Sembilan kemampuan fisik dasar tersebut dapat digolongkan menjadi tiga yaitu faktor kekuatan (dinamis, tubuh, statis, eksplosif), faktor fleksibilitas (luas dan dinamis) , dan faktor lainnya (koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina) (Robbins dan Judge, 2011).

Pembelajaran atau *learning* adalah setiap perubahan perilaku yang relatif permanen sebagai hasil dari pengalaman. Berdasarkan definisi pembelajaran tersebut, ada beberapa hal yang berkaitan dengan pembelajaran, yaitu: pembelajaran melibatkan perubahan, perubahan tersebut relatif permanen, sehingga perubahan yang bersifat sementara tidak dapat dikategorikan sebagai pembelajaran. Beberapa bentuk pengalaman diperlukan untuk pembelajaran, baik pengalaman langsung maupun pengalaman tidak langsung (Greenberg dan Baron, 2003).

Kepribadian atau *personality*, akan membentuk perilaku setiap orang. Kepribadian dapat didefinisikan sebagai keseluruhan cara dimana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Kepribadian dapat digambarkan sebagai sifat-sifat yang ditunjukkan oleh seseorang. Kepribadian dipengaruhi oleh faktor keturunan dan faktor lingkungan.

Keturunan berkaitan dengan faktor genetis seorang individu, seperti tinggi badan, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi, serta irama biologis merupakan karakteristik yang dianggap dipengaruhi oleh faktor keturunan. Sementara itu faktor lingkungan yang memiliki pengaruh terhadap pembentukan kepribadian, antara lain norma dalam keluarga, teman-teman dan kelompok sosial (Robbins dan Judge, 2011).

Mengenal konsep kepribadian, kepribadian menurut Allport adalah sebuah organisasi dinamis di dalam sistem psikis dan fisik individu yang menentukan

karakteristik perilaku dan pikirannya. Menurut Pervin dan John, kepribadian mewakili karakteristik individu yang terdiri atas pola-pola pikiran, perasaan, dan perilaku yang konsisten.

Kepribadian terdiri atas trait dan tipe. Trait dijelaskan sebagai konstruk teoritis yang menggambarkan unit atau dimensi dasar dari kepribadian. Trait menggambarkan konsistensi respons individu dalam situasi yang berbeda-beda. Adapun tipe adalah pengelompokan bermacam-macam trait. Tipe memiliki tingkat *regularity* dan *generality* yang lebih besar dari pada trait.

Trait merupakan disposisi untuk berperilaku dalam cara tertentu, seperti yang tercermin dalam perilaku seseorang pada berbagai situasi. Teori trait merupakan teori kepribadian yang didasari oleh beberapa asumsi, yaitu sebagai berikut: 1) Trait merupakan pola konsisten dari pikiran, perasaan, atau tindakan yang membedakan seseorang dari yang lain, sehingga trait relatif stabil dari waktu ke waktu, konsistensi trait dari situasi ke situasi; 2) Trait merupakan kecenderungan dasar yang menetap selama kehidupan, namun karakteristik tingkah laku dapat berubah karena ada proses adaptif yaitu adanya perbedaan kekuatan; dan kombinasi dari trait yang ada.

Tingkat trait kepribadian dasar berubah dari masa remaja akhir hingga dewasa. McCrae dan Costa yakin bahwa selama periode dari usia 18 sampai 30 tahun, seseorang sedang berada dalam proses mengadopsi konfigurasi trait yang stabil, konfigurasi yang tetap stabil setelah usia 30 tahun. Teori trait dimunculkan pertama kali oleh Gordon W. Allport. Selain Allport, ahli lain yang mengembangkan teori ini adalah Raymond B. Cattell dan Hans J. Eysenck. Allport mengenalkan istilah *central trait*, yaitu kumpulan kata yang biasanya digunakan oleh seseorang untuk mendeskripsikan individu. Central trait dipercaya sebagai jendela menuju kepribadian seseorang. Menurut Allport, unit dasar dari kepribadian adalah trait yang keberadaannya bersumber pada sistem saraf. Allport dipercaya bahwa trait menyatukan dan mengintegrasikan perilaku seseorang sehingga seseorang melakukan pendekatan yang serupa (baik tujuan ataupun rencananya) terhadap situasi-situasi yang berbeda. Walaupun demikian, dua orang yang memiliki trait yang sama tidak selalu menampilkan tindakan yang sama. Mereka dapat mengekspresikan *trait* mereka dengan cara yang berbeda. Perbedaan inilah yang membuat tiap-tiap individu menjadi pribadi yang unik. Oleh sebab itu, Allport percaya bahwa individu hanya dapat dipahami secara parsial jika menggunakan tes-tes yang menggunakan norma kelompok.

Sama seperti Allport, Cattell juga percaya bahwa kata-kata yang digunakan seseorang untuk menggambarkan dirinya dan orang lain merupakan petunjuk penting bagi struktur kepribadian. Perbedaan mendasar antara Allport dan Cattell adalah bahwa Cattell percaya kepribadian dapat digeneralisasikan. Hal yang harus dilakukan adalah mencari trait dasar atau utama dari ribuan trait yang ada. Menurut Allport, faktor genetik dan lingkungan sama-sama berpengaruh dalam menentukan perilaku manusia. Bukan hanya faktor keturunan atau faktor lingkungan yang menentukan terbentuknya kepribadian, tetapi juga pengaruh resiprokal faktor keturunan dan lingkungan yang memunculkan karakteristik kepribadian.

Terdapat empat pemahaman yang perlu diperhatikan sehubungan dengan peran genetik dalam pembentukan kepribadian, yaitu: 1) faktor genetik mempunyai peran penting terhadap perkembangan kepribadian, faktor non genetik tetap mempunyai peranan bagi variasi kepribadian; 2) faktor genetik merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi lingkungan, faktor non genetik paling bertanggungjawab terhadap perbedaan lingkungan pada orang-orang; 3) pengalaman dalam keluarga adalah penting meskipun lingkungan keluarga berbeda bagi setiap anak sehubungan dengan jenis kelamin anak, urutan

kelahiran, ataupun kejadian unit dalam kehidupan keluarga pada tiap anak, dan 4) kontribusi genetik yang kuat terhadap trait kepribadian tidak berarti bahwa trait itu tetap atau tidak dapat dipengaruhi oleh lingkungan.

Teori pengembangan kepribadian, ada tiga teori pengembangan kepribadian yang utama, yaitu teori psikoanalitik (*psychoanalytical theory*), teori sifat atau perangai (*trait theory*), dan teori kebutuhan (*needs theory*).

Teori psikoanalitik, teori ini pertama kali dikemukakan oleh Sigmund Freud. Untuk memahami kepribadian seseorang, kita harus melihat ke dalam dirinya (*intrapsychic*) apa yang menjadi dasar perilakunya. Dalam diri setiap orang terdapat suatu "id" atau untuk mencari kepuasan bagi dirinya sendiri dan super ego yang merupakan bagian dari jiwa manusia yang mengandung unsur ideal dan pikiran yang baik. Tindakan atau perilaku manusia, menurut Freud merupakan hasil konflik antara "id" dan "super ego". Konflik antara kedua faktor ini selalu berhasil didamaikan oleh "ego". Pola perilaku manusia selalu bersifat defensif dan selalu dapat dipikirkan berdasarkan pengamatan atas kompromi yang terjadi antara "id" dan "super ego".

Teori sifat atau perangai, secara sederhana dapat dikatakan bahwa kepribadian seseorang selalu tetap dan tidak berubah atau sulit berubah. Oleh sebab itu mudah sekali untuk memperkirakan perilaku seseorang. Sifat dan perangai seseoranglah yang membedakan dengan orang lain. Sifat seseorang sudah ada sejak lahir, tidak berubah sepanjang masa, dapat diukur secara kuantitatif dan dapat digunakan untuk menduga caranya 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 faktor genetika masing-masing. Warna mata, rambut, dan bentuk tubuh dapat menunjukkan sifat atau perangai seseorang. Sebagian lagi berpendapat bahwa kepribadian seseorang ditentukan oleh sifat kejiwaan, seperti ketenangan, kehangatan, dan sebagainya. Sifat-sifat kejiwaan ini menjelma dalam cara bertindak.

Teori kebutuhan, teori ini dianggap dapat memberikan bantuan untuk lebih memahami kepribadian seseorang. Dari sekian banyak teori, teori yang akan kita bahas adalah teori Maslow dan teori McClelland. Teori tingkat kebutuhan merupakan teori yang kita kenal dengan teori Maslow atau teori motivasi.

Kepribadian yang menjadi prediktor perilaku dalam organisasi, yaitu:

1) *Core Self Evaluation*, orang yang mempunyai sifat positif menyukai dan melihat dirinya sebagai efektif, berkemampuan, dan dapat mengontrol terhadap lingkungan mereka. Sedangkan mereka dengan kepribadian negatif cenderung tidak menyukai dirinya, mempertanyakan kepribadiannya, dan melihat dirinya sebagai tidak berdaya terhadap lingkungannya.

Orang dengan sifat positif mempunyai kinerja lebih baik dari lainnya karena mereka menetapkan tujuan lebih ambisius, lebih mempunyai komitmen pada tujuan dan melakukan lebih lama dalam berusaha mencapai tujuan tersebut.

2) *Machiavelianism*, merupakan tingkatan dimana individual adalah pragmatis, menjaga jarak emosional, dan percaya bahwa untuk mendapatkan hasil dapat membenarkan segala cara. Sifat kepribadian seperti ini bagaimana mencapai apa yang diinginkan dan menggunakan kekuasaan, pandangan sekarang menunjukkan bahwa hasil ini diperlunak oleh faktor situasional. Hal ini bisa tumbuh subur ketika mereka berinteraksi tatap muka dengan orang lain dari pada secara tidak langsung; Situasi mempunyai sedikit jumlah kebiasaan dan peraturan, memungkinkan ruang gerak untuk berimprovisasi, dan keterlibatan emosional dengan masalah detail yang tidak relevan untuk mengalihkan perhatian. Oleh karena itu dalam pekerjaan yang memerlukan keterampilan tawar-menawar seperti dalam negosiasi dengan pekerja atau menawarkan

reward substantive untuk menang seperti penjualan berdasar komisi, kepribadian ini akan lebih produktif.

3) *Narcissis*, kecintaan pada diri sendiri menunjukkan kecenderungan orang menjadi arogan, mempunyai perasaan dirinya penting, membutuhkan kekaguman berlebihan dan mempunyai perasaan lebih berhak. Kepribadian seperti ini banyak menimbulkan konsekuensi lebih berbahaya. Sementara itu orang yang lebih mencintai dirinya berpikir bahwa mereka adalah pemimpin yang lebih baik dari pada koleganya, tetapi penyeliannya sebenarnya menilai mereka lebih buruk. Mereka juga cenderung menjadi egois, eksploitatif dan percaya bahwa keberadaan orang lain adalah untuk kepentingan mereka. Pimpinan mereka menilai mereka sebagai kurang efektif pada pekerjaan dari pada hal-hal lainnya terutama ketika harus membantu orang lain.

4) *Self monitoring*, kepribadian ini menunjukkan kemampuan individual menyesuaikan perilaku mereka pada faktor eksternal, faktor situasional. Individual dengan kepribadian ini sangat sensitif terhadap isyarat dan dapat berperilaku secara berbeda dalam situasi yang berbeda. Mereka mampu menunjukkan kontradiksi secara menyolok antara penampilan publik dengan kehidupan pribadinya. Kepribadian seperti ini tidak dapat menyembunyikan dirinya dengan cara seperti itu. Mereka cenderung menunjukkan watak dan sikap sebenarnya dalam setiap situasi, karena itu terdapat konsistensi perilaku tinggi antara siapa mereka dan apa yang mereka lakukan.

5) *Risk taking*, orang berbeda dalam keinginannya mengambil kesempatan suatu kualitas yang memengaruhi berapa banyak waktu dan informasi yang diperlukan manajer untuk membuat keputusan. Kepribadian ini membuat keputusan lebih cepat dan menggunakan lebih sedikit informasi, yang menarik adalah ternyata bahwa akurasi keputusan mereka pada akhirnya adalah sama. Pertimbangan perlu diberikan apabila dikaitkan dengan keselarasan dengan tuntutan pekerjaan tertentu. Kecenderungan ini akan mengarah pada kinerja lebih efektif untuk pedagang usaha karena tipe pekerjaan menuntut pengambilan keputusan cepat. Sebaliknya, keinginan mengambil risiko mungkin menjadi hambatan bagi akuntan yang melakukan aktivitas auditing. Pekerjaan ini lebih baik diisi oleh seseorang dengan kecenderungan *low risk taking*.

6) *Type A Personality*, adalah kepribadian yang secara agresif terlibat dalam perjuangan kronis tidak terputus untuk mencapai lebih dan lebih dalam waktu yang semakin kurang, dan apabila diperlukan melakukan demikian, menentang usaha yang berlawanan dari sesuatu atau orang lain. Kepribadian ini menunjukkan karakteristik: 1) selalu bergerak, berjalan, dan makan dengan cepat; 2) merasa tidak sabar dengan tingkat kebanyakan kejadian berlangsung; 3) berusaha berpikir atau melakukan dua hal atau lebih segera; 4) tidak dapat mengatasi dengan waktu santai, dan 5) terobsesi dengan angka, mengukur keberhasilan mereka dalam bentuk berapa banyak dari setiap hal yang mereka peroleh.

Type B Personality, jarang tergesa-gesa oleh keinginan memperoleh jumlah yang meningkat tinggi atau berpartisipasi dalam serangkaian kejadian yang tumbuh tanpa akhir dalam jumlah waktu yang tidak pernah berkurang. Mereka tidak pernah menderita perasaan urgensi dari waktu dengan ketidaksabaran yang mengikutinya, dapat santai tanpa merasa bersalah dan sebagainya.

7) *Proactive Personality*, mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, melakukan tindakan dan memelihara sampai perubahan yang berarti terjadi. Orang proaktif menciptakan perubahan positif dalam lingkungan mereka, tanpa memandang keterbatasan atau hambatan. Mereka lebih mungkin dipandang sebagai pemimpin dan bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi.

Tindakan mereka dapat positif atau negatif tergantung organisasi atau situasi. Mereka lebih mungkin menantang *status quo* atau menyuarakan ketidaksenangan, apabila situasi tidak mereka sukai, tetapi apabila organisasi memerlukan orang dengan inisiatif kewirausahaan, mereka menjadi calon yang baik. Tetapi mereka juga mungkin saja meninggalkan organisasi untuk memulai bisnis sendiri.

Kepribadian jelas merupakan konsep yang sangat penting untuk memahami, memprediksi dan mengubah perilaku dalam penataan organisasi, tetapi terdapat beberapa masalah dalam melakukan testing kepribadian (McShane dan Von Glinow, 2010:42), yaitu:

1) Kebanyakan tes adalah *self report scales* yang memungkinkan pelamar atau pekerja memalsu jawaban mereka. Bukan mengukur kepribadian orang akan tetapi lebih merupakan identifikasi sifat yang diyakini orang sebagai nilai-nilai organisasi. Kenyataannya, penyelenggara tes tidak mengetahui ciri kepribadian seperti apa yang dicari perusahaan. Dengan demikian, skor tes mungkin tidak mencerminkan kepribadian individual atau makna lainnya.

2) Kepribadian adalah prediktor yang relatif lemah terhadap kinerja orang. Beberapa pakar berselisih dalam menunjukkan hubungan yang kuat antara beberapa sifat kepribadian dan tipe kinerja spesifik. Tetapi hasilnya pada umumnya masih menunjukkan rendah, karena itu testing kepribadian dapat menyebabkan organisasi salah menolak pelamar yang mungkin dapat mempunyai kinerja baik.

3) Beberapa organisasi menemukan bahwa testing kepribadian tidak menunjukkan citra menarik organisasi. Misalnya terjadi suatu organisasi minta pelamar menyelesaikan test kepribadian secara *on-line* sebelum proses seleksi.

Zwell (2000:57) menyatakan bahwa kepribadian mengandung banyak faktor diantaranya adalah sulit untuk berubah. Kepribadian cenderung tidak mudah berubah. Tetapi kepribadian sebenarnya berubah sepanjang waktu apabila orang merespon pada dan berinteraksi dengan kekuatan disekitarnya. Banyak orang *introvert* menjadi ramah dan bersosialisasi ketika menjadi semakin tua dan lebih percaya diri. Orang dapat berkurang ketegangannya melalui penggunaan latihan, meditasi dan terapi.

Kepribadian memengaruhi keahlian dalam sejumlah kompetensi termasuk dalam penyelesaian konflik, kepedulian antar personal, kerjasama, memengaruhi dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah kemungkinan lebih sulit untuk menjadi kuat dalam menyelesaikan konflik dari pada mereka yang dapat mengelola emosionalnya.

Kepribadian dikaitkan dengan perubahan juga dikemukakan oleh Cartwright (1999:180) yang menyatakan bahwa kepribadian adalah dinamika budaya yang merangsang lingkungan budaya untuk memotivasi orang menuju perubahan. Kepribadian adalah merupakan penjumlahan dan ekspresi dari dinamika budaya individualistik. Dikatakan pula bahwa kepribadian menunjukkan karakter individual yang berbeda.

Persepsi atau *perception*, adalah proses kognitif dimana individu menyeleksi, mengorganisasi dan memberi arti terhadap stimuli lingkungan. Setiap individu memiliki persepsi yang berbeda-beda, meskipun melihat stimuli yang sama (Ivancevich dan Matteson, 2002). Persepsi merupakan salah satu aspek penting dalam perilaku organisasi, sebab perilaku individu lebih banyak didasarkan pada persepsi mereka tentang kenyataan, bukan pada kenyataan itu sendiri. Persepsi individu terhadap suatu stimuli dipengaruhi oleh banyak faktor. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi persepsi antara lain: a) faktor dalam diri pembentuk persepsi: sikap, kepribadian, motivasi, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan-harapan individu; b) faktor situasi: waktu, keadaan kerja, dan keadaan

sosial; dan c) faktor dalam diri objek atau target: suatu yang baru, gerakan, suara, ukuran, latar belakang, kedekatan, dan kemiripan.

Seseorang hidup dan melakukan aktivitas dalam suatu lingkungan dinamis dan berinteraksi dengan orang lain yang berada di dalamnya. Seseorang apabila melihat objek atau orang lain dapat mempunyai kesan yang berbeda dibandingkan dengan orang lainnya. Demikian pula, pandangan seseorang dapat berubah apabila lingkungan berubah. Kesan seseorang dipengaruhi oleh informasi yang dimiliki. Masalahnya menjadi lebih kompleks apabila persepsi seseorang terlalu cepat disimpulkan sehingga harus menghilangkan sebagian dari informasi. Hal tersebut dapat berakibat pada terjadinya bias persepsi. Persepsi, menurut Kreitner dan Kinicki (2010:185) persepsi adalah merupakan proses kognitif yang memungkinkan kita menginterpretasikan dan memahami sekitar kita. Dikatakan pula sebagai proses menginterpretasikan suatu lingkungan. Orang harus mengenal objek untuk berinteraksi sepenuhnya dengan lingkungan mereka. Persepsi adalah merupakan proses menerima informasi membuat pengertian tentang dunia di sekitar kita. Hal tersebut memerlukan pertimbangan informasi mana perlu diperhatikan, bagaimana mengkategorikan informasi, dan bagaimana menginterpretasikannya dalam kerangka kerja pengetahuan kita yang telah ada (McShane dan Von Glinow, 2010:68). Pendapat lain mengemukakan bahwa persepsi adalah suatu proses dengan mana individual mengorganisir dan menginterpretasikan tanggapan kesan mereka dengan maksud memberi makna pada lingkungan mereka. Tetapi apa yang kita rasakan dapat berbeda secara substansial dari realitas objektif (Robbins dan Judge, 2011:202). Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa pada hakikatnya persepsi adalah merupakan suatu proses yang memungkinkan kita mengorganisir informasi dan menginterpretasikan kesan terhadap lingkungan sekitarnya (Wibowo, 2013:60). Persepsi Interpersonal merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal, sebagaimana diketahui bahwa kehidupan individu tidak dapat lepas dari lingkungan, baik lingkungan fisik maupun sosial. Persepsi interpersonal dalam pengambilan kesimpulan tentang orang lain dari stimuli yang sampai kepada kita (Rahmat, 2009:79).

Kesalahan persepsi, seseorang seringkali menggunakan jalan pintas ketika menilai orang lain. Ada beberapa jenis kesalahan persepsi yang sering terjadi yaitu: *halo efek*, *leniency*, *central tendency*, *recency effects*, *contras effects*, *projection*, dan *stereotype* (Kreitner dan Kinicki, 2005; Robbin dan Judge, 2011).

Sikap atau *attitude*, didefinisikan sebagai pernyataan *evaluative*, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan, terhadap objek, individu atau peristiwa. Sikap terdiri dari tiga komponen, yaitu: a) Komponen *cognitive*, komponen ini berisi kepercayaan individu mengenai apa yang berlaku atau apa yang benar bagi objek sikap. Kepercayaan bisa datang dari apa yang kita lihat atau apa yang telah kita ketahui; b) Komponen *affective*, komponen ini berkaitan dengan masalah emosional subjektif individu terhadap suatu objek sikap; dan c) Komponen *conative*, komponen konatif atau perilaku ini menunjukkan bagaimana perilaku atau kecenderungan berperilaku yang ada dalam diri individu berkaitan dengan objek sikap yang dihadapi (Azwar, 2003).

2.2. Motivasi

Setiap orang dalam melaksanakan suatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi biasanya timbul dikarenakan adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau dikarenakan adanya harapan yang diinginkan. Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang.

Setiap individu mempunyai motivasi sendiri yang mungkin berbeda-beda. Sementara itu dari sisi pemberi kerja, mereka tertarik pada elemen motivasi dikarenakan ingin mengetahui: 1) arah dan fokus dari perilaku pekerja yang dapat bersifat positif atau fungsional maupun bersifat negatif atau disfungsional. Sebagai faktor positif adalah berupa kepercayaan, kreativitas, suka menolong, tepat waktu. Sedangkan sebagai faktor disfungsional adalah kelambanan, kemangkiran, suka menyendiri, dan kinerja rendah; 2) tingkat usaha yang diberikan, apakah pekerja memberikan komitmen penuh untuk mencapai keunggulan atau hanya melakukan pekerjaan sekedarnya saja; dan 3) ketekunan dalam berperilaku, apakah pekerja selalu mengulang dan menjaga tingkat usahanya atau cepat menyerah dan hanya melakukan secara periodik.

Pengertian Motivasi, terdapat banyak pengertian yang diberikan oleh para penulis tentang motivasi, diantaranya adalah Robert Heller (1998:6) yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat memotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Dalam melaksanakan pekerjaan, kita perlu memengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi.

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuasaan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan untuk bertindak yang sesuai dan memilih atau menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan dari visi dan misi organisasi (Newstrom, 2011:109), bahwa sebagai indikator motivasi meliputi: 1) *engagement*, merupakan janji dari pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif dan usaha untuk meneruskan; 2) *commitmen*, adalah suatu tingkatan pada pekerja yang terikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*; 3) *satisfaction*, merupakan kepuasan dari refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di lingkungan tempat kerja; dan 4) *turnover*, merupakan kehilangan pekerja yang dihargai organisasi tempat bekerja.

Pendapat lain menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokuskan pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2011:238).

Dinyatakan pula bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*) dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2010: 2010:212). Sedangkan Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:179) memberikan definisi motivasi sebagai sekumpulan kekuatan *energetic* yang dimulai baik dari dalam maupun di luar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Motivasi adalah pertimbangan kritis karena kinerja yang efektif sering memerlukan baik kemampuan maupun motivasi tingkat tinggi.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

Teori Motivasi, pada tahun 1950-an merupakan kurun waktu yang gemilang dalam pengembangan konsep-konsep motivasi. Terdapat tiga teori spesifik yang dirumuskan selama periode itu, meskipun teori tersebut dikritik habis-habisan dan saat ini dipertanyakan kesahihan atau validitasnya, agaknya masih merupakan penjelasan yang paling baik untuk memotivasi karyawan. Inilah teori

hierarki kebutuhan, teori x dan y, dan teori dua faktor. Mengetahui teori-teori awal ini sekurang-kurangnya terdapat dua alasan yaitu: 1) teori-teori ini menjadi fondasi dan terus berkembang teori-teori yang sifatnya kontemporer; dan 2) para manajer masih aktif masih menggunakan teori-teori ini dan terminologinya secara teratur dalam menjelaskan motivasi para karyawannya.

1) *Teori Hierarki Kebutuhan*, mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow (Robbins, 2006). Hipotesisnya mengatakah bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu: a) psikologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani; b) keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional; c) sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan; d) penghargaan, mencakup faktor penghormatan diri, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor penghormatan dari luar, seperti status pengakuan dan perhatian; dan e) aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi seorang atau sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri. Ketika masing-masing kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Individu bergerak naik mengikuti anak-tangga hierarki. Dari titik pandang motivasi, teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang bisa dipenuhi sepenuhnya, kebutuhan tertentu yang telah dipuaskan secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Jadi, jika ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, harus memahami sedang berada di anak tangga manakah orang tersebut, dan harus fokus pada pemenuhan kebutuhan di tingkat atasnya.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri ditempatkan ke dalam tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak sebagai buruh, dan masa kerja).

Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan luas, terutama dari para manajer aktif. Ini karena teori tersebut berdasarkan logika yang intuitif dan sudah dipahami. Akan tetapi sayangnya secara umum, riset tidak menyahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan pembenaran atau substansial empiris, sementara beberapa studi yang berusaha menyahihkan teori itu tidak mendukung teori itu (Robbins, 2006).

Teori-teori lama, terutama teori yang logis secara intuitif, tampaknya tetap bertahan. Walaupun teori hierarki kebutuhan dan terminologinya tetap populer di kalangan manajer aktif, prediksi-prediksi teori itu kurang mendapat dukungan empiris. Lebih spesifik, hanya ada sedikit bukti bahwa struktur kebutuhan itu terorganisasi sepanjang dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Maslow bahwa kebutuhan yang tak terpuaskan akan memotivasi, atau bahwa kebutuhan tertentu yang terpuaskan akan mengaktifkan dorongan ke tingkat kebutuhan yang baru.

2) *Teori X dan Teori Y*, Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang negatif ditandai sebagai teori X, dan yang positif ditandai dengan teori Y. Setelah mengkaji cara para manajer menangani karyawan. McGregor menyimpulkan bahwa

pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya kepada para bawahan.

Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah: a. karyawan secara inheren tidak menyukai kerja, apabila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya; b. karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran; c. karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarahannya bila mungkin; d. kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya teori Y, yaitu: a. karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain; b. orang-orang akan melakukan pengarahannya dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran; c. rata-rata orang dapat belajar untuk menerima bahkan mengusahakan tanggungjawab; d. kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kepada semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berbeda dalam posisi manajemen.

Apa saja yang menjadi implikasi pada motivasi jika menerima analisis McGregor? Jawaban paling baik diungkapkan dalam kerangka yang disajikan oleh Maslow. Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. McGregor pun menganut keyakinan bahwa asumsi teori Y lebih sah dari pada teori X. Oleh karena itu, ia mengusulkan ide-ide, seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggungjawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja karyawan.

- 3) *Teori Dua Faktor*, teori ini kadang disebut juga teori *motivasi-higiene* dikemukakan oleh psikolog, Frederick Herzberg (Robbins, 2006). Dalam keyakinannya bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu. Herzberg menelaah pertanyaan, apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka? Ia meminta orang-orang untuk menguraikan, secara terperinci situasi-situasi ketika mereka merasa luar biasa baik atau buruk menyangkut pekerjaan mereka. Respon ini ditabulasikan dan dikategorikan.

Dari respon yang dikategorikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang ketika mereka merasa senang mengenai pekerjaannya sangat berbeda dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa tidak senang. Karakteristik tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan "kepuasan kerja", dan yang lain terkait dengan "ketidakpuasan kerja". Faktor intrinsik, seperti kemajuan, prestasi, pengakuan, dan tanggungjawab tampaknya terkait dengan kepuasan kerja. Respon merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengaitkan faktor-faktor ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain, apabila tidak puas, mereka cenderung mengaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan dan kondisi kerja.

Menurut Herzberg, data itu mengemukakan bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang diyakini orang pada umumnya, Menyimpulkan karakteristik yang tidak memuaskan pada pekerjaan tertentu

tidak serta merta menyebabkan pekerjaan itu menjadi memuaskan. Dalam teori ini ditemukan indikasi adanya kontinum ganda: lawan “kepuasan” adalah “tidak ada kepuasan”, dan lawan “ketidakpuasan adalah “tidak ada ketidakpuasan”.

Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, tetapi belum tentu mendatangkan motivasi. Mereka akan menenteramkan tenaga kerja, bukannya memotivasi mereka. Akibatnya kondisi yang melingkupi pekerjaan, seperti kualitas pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja fisik, dan keamanan kerja telah dicirikan oleh Herzberg, seperti faktor-faktor hygiene. Jika memadai orang-orang tidak akan tak terputuskan, tetapi mereka juga tidak akan puas. Jika kita ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada hal-hal yang berhubungan dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan, tanggungjawab dan prestasi inilah karakteristik yang dianggap sebagai hal yang menguntungkan secara intrinsik.

Pendekatan dalam Memotivasi

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi pekerja adalah melalui *employee engagement* atau keterkaitan pekerja merupakan motivasi emosional dan kognitif pekerja, *self efficacy* untuk menjalankan pekerjaan, perasaan kejelasan atas visi organisasi dan peran spesifik mereka dalam visi tersebut, dan keyakinan bahwa mereka mempunyai sumber daya untuk dapat menjalankan pekerjaan (Wibowo,2013:20).

Employee engagement merupakan topik yang sedang hangat dibicarakan di kalangan manajer dan eksekutif karena dinilai mampu untuk memperbaiki efektivitas organisasi, hal ini juga berkaitan dengan *organizational citizenship* dan menurunkan keinginan *turnover*.

Tantangan yang dihadapi pemimpin organisasi adalah bahwa kebanyakan pekerja sangat merasa tidak terikat pada organisasi. Pekerja yang secara aktif tidak terikat cenderung mengganggu di pekerjaan, tidak hanya sekedar tidak terhubung dengan pekerjaan. Globalisasi, teknologi informasi, restrukturisasi korporasi dan perubahan lain mempunyai potensi untuk mengurangi tingkat kepercayaan dan komitmen yang perlu untuk memotivasi pekerja di luar standar minimum. Demikian juga apabila organisasi tidak menyesuaikan dengan kebutuhan dan harapan yang berubah dari pekerja yang baru masuk.

Secara menyeluruh dapat dikatakan bahwa pekerja tidak terlalu termotivasi untuk menjalankan pekerjaan mereka. Untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih termotivasi, maka pemimpin perlu lebih memahami kebutuhan dan dorongan pekerja dan konsep ini berhubungan dengan tujuan dan perilaku individu.

Pendekatan lain untuk memotivasi pekerja adalah: 1) *organizational justice*, yaitu menunjukkan kejujuran yang dirasakan antara rasio hasil individual dibandingkan dengan rasio hasil terhadap kontribusi orang lain. Namun apa yang dipertimbangkan sebagai jujur bervariasi antara masing-masing orang dan situasi; 2) *procedural justice*, yaitu merupakan keadilan yang dirasakan dari prosedur yang dipergunakan untuk memutuskan distribusi sumber daya, keadilan atas prosedur yang dipergunakan untuk menentukan distribusi sumber daya, dan hal ini mempunyai pengaruh kuat pada emosi dan motivasi orang. 3) *interacational justice* merupakan persepsi individual terhadap tingkatan dimana mereka diperlakukan dengan bermartabat, perhatian, dan rasa hormat. Ketika orang

merasa diperlakukan dengan cara tidak adil, mereka akan melakukan balas dendam. Hal ini karena orang secara mendalam berhubungan dengan keadilan atau ketidakadilan interaksional kepada pemberi informasi.

Kebanyakan pemimpin organisasi memahami bahwa dengan memperlakukan pekerja dengan jujur, secara moral benar dan baik bagi motivasi, loyalitas, dan kesejahteraan pekerja. Apabila pekerja merasa bahwa dirinya diperlakukan dengan jujur dan adil oleh organisasi, maka mereka akan melakukan hal yang sama terhadap organisasi di mana mereka bekerja.

Tantangan dalam Memotivasi

Memotivasi orang adalah merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif. Namun, manajer menghadapi dua tantangan (Wibowo,2013:236), yaitu: 1) Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas. Mereka merasa ditarik dalam multi dimensi dan menggunakan terlalu banyak waktu untuk mengatasi persoalan dari pada secara proaktif memfokuskan pada kebutuhan pekerja. Situasi ini membuat frustrasi dan membawa pada turunnya kepuasan kerja dan motivasi bagi manajer. 2) Manajer mungkin tidak tahu bagaimana memotivasi orang, selain sekedar menggunakan penghargaan finansial. Adalah penting bagi manajer untuk menggunakan pendekatan yang lebih luas dan terintegrasi ketika berusaha memotivasi pekerja. Organisasi dapat membantu manajer dengan memberikan mereka pelatihan dan *coaching* yang memfokuskan pada bagaimana memperbaiki kemampuan mereka memotivasi orang lain.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, program yang bersifat motivasional dapat dipertimbangkan untuk memperbaiki produktivitas kualitas, atau kepuasan kerja. Langkah yang dapat dilakukan adalah: *Pertama*, perlunya pemahaman tentang perbedaan antara motivasi dan kinerja. Motivasi dan kinerja bukan merupakan hal yang sama. Motivasi hanya merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja. *Kedua*, perbedaan individual merupakan salah satu penyebab rendahnya motivasi yang harus dipertimbangkan. Manajer dilanjutkan mengembangkan pekerja sehingga mereka mempunyai kemampuan dan pengetahuan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif. Usaha harus dilakukan untuk memelihara karakteristik positif pekerja seperti *self esteem*, *self efficacy* emosi positif, dan kebutuhan untuk berprestasi. *Ketiga*, motivasi adalah *goal directed*, maka proses dan penetapan tujuan harus dilakukan melalui prosedur yang tepat. Metode yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja juga perlu dipertimbangkan dengan baik. Tanpa sistem penilaian kinerja yang sah, adalah sulit dan bahkan tidak mungkin membedakan secara akurat antara *poor* dan *good performers*. *Keempat*, umpan balik memberikan informasi dan arah yang diperlukan untuk menjaga pekerja fokus pada tugas, aktivitas dan tujuan yang relevan. Manajer harus mengusahakan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan akurat kepada pekerja. *Kelima*, tidak boleh dilupakan bahwa budaya organisasi memengaruhi motivasi dan perilaku pekerja secara signifikan. Budaya peningkatan diri yang positif lebih mungkin membahayakan motivasi dan perilaku lebih tinggi dari pada budaya yang didominasi oleh kecurigaan, bawel atau cerewet dan mnyalahkan.

Akhirnya penting bagi organisasi melatih mnajer mereka untuk menilai orang dengan tepat. Manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada kinerja. Untuk itu ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu: 1) Manajer perlu memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang benar; 2) Janji peningkatan *reward* tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja baik kecuali *rewatrd* dikaitkan dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan atau perhatian pekerja; dan 3) Motivasi dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran dalam alokasi *reward*. Motivasi menurun apabila pekerja meyakini bahwa *reward* dialokasikan secara

tidak adil. *Reward* juga harus diintegrasikan dengan tepat dalam sistem penilaian dan umpan balik juga harus dihubungkan dengan kinerja.

2.3. Konsep Perilaku Organisasi

Berbagai permasalahan dalam berinteraksi, baik antar individu, antara individu dan kelompok, atau interaksi antar kelompok akan dapat diminimalisir dengan mengetahui perilaku individu dan kelompok yang menjadi lawan dalam interaksinya. Hal ini memang tidak mudah, namun dalam satu konsep keilmuan *human behavior*, semua perilaku manusia mempunyai bentuk yang sistematis sehingga dapat dipelajari dalam sistem keilmuan.

Adapun organisasi sebagai satu kelompok yang mempunyai tujuan tertentu, secara mutlak akan dipengaruhi oleh perilaku-perilaku, baik dari internal organisasi atau dari pihak eksternal. Jika perilaku tersebut diakumulasikan, terbentuk satu perilaku yang kita sebut sebagai perilaku organisasi atau *organizational behaviour*.

Berangkat dari berbagai kebutuhan tentang keingintahuan dari para praktisi dalam organisasi tentang cara-cara mempelajari perilaku yang mempengaruhi laju dari organisasi, ilmu perilaku organisasi telah menjelma sebagai satu cabang ilmu sosial yang memberikan satu tahapan penting dalam menempatkan seorang menjadi individu yang pantas sebagai seorang pimpinan atau penentu dalam tatalaksana organisasi. Hal ini dapat dimengerti mengingat untuk menjadi seorang pemimpin dalam suatu organisasi bukan hal yang mudah. Berbagai karakter yang dihadapi dan berbagai dialektika kepentingan antara individu dan kelompok yang selalu menyumbangkan masalah dalam organisasi tersebut. Apabila diurutkan individu dengan perilaku dari berbagai hal yang memengaruhinya akan selalu dipelajari dalam tahapan awal sebelum tatalaksana dan strategi dalam pengelolaan dan pengembangan organisasi.

Dengan demikian perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu. Hal ini meliputi aspek yang ditimbulkan oleh pengaruh organisasi terhadap manusia, demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu memengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi.

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin guna mempelajari persepsi individu dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan didalam organisasi secara keseluruhan, menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi dan sumber dayanya, misi, saran, dan strategi. Dapat pula dikatakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi. Dalam perilaku organisasi juga merupakan suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan masalah. Perilaku organisasi dapat pula dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang serta bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok pemilih, organisasi lainnya, dan institusi-institusi lainnya yang lebih besar.

Mempelajari perilaku organisasi sifatnya agak abstrak. Mempelajari perilaku organisasi sering kali menghasilkan atau menemui prinsip-prinsip yang kompleks dimana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional. Pengertian perilaku organisasi untuk multi disiplin dapat digambarkan dalam beberapa hal,

yaitu: 1) Perilaku organisasi adalah cara berfikir, perilaku adalah aktivitas yang ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi; 2) Perilaku organisasi adalah multi disiplin yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu; 3) Perilaku organisasi terdapat suatu orientasi kemanusiaan, dimana terdapat perilaku, persepsi, perasaan, dan kapasitas pembelajar; 4) Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja, tujuan organisasi adalah meningkatkan produktivitas, bagaimana perilaku organisasi ini dapat mencapai tujuan tersebut; 5) Lingkungan eksternal sangat memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi; dan 6) Untuk mempelajari perilaku organisasi ini perlu menggunakan metode ilmiah, karena bidang perilaku organisasi ini sangat tergantung dari disiplin ilmu yang meliputinya.

Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Permasalahan yang terjadi dalam organisasi dapat dianalisis dari tiga tingkatan. Pada tingkat individu, kejadian-kejadian yang ada dalam organisasi dianalisis dalam suatu situasi dimana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai dan pengalaman masa lalu yang berbeda.

Pada tingkat kelompok, perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Pada analisis tingkat organisasi, struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi. Dalam mempelajari perilaku organisasi dipusatkan pada tiga karakter, yaitu perilaku, struktur dan proses.

Selanjutnya dalam mempelajari perilaku organisasi focus pertama yaitu perilaku utama dalam organisasi, focus kedua yaitu struktur dari organisasi dan kelompok dimana struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu. Focus ketiga yaitu proses organisasi, proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Dan proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, dan kekuasaan.

Organisasi swasta, perbedaan yang sangat menonjol antara organisasi publik dan organisasi swasta terletak pada orientasi kearah *profit seeking*. Pada umumnya organisasi swasta bergerak di lingkungan *business* yang memperjuangkan tercapainya keuntungan sebesar-besarnya, sedangkan organisasi publik bergerak di lapangan pelayanan publik yang merupakan kewajiban negara, sehingga tidak berkaitan dengan kewajiban mencari laba. Disamping itu filosofi suatu lembaga publik didasarkan atas kepentingan masyarakat banyak yang menjadi warga negara. Nilai-nilai yang dikembangkan jauh berbeda dengan organisasi lainnya. Organisasi publik idealnya berpihak kepada kepentingan umum, dan kebutuhan umum, bahkan seringkali kebutuhan yang melekat pada setiap warga negara, yang senantiasa harus dipenuhi. Oleh karena itu organisasi publik hendaknya merupakan organisasi nirlaba.

Dalam organisasi swasta sibuk melakukan inovasi, sedangkan organisasi publik lebih melanggengkan formalisasi tradisi yang tidak relevan lagi. Organisasi swasta baik dalam pengangkatan maupun pemutusan hubungan kerja ada suatu ketentuan yang dapat menekan pegawai. Seperti kebijakan PHK, merupakan ancaman yang sangat menakutkan bagi pegawai. Organisasi swasta cenderung berhati-hati dalam pengambilan keputusan untuk menentukan masa depannya. Organisasi swasta lebih ringan dari tekanan politik dari pada organisasi publik yang mendapat tekanan adaptasi dalam kerangka waktu lebih pendek.

2.4. Urgensi Perilaku Organisasi

Terdapat sejumlah alasan di antara para pakar, mengapa perlu perilaku organisasi. Namun dari semua pendapat yang ada menunjukkan bahwa terdapat peningkatan perhatian pada kepentingan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi. Apabila sumber daya manusia diperhatikan pada akhirnya akan memberikan kontribusi atau dampak yang lebih tinggi bagi organisasi.

Alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi sebagaimana yang dikemukakan Vecchio (1995:4): 1) *Practical applications*, dalam kenyataan riil organisasi ada beberapa manfaat memahami perilaku organisasi antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerja yang tepat, peningkatan kinerja dan sebagainya; 2) *Personal growth*, dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan mengembangkan diri sehingga pada akhirnya meningkatkan kontribusinya pada organisasi; 3) *Increased knowledge*, dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berpikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berpikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis baik masalah pekerja maupun personal.

Stuart Kotze (2006:13) melihat pentingnya mempelajari perilaku organisasi karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karenanya perlu *behaviour kinetics* yang merupakan pendekatan saintifik pada perubahan perilaku karena dapat menunjukkan empat fungsi penting sains, yaitu mendeskripsikan, menjelaskan, memprediksi dan mengontrol.

Behaviour kinetics didasarkan pada tujuan prinsip, yaitu: 1) perilaku mendorong kinerja; 2) hubungan perilaku dengan kinerja adalah pekerjaan spesifik; 3) titik awal untuk perubahan adalah pengakuan tentang perilaku sekarang; 4) ahli yang sebenarnya hanyalah orang yang melakukan pekerjaan; 5) kepemilikan perubahan adalah penting untuk sukses; 6) Perubahan berjalan terbaik dengan pendekatan *ask the*, bukan pendekatan *tell them*; dan 7) perubahan perilaku yang sukses didasarkan pada data yang dapat diamati dan dapat diukur.

Manajer sepanjang waktu menghadapi masalah yang berkaitan dengan perilaku manusia. Masalah ini dapat bervariasi menurut intensitas dan *magnitude*, tetapi mereka mempunyai sesuatu yang sama. Mereka semua mempunyai potensi yang perlu memengaruhi produktivitas organisasi dan memengaruhi kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan. Perilaku organisasi mengandung pertanyaan mengapa orang berperilaku dengan cara seperti yang mereka lakukan dan apa yang dapat dilakukan untuk memprediksi dan mengontrol perilaku mereka.

Mengembangkan keterampilan interpersonal manajer juga membantu organisasi menarik dan menjaga pekerja berkinerja tinggi, *high performing*. Namun, masih banyak organisasi kekurangan pekerja yang mempunyai kinerja luar biasa, *outstanding*.

Semakin dipahami bahwa dalam tempat pekerjaan yang semakin kompetitif dan menantang sekarang ini, manajer tidak dapat sukses berdasar pada keterampilan teknis mereka saja. Mereka juga harus memiliki keterampilan tentang orang dengan baik. Organisasi perlu melakukan banyak hal untuk

mengakomodasikan kepentingan pekerja. Sering kali pekerja memerlukan sesuatu yang tidak formal, tetapi mempunyai fleksibilitas yang lebih besar.

Fleksibilitas antara lain meliputi: 1) orang yang berbeda sering kali memerlukan jam kerja yang berbeda; 2) tidak semua pekerjaan perlu dijalankan sepanjang waktu; 3) pada umumnya hari kerja adalah lima hari dalam satu minggu dan delapan jam kerja dalam satu hari; 4) merupakan bentuk pekerjaan paruh waktu dan sepasang pekerja melakukan kewajiban satu orang dengan membagi tanggungjawab; dan 5) program yang memungkinkan pekerja mengurangi waktu bekerja mereka dengan jumlah tertentu dan diikuti dengan pengurangan gaji mereka secara proporsional.

Fleksibilitas kerja seperti di atas relatif akan sulit diterapkan dalam organisasi publik (pemerintahan) yang menerapkan aturan secara normatif dan kaku. Namun beberapa organisasi swasta tampak telah menjalankan fleksibilitas kerja dalam rangka memerhatikan kepentingan sumber daya manusianya.

2.5. Perilaku Individu dan Motivasi pada Organisasi Publik

Dari perspektif yang lebih mikro, salah satu unsur yang sangat berpengaruh terhadap perilaku organisasi adalah perilaku atau tingkah laku individu dalam organisasi yang bersangkutan. Keberadaannya bisa dilihat sebagai *feed back* atau *input* bagi organisasi. Biasanya organisasi berusaha mengarahkan perilaku atau individu yang ada dalam organisasi itu untuk berlaku atau menyesuaikan diri dengan apa yang diinginkan organisasi. Inilah yang disebut tugas dan fungsi manajemen dalam mengarahkan. Upaya itu dilakukan dalam mencapai tujuan bersama, tetapi yang terjadi bisa sebaliknya karena masing-masing individu dalam organisasi itu berusaha memengaruhi organisasi agar menyesuaikan dengan motivasi individu. Langsung atau tidak langsung keduanya saling memengaruhi, baik dalam arti pengaruh yang positif atau negatif bagi terapainya visi, misi dan tujuan organisasi.

Pada sejumlah organisasi publik yang belum mapan sistem tatakelola, seperti yang ada di sejumlah negara berkembang, maka pengaruh individu sering kali mampu membentuk karakter organisasi atau sekedar mewarnainya. Hal itu terkait dengan budaya organisasi yang masih *paternalistik*. Sebaliknya di negara yang sudah maju tata kelola atau manajemen pemerintahannya, maka pengaruh perilaku dan motivasi individu itu sering kali terjadi dalam kerangka sistem yang terbangun dalam organisasi yang bersangkutan. Sementara itu, di negara berkembang, pengaruh perilaku dan motivasi individu dalam organisasi sering kali mampu terlepas dari bangunan sistem organisasi, sehingga muncullah sejumlah kasus penyimpangan dan implementasi kebijakan yang tidak jalan sebagaimana kerangka normatif yang ditentukan atau yang menjadi sandaran organisasi.

Munculnya sejumlah kasus berupa perilaku penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) atau konflik kepentingan dalam menjalankan kebijakan publik adalah salah satu contohnya dimana perilaku sebagian dari individu dalam organisasi berusaha membajak atau menyalahgunakan organisasi untuk mendukung atau mewujudkan kepentingan individu yang bersangkutan. Perilaku demikian bukannya tidak terjadi di negara maju yang sudah tertata rapi manajemennya atau tata kelola pemerintahannya, tetapi juga di negara berkembang. Perbedaannya adalah dalam jumlah kasus di negara berkembang yang lebih banyak dan sekaligus sering ditandai bahwa pola "kejahatan" tersebut yang terjadif secara *massive* (endemik) dan sistemik. Salah satu contohnya adalah kejahatan korupsi yang juga terjadi di negara maju, hanya saja pola, bentuk dan sebarannya tidak sistemik dan *massive* sifatnya seperti yang terjadi di banyak negara berkembang seperti Indonesia. Dari kasus itu tampaknya

perbedaan keduanya yang sekaligus menunjukkan buruknya administrasi dan manajemen pemerintahan di negara berkembang.

Secara teoritik, keduanya - yaitu perilaku dan motivasi dalam organisasi dan sistem yang dibangun organisasi dimana individu itu menjadi bagian di dalamnya – saling memengaruhi sebagai konsekuensi dari sistem organisasi yang terbuka. Sebagai suatu sistem terbuka, sebuah organisasi memiliki hubungan atau interaksi dengan lingkungannya. Dari yang terdekat, seperti individu dan lingkungan sosial yang berhubungan langsung dan intensif dengan organisasi, sampai yang terjauh dan berhubungan secara tidak langsung misalnya kebijakan makro yang tidak berhubungan secara hierarkial. Pengaruh itu muncul sebagai konsekuensi dari suatu sistem organisasi terbuka dimana terdiri atas subsistem yang saling berkaitan, dan memperoleh input untuk diolah yang berasal dari lingkungan serta menyalurkan output hasil pengolahan ke lingkungan kembali. Masing-masing unsur dalam sistem itu saling bekerja sama dan saling memengaruhi untuk mencapai suatu tujuan bersama.

2.6. Perilaku Pegawai atau Aparatur

Ketika birokrasi pemerintahan menjadi topik pembicaraan, maka selalu saja dihubungkan dengan perilaku para birokrasi yang malas, tidak disiplin, feodal, kurang peka, koruptif, dan tidak profesional, atau dihubungkan dengan proses yang lambat, bertele-tele, dan tidak efisien. Perilaku ini terus tumbuh dan berkembang menjadi budaya yang semakin lama semakin melekat pada birokrat atau aparatur. Perilaku ini muncul dari proses pembiasaan budaya kerja yang tidak sehat yang berlangsung terus-menerus, sedikit demi sedikit terus berkembang meracuni pegawai baru, pegawai yang memiliki idealisme, dan pegawai lainnya, dan akhirnya menjadi budaya organisasi. Karena itulah pada masa pemerintahan kabinet kerja, fokus reformasi birokrasi diarahkan pada revolusi mental, merubah mental birokrasi yang cenderung kental dengan perilaku menyimpang menjadi lebih positif.

Penting rasanya mengetahui bagaimana peta seluruh aspek yang terkait dengan budaya kerja dan perilaku pegawai sebelum melakukan langkah perbaikan melalui reformasi birokrasi. Penjelasannya sebagai berikut:

1) Diantara perilaku individu pegawai, budaya kerja dan budaya organisasi merupakan sebuah rangkaian yang satu sama lain saling mempengaruhi. Perilaku pegawai dapat mempengaruhi pembentukan sebuah budaya kerja, sementara budaya kerja akan membentuk budaya organisasi, selanjutnya budaya organisasi terus tumbuh dan berkembang membentuk perilaku pegawai. Demikian seterusnya keterkaitan ini berjalan seiring dengan berjalannya waktu. Ketika perilaku menyimpang dalam organisasi tidak terkendali, maka akan menjadi sebuah budaya kerja yang berlaku, selanjutnya berkembang menjadi budaya organisasi. Akibatnya image yang tumbuh di luar organisasi menjadi negatif.

2) Perilaku pegawai, budaya kerja dan budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, eksternal organisasi dan faktor personal.

3) Faktor-faktor internal organisasi mencakup aspek-aspek, yaitu:

a. Struktur organisasi akan membentuk perilaku pegawai budaya kerja dan budaya organisasi di sebuah organisasi. Sebagai contoh struktur organisasi yang banyak memiliki level hirarki dan hubungan horizontal yang lebar, jika tidak dikendalikan pengaruhnya dengan baik, maka akan membentuk perilaku yang hirarkis, feodal, birokratis, saling menunggu perintah, tertutup, hanya berpikir unitnya sendiri atau tidak ada koordinasi dan lain-lainnya;

b. Tradisi organisasi masa lalu, hal ini terbentuk sebagai akibat dari aktivitas tertentu yang dilakukan secara terus-menerus. Tradisi ini dapat menjadi tradisi

yang positif tetapi juga sebaliknya dapat berkembang menjadi tradisi negatif – sesuatu yang salah tetapi karena seluruh jajaran organisasi menganggap hal tersebut benar, maka aktivitas tersebut terus dilanjutkan pada generasi selanjutnya;

c. Nilai-nilai organisasi yang dikembangkan organisasi sebagai dasar acuan berperilaku para pegawai memiliki arti penting dalam membentuk perilaku pegawai. Namun demikian, konsistensi penerangan dalam lingkungan kerja keseharian menjadi kunci keberhasilan penerapan nilai-nilai ini;

d. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk budaya kerja, budaya organisasi dan perilaku pegawai. Contoh keteladanan dalam mempraktekan perilaku positif organisasi secara konsisten akan menurun pada seluruh jajaran pimpinan dan pegawai dan akhirnya akan menjadi budaya di seluruh jajaran organisasi. Sebaliknya, jika pimpinan mempraktekan pola kepemimpinan yang tidak baik justru akan menyebarkan racun budaya penyimpangan negatif pada organisasi;

e. Strategi, pilihan yang diambil organisasi dalam mewujudkan tujuan-tujuannya, juga memberikan pengaruh terhadap pembentukan budaya kerja, budaya organisasi dan perilaku pegawai. Ketika pimpinan organisasi menetapkan strategi tertentu untuk mewujudkan target nasional, maka seluruh sumber daya diarahkan untuk melakukan langkah-langkah upaya pencapaian target dimaksud. Dalam kaitan ini, akan tumbuh kerjasama tim, kerjasama antar unit kerja, dan kerjasama dengan pihak eksternal, kerja keras seluruh tim, rapat-rapat pembahasan yang intensif, penyusunan bahan-bahan, pengumpulan data, dan lainnya. Jika seluruh aktivitas dilakukan dalam sebuah pola yang baik, maka kesemua aktivitas kerja ini akan membentuk sebuah budaya kerja, dan perilaku pegawai yang positif bagi organisasi;

f. Sistem manajemen, organisasi selalu berjalan dalam sebuah sistem manajemen yang mengaturnya. Sistem manajemen ini menyangkut :

Pertama, sistem manajemen sumber daya manusia, yang mengatur bagaimana organisasi dapat memperoleh calon-calon pegawai yang potensial melalui sistem rekrutmen yang dibangunnya, mengembangkan pegawai agar selalu memiliki kapasitas yang dibutuhkan oleh organisasi, memberikan kesejahteraan bagi pegawai, menempatkan pegawai pada posisi yang cocok, memberikan promosi, memberikan penilaian kinerja, menjaga etika pegawai dan lainnya. Tujuan adanya sistem manajemen sumber daya manusia adalah mengelola pegawai agar mereka dapat berkinerja sesuai dengan harapan organisasi. Pengelolaan pegawai yang baik akan membawa pada penciptaan budaya kerja, budaya organisasi dan perilaku pegawai yang baik pula. *Kedua*, sistem tatalaksana yang mengatur bagaimana hubungan kerja antar unit kerja, antar individu pegawai dalam lingkup tugas tertentu sehingga memberikan acuan apa peran satu unit kerja dan pegawai-pegawai yang ada di dalamnya. Pengelolaan sistem tatalaksana yang baik akan memberikan batasan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan oleh seorang pegawai, apa targetnya, kapan harus diselesaikan dan bagaimana kualitas pekerjaan yang harus dihasilkan. Dengan arahan seperti ini, akan mendorong terciptanya situasi yang teratur sehingga pegawai terbentuk dalam budaya dan perilaku yang baik;

Ketiga, sistem manajemen pelayanan yang mengatur bagaimana pengelolaan pelayanan yang diberikan oleh organisasi. Pengelolaan pelayanan juga memberikan kontribusi pada perilaku pegawai utamanya dalam pemberian pelayanan; *Keempat*, sistem manajemen kinerja yang mengatur bagaimana pengelolaan kinerja baik pada level unit kerja maupun level individual pegawai. Pengelolaan kinerja yang baik akan mendorong penciptaan budaya dan perilaku yang baik pula; *Kelima*, sistem perencanaan dan penganggaran yang mengatur

bagaimana rencana disusun disertai dengan pengalokasian anggaran secara terstruktur sesuai dengan strategi dan target-target yang akan dicapai. Pengelolaan perencanaan dan penganggaran yang baik juga akan mendorong penciptaan budaya dan perilaku pegawai khususnya terkait dengan perencanaan dan pengelolaan sumber-sumber keuangan; *Keenam*, sistem pengawasan yang mengawasi pelaksanaan seluruh sistem di atas agar tidak menyimpang dari aturan-aturan yang telah ditetapkan, menghindari kemungkinan terjadinya kekacauan akibat penyimpangan, dan menjaga agar seluruh sistem berjalan sesuai dengan target-target yang sudah ditetapkan. Dengan adanya sistem pengawasan akan terwujud budaya kehati-hatian dan beretika yang sekaligus akan mendorong penciptaan perilaku pegawai yang bersih dan berintegritas.

Perubahan pada sistem manajemen, pada saat ini dilakukan melalui reformasi birokrasi, yang memberikan faktor pada delapan area perubahan.

4) Faktor-faktor eksternal organisasi mencakup aspek-aspek sebagai berikut:

a) Budaya lokal, perilaku pegawai, budaya organisasi dan budaya kerja sangat dipengaruhi oleh budaya setempat. Warna budaya lokal akan sangat terlihat pada ritual atau kebiasaan setempat yang dipraktekkan dalam organisasi;

b) Budaya global, dalam era globalisasi, budaya satu negara yang dominan akan cepat menyebar ke berbagai negara dan dengan cepat diadopsi oleh orang-orang termasuk para pegawai di lingkungan organisasi. Misalnya saja kebiasaan tentang *green policy* di berbagai negara memberikan inspirasi perubahan perilaku pegawai untuk ikut menjaga lingkungan melalui efisiensi penggunaan listrik, pemakaian kertas *recycle*, dan lainnya;

c) Kebijakan pemerintah, yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, atau bentuk lainnya dapat membentuk perilaku dan budaya organisasi di suatu organisasi pemerintah. Sebagai contoh, undang-undang mengharuskan setiap pejabat negara untuk menyerahkan LHKPN kepada KPK, setidaknya membuat para pejabat negara menjadi lebih berhati-hati dalam pengelolaan keuangannya. Demikian juga, penerapan LHKASN, juga membuat pegawai yang tidak diwajibkan menurut undang-undang untuk menyusun LHKPN bertindak hati-hati dalam mengelola penghasilannya (salah satunya adalah tidak menerima suap, atau melakukan korupsi);

d) Harapan publik, pada masa saat ini, pemerintah sangat memberikan perhatian terhadap publik. Banyak harapan publik menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya pemerintah untuk memberikan pelayanan yang baik kepada publik. Budaya ini mendorong perubahan perilaku pegawai untuk lebih dekat kepada masyarakat, mendengar apa yang terjadi keinginan masyarakat, melakukan upaya untuk mewujudkan keinginan tersebut. Para pemimpin harus berubah menjadi lebih mempraktikkan pola kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan (*servant leadership*). Presiden Joko Widodo sendiri sudah mempraktikkan pola kepemimpinan dengan memberikan contoh melalui cara yang beliau sebut dengan "blusukan";

e) Teknologi, tidak dapat dipungkiri bahwa dengan teknologi membawa banyak perubahan dalam pola kehidupan manusia. Dalam organisasi teknologi merubah perilaku pegawai dalam mengerjakan tugas, dan melakukan komunikasi.

5) Faktor-faktor eksternal personal mencakup aspek-aspek antara lain:

a) Tradisi keluarga, perilaku individu pegawai sangat dipengaruhi oleh tradisi keluarga tempat yang bersangkutan dibesarkan. Karena yang bersangkutan secara teratur dan terus-menerus mempraktikkan ini, maka tradisi ini menjadi perilaku yang bersangkutan. Dalam hal tertentu, perilaku ini dapat menjadi sangat berharga bagi organisasi;

b) Nilai-nilai individu, biasanya tradisi keluarga terkait dengan pembangunan nilai-nilai individu, tetapi seringkali juga seorang individu memiliki nilai-nilai yang ia percaya menjadi bagian yang penting dalam mewujudkan cita-citanya. Nilai-nilai yang dianut individu pegawai menjadi satu faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam berperilaku dalam organisasi;

c) Pendidikan, banyak memberikan pelajaran dan pengalaman hidup bagi setiap individu, karena itu pendidikan banyak memberikan kontribusi pada perilaku individu pegawai;

d) Pengalaman pribadi seorang pegawai memberikan inspirasi seseorang untuk membentuk atau merubah perilaku. Seringkali pengalaman pribadi di tempat kerja dimana yang bersangkutan pernah bekerja menjadi rujukan pegawai yang bersangkutan untuk berperilaku.

Dengan memperhatikan atau memperhitungkan kerangka keterkaitan antara reformasi birokrasi, budaya organisasi dan budaya kerja serta perilaku pegawai atau aparatur, diharapkan dapat memiliki pemahaman tentang gambaran mendasar peta keterkaitannya. Karena itu, dengan mengetahui hal ini, maka akan dapat merumuskan langkah-langkah konkrit untuk memperbaiki birokrasi. Fokus yang dilakukan pada saat ini memang masih tertuju pada perbaikan sistem. Tetapi langkah-langkah lain yang juga harus dilakukan adalah melalui penciptaan budaya organisasi atau budaya kerja yang mampu merubah perilaku pegawai atau aparat menjadi lebih profesional (Teguh Widjinarko,2015:93).

Latihan soal

Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling tepat. Jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu mengukur pemahaman tentang konsep-konsep dasar dalam perilaku individu dan teori motivasi.

1. Apa yang dimaksud dengan motivasi intrinsik?
 - A) Motivasi yang berasal dari penghargaan eksternal, seperti uang atau pujian.
 - B) Motivasi yang berasal dari dalam diri individu, seperti kepuasan pribadi atau pencapaian.
 - C) Motivasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor sosial.
 - D) Motivasi yang diberikan oleh manajer kepada karyawannya.
 - E) Motivasi yang berasal dari tekanan kelompok.
2. Teori apa yang menyatakan bahwa perilaku individu didorong oleh kebutuhan dasar yang belum terpenuhi?
 - A) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow
 - B) Teori X dan Y McGregor
 - C) Teori Penguatan Skinner
 - D) Teori Dua Faktor Herzberg
 - E) Teori Harapan Vroom
3. Faktor apa yang menurut Teori Dua Faktor Herzberg dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja?
 - A) Faktor motivasi
 - B) Faktor higiene
 - C) Faktor sosial
 - D) Faktor keuangan
 - E) Faktor kepemimpinan
4. Dalam konteks perilaku individu di tempat kerja, apa yang dimaksud dengan 'self-efficacy'?
 - A) Keyakinan individu tentang kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dengan sukses.
 - B) Penilaian individu tentang nilai moral mereka sendiri.

- C) Kesadaran individu tentang status sosial mereka di tempat kerja.
 - D) Persepsi individu tentang tingkat stres mereka.
 - E) Kepercayaan individu pada keadilan organisasi
5. Apa yang dimaksud dengan teori harapan dalam motivasi?
 - A) Teori yang mengatakan bahwa individu termotivasi ketika mereka mengharapkan perilaku tertentu akan mengarah pada hasil yang diinginkan.
 - B) Teori yang menyatakan bahwa harapan sosial menentukan motivasi individu.
 - C) Teori yang menghubungkan harapan dengan kebutuhan fisiologis.
 - D) Teori yang fokus pada harapan dari hasil eksternal, seperti bonus atau promosi.
 - E) Teori yang membatasi motivasi pada harapan untuk keamanan dan keselamatan.

Kunci Jawaban

1. Jawaban: B
2. Penjelasan: Motivasi intrinsik berkaitan dengan motivasi yang berasal dari dalam diri individu, seperti kepuasan pribadi atau pencapaian. Ini adalah keinginan untuk melakukan tugas karena tugas tersebut memberikan kepuasan pribadi, bukan karena dorongan eksternal atau hadiah.
3. Jawaban: A
4. Penjelasan: Teori Hierarki Kebutuhan Maslow menyatakan bahwa perilaku individu didorong oleh kebutuhan dasar yang belum terpenuhi. Menurut Maslow, ada lima tingkatan kebutuhan: fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, yang harus dipenuhi secara berurutan.
5. Jawaban: B
6. Penjelasan: Menurut Teori Dua Faktor Herzberg, faktor higiene seperti kondisi kerja, gaji, dan keamanan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja jika tidak memadai. Faktor higiene tidak secara inheren memotivasi, tetapi ketidakhadiran mereka dapat menyebabkan ketidakpuasan.
7. Jawaban: A
8. Penjelasan: 'Self-efficacy' merujuk pada keyakinan individu tentang kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dengan sukses. Ini adalah konsep yang dikemukakan oleh Albert Bandura dan sangat penting dalam teori sosial kognitif karena mempengaruhi bagaimana orang berpikir, bertindak, dan merasa.
9. Jawaban: A
10. Penjelasan: Teori harapan dalam motivasi adalah teori yang mengatakan bahwa individu termotivasi ketika mereka memiliki harapan yang kuat bahwa perilaku mereka akan mengarah pada hasil yang diinginkan, dan bahwa mereka menghargai hasil tersebut. Teori ini menekankan pada hubungan antara usaha, kinerja, dan hadiah.

BAB III

PERILAKU KELOMPOK DAN ORGANISASI

TIU :

- Mahasiswa akan memahami konsep dasar perilaku kelompok dan organisasi serta aplikasinya dalam berbagai konteks.
- Mahasiswa akan menganalisis dan mengevaluasi fungsi kelompok, struktur organisasi, dan dinamika birokrasi dalam pengaturan kerja.
- Mahasiswa akan memperoleh kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelola perubahan dalam perilaku birokrasi dan organisasi.

TIK :

- Mengidentifikasi elemen dan efek perilaku kelompok dalam organisasi.
- Klasifikasi dan perbandingan berbagai bentuk kelompok kerja
- Menjelaskan fungsi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.
- Mendefinisikan organisasi dan menguraikan komponennya.
- Menguraikan pentingnya organisasi dalam konteks modern
- Mendefinisikan birokrasi dan menjelaskan ciri-cirinya
- Menganalisis bagaimana birokrasi mempengaruhi perilaku anggota
- Menentukan faktor yang mempengaruhi perubahan perilaku dalam birokrasi

3.1. Perilaku Kelompok

Secara etimologi, perilaku dalam bahasa Inggris berarti "behavior" sedangkan secara terminologi, perilaku menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia artinya "tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan". Menurut Thoha, perilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Suatu perilaku dapat diobservasi ketika perilaku itu dapat dilihat dan terukur serta dapat dihitung dalam kaitan dengan frekuensi dan atau jangka waktu. Jadi, perilaku adalah aktifitas individu atau manusia sebagai reaksi terhadap lingkungan yang dapat diamati (Thoha, 2003:79).

Kelompok dapat didefinisikan sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai tujuan tertentu. Secara formal kelompok adalah suatu kumpulan dua atau lebih orang-orang yang bekerja dengan yang lainnya secara teratur untuk mencapai satu atau lebih tujuan umum. Kelompok dalam hal ini lebih dari sekedar kumpulan orang-orang. Seperti untuk membeli karcis suatu pertandingan baseball atau berdesak-desakan di sekitar jalanan.

Pada dasarnya kelompok ialah orang yang mempunyai kepentingan yang sama dan juga mempunyai beberapa landasan interaksi yang sama. Mereka saling terkait bersamaan dengan serangkaian hubungan sosial yang khas. Kelompok tersebut dapat terorganisasi dengan secara ketat dan juga berjangka panjang, tetapi juga dapat bersifat cair dan hanya sementara.

Di dalam suatu kelompok yang sebenarnya, para anggota mempertimbangkan diri mereka sendiri dan bergantung satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan umum, dasar mereka saling berhubungan satu dengan yang lain secara teratur untuk mengejar tujuannya atas dukungan dalam periode waktu. Ciri-ciri kelompok diantaranya adalah saling berinteraksinya anggota kelompok sehingga tindakan seseorang akan mempengaruhi atau dipengaruhi oleh orang lain dan meyakini adanya kemungkinan untuk berkerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Suatu kelompok terdiri atas individu-individu masing-masing memiliki suatu pola kemampuan- kemampuan, sikap-sikap dan sifat-sifat kepribadian yang khas. Sebuah kelompok dibedakan atas sifat-sifat yang merupakan pengaruh

dari faktor-faktor seperti kepribadian individu-individu yang membentuk, hakikat hubungan hubungan antar individu dalam kelompok dan peranan kelompok dalam organisasi.

Secara etimologi, organisasi dalam bahasa Inggris diartikan dengan "organization". Sedangkan secara terminologi, banyak pendapat yang mendefinisikan mengenai organisasi. Menurut James D. Mooney yang dikutip oleh Wursanto, organisasi diartikan sebagai "*organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*". Organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Menurut Greenberg dan Baron yang dikutip oleh Wibowo, organisasi adalah, "sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja bersama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu bentuk kerjasama antara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Dari pengertian perilaku dan pengertian kelompok di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku kelompok adalah aktifitas yang dapat diamati dari dua atau lebih manusia atau individu yang berinteraksi dan berkumpul untuk mencapai tujuan tertentu.

Manusia sebagai individu mempunyai watak, temperamen, sifat dan kepribadian yang berbeda-beda. Apabila individu tersebut masuk menjadi anggota suatu kelompok, maka sifat, watak, temperamen dan kepribadiannya akan ikut dibawa masuk ke dalam kelompok. Dalam hal demikian maka akan terbentuk perilaku yang pada mulanya berorientasi kepada perilaku individu harus diarahkan dan dikendalikan ke arah perilaku yang berorientasi kelompok. Hal ini berarti perilaku individu harus diarahkan menuju kepentingan organisasi guna mencapai tujuan organisasi sehingga dalam perkembangan selanjutnya perilaku kelompok berkembang menjadi perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Jadi, perilaku kelompok dalam organisasi adalah aktifitas yang dilakukan dua atau lebih individu yang berkumpul dan berinteraksi sebagai anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tertentu yang telah disepakati.

Teori-teori Pembentukan Kelompok, teori yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari George Homans. Teorinya berdasarkan pada aktifitas-aktifitas, interaksi-interaksi dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung dan dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) semakin banyak aktifitas-aktifitas seseorang dilakukan dengan orang lain (*shared*), semakin beraneka interaksi-interaksinya dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka; 2) semakin banyaknya interaksi-interaksi di antara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktifitas-aktifitas dan sentiment yang ditularkannya aktifitas dan interaksi-interaksinya; dan 3) semakin banyak aktifitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktifitas dan interaksi-interaksinya (Homans, 1950:43-44).

Banyak teori lain yang berusaha untuk menjelaskan tentang pembentukan kelompok. Pada umumnya teori-teori tersebut saling melengkapi karena teori yang satu menerangkan dari sisi yang berbeda dari teori yang lain sehingga perbedaan sisi tadi membuat teori-teori pembentukan kelompok tersebut saling melengkapi.

Salah satu hal teori yang agak menyeluruh komprehensif penjelasannya tentang pembentukan kelompok ialah teori keseimbangan (*a balance theory of*

group formation) yang dikembangkan oleh Theodore Newcomb. Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain. Teori lain yang sekarang ini sedang mendapat perhatian betapa pentingnya di dalam memahami terbentuknya kelompok ialah teori pertukaran (*exchange theory*). Teori ini ada kesamaan fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja. Dalam pemahaman beberapa teori pembentukan kelompok seperti yang diuraikan di atas dapat kemudian diidentifikasi karakteristik dari suatu kelompok itu (Theodore, 1961:319).

Menurut Reitz, karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok antara lain : 1) adanya dua orang atau lebih; 2) yang berinteraksi satu sama lainnya; 3) yang saling membagi beberapa tujuan yang sama; dan 4) melihat dirinya sebagai suatu kelompok (Thoha, 2003:84).

3.2. Bentuk-Bentuk Kelompok

Kelompok Primer (Primary Group), menurut pendapat Charles H. Cooley (1911), diambil dari Fred Luthans (1981), menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kelompok-kelompok primer adalah kelompok-kelompok yang mempunyai sifat adanya keakraban, kerja sama dan hubungan tatap muka mereka dalam beberapa perasaan tetapi pada intinya mereka secara mendasar membentuk sifat sosial dan cita-cita individu. Secara umum istilah kelompok kecil (*small group*) dan kelompok primer (*primary group*) dipakai bergantian. Suatu kelompok kecil dijumpai hanya untuk dihubungkan dengan suatu kriteria ukuran jumlah anggota kelompok, yaitu kelompok kecil.

Secara umum tidak diikuti dengan jumlah yang tepat untuk kelompok kecil tersebut. Suatu kelompok primer haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai-nilai dari para anggotanya. dengan demikian, semua kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil adalah primer. Contoh dari kelompok primer ini adalah keluarga (*peer group*).

Kelompok Formal dan Informal, kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk dengan struktur dan tujuan yang jelas untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggota-anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. Contoh dari kelompok formal ini misalnya kepanitiaan, unit-unit kerja tertentu seperti tim manajer kelompok tukang pembersih, kelompok penyelenggara acara dan sebagainya. Akan tetapi, sebagai akibat dari interaksi yang terjadi setiap hari, di antara anggota kelompok formal akan terjadi hubungan-hubungan yang akrab sehingga muncul apa yang disebut dengan kelompok-kelompok informal. Sehubungan dengan ini kelompok yang tidak sengaja dibentuk dan tidak memiliki struktur tugas yang tegas dan jelas muncul atas dasar minat yang sama, kedekatan dan persahabatan. Jadi, kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses integrasi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal sering timbul dan berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama dan perlu ditularkan sesama anggota lainnya.

Kelompok Terbuka dan Tertutup, yang dimaksud kelompok terbuka adalah suatu kelompok yang secara terus-menerus mempunyai rasa tanggap akan perubahan dan pembaharuan, sedangkan kelompok tertutup adalah kecil kemungkinannya menerima perubahan dan menjaga kestabilan. Kelompok terbuka berbeda dengan kelompok tertutup dapat dibedakan, sebagai berikut :

a. Keanggotaan dan kekuasaan:

Kelompok terbuka dapat dengan mudah menerima perubahan, penerimaan dan melepas keanggotannya dengan bebas. Anggota baru mempunyai kekuasaan yang relatif lebih luas di dalam kelompok terbuka.

Kelompok tertutup memelihara kestabilan keanggotaan kelompok, dengan sedikit sekali kemungkinannya adanya penambahan atau pengurangan anggota setiap saat. Hubungan status dan kekuasaan biasanya lebih mapan dalam kelompok tertutup.

b. Kerangka berfikir dalam kelompok:

Kelompok terbuka mempunyai banyak ide-ide dan masih segar berfikir untuk meningkatkan kegiatan-kegiatan dalam kelompok.

Kelompok tertutup kurang stimulus untuk menumbuhkan ide-ide baru yang segar menuju kearah pembaharuan.

c. Cara memandang waktu:

Kelompok terbuka lebih berfikir tentang masa sekarang dan masa depan yang dekat (*near future*), berorientasi jangka pendek merupakan ciri kelompok terbuka. Kelompok tertutup memelihara cara pandang masa lalu untuk bisa melanjutkan pada masa-masa yang panjang dengan suatu perencanaan jangka panjang.

d. Tingkat kestabilan:

Kelompok terbuka, tidak stabil, dikarenakan jumlah anggota yang bersifat bebas dalam keluar dan masuk.

Kelompok tertutup, lebih stabil, dikarenakan jumlah anggota yang bersifat tetap.

Kelompok Referensi, kelompok referensi adalah setiap kelompok di mana seseorang melakukan referensi atasnya. Orang ini mempergunakan kelompok tersebut sebagai suatu ukuran (*standard*) untuk mengevaluasi dirinya dan atau sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya. Kelompok ini dapat dikatakan memberikan dua fungsi bagi seseorang untuk mengevaluasi diri antara lain:

a. Fungsi Perbandingan Sosial (*Social Compariso*). Dalam fungsi ini seseorang menilai dirinya dengan membandingkan dirinya dengan diri orang lain berdasarkan kelompok organisasinya. Misalnya, ada seorang karyawan yang menjadi anggota kelompok asosiasi manajer, maka karyawan tersebut akan menilai dirinya baik dan berteman dengan para manajer, serta membandingkan dirinya dengan temannya yang tidak tergabung dalam kelompok sosial tersebut.

b. Fungsi Pengesahan Sosial (*Social Validation*). Dalam fungsi pengesahan sosial ini seseorang mempergunakan kelompok sebagai ukuran untuk menilai sikap, kepercayaan dan nilai-nilainya. Dalam hal ini seseorang di nilai dan dibandingkan dengan kelompok sebagai referensinya. Apabila kelompok itu berbuat baik, maka seseorang anggota dalam kelompok tersebut dikatakan baik, sebaliknya apabila kelompok itu berbuat tidak baik maka seseorang dalam kelompok tersebut dikatakan tidak baik (Thoza, 2003: 85-89).

3.3. Fungsi-fungsi Kelompok

Kelompok dalam organisasi mempunyai fungsi tertentu baik untuk organisasi maupun anggotanya. Adapun fungsi kelompok bagi individu maupun organisasi adalah: 1) Kelompok sebagai alat utama untuk mengurangi rasa ketidakamanan, kegelisahan, dan rasa kurang mampu. Para individu merasa lebih perkasa, mengurangi rasa keraguan, lebih tahan dari ancaman-ancaman ketika ia merupakan bagian kelompok; 2) Kelompok menjadi alat untuk melakukan tugas-tugas yang kompleks, dan tugas-tugas yang memerlukan saling ketergantungan diantara dua orang atau lebih yang sukar dilakukan secara individual; 3) Kelompok merupakan alat utama pernyataan diri sendiri pemilikan pengakuan diri; 4) Kelompok menjadi alat bantu memunculkan ide-ide baru atau alat untuk menyelesaikan suatu tugas secara kreatif; 5) Kelompok merupakan alat utama

untuk memenuhi kebutuhan afiliasi atau kasih sayang, yang didalamnya setiap orang memiliki kebutuhan untuk dukungan, cinta, dan persahabatan; 6) Kelompok dapat berfungsi sebagai alat koordinasi atau penghubung diantara beberapa departemen yang berkerja dalam kondisi saling bergantung; dan 7) Kelompok dapat merupakan mekanisme pemecahan masalah yang membutuhkan pemrosesan sebagai informasi dan interaksi diantara anggota yang memiliki informasi yang berbeda (Thoha, 2003:92-93).

Tahap-tahap Perkembangan Kelompok, kelompok biasanya berkembang melalui sebuah urutan terstandar dalam evolusi mereka. Kita menyebut model ini model lima tahap perkembangan kelompok. Meskipun riset mengindikasikan bahwa tidak semua kelompok mengikuti pola ini, model tersebut adalah sebuah kerangka kerja yang berguna untuk memahami perkembangan kelompok. Dalam bagian ini, kita mendeskripsikan model umum yang terdiri atas lima tahap tersebut dan sebuah model alternatif untuk kelompok-kelompok sementara dengan tenggang waktu. Model lima tahap perkembangan kelompok (*five stage group development model*) menyebutkan karakteristik perkembangan kelompok dalam lima tahap yang berbeda pembentukan, timbulnya konflik, normalisasi, hasil berupa kinerja, dan pembubarannya:

1. Tahap Pembentukan (*forming*). Memiliki karakteristik besarnya ketidakpastian atas tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok tersebut. Para anggotanya “menguji kedalam air” untuk menentukan jenis-jenis perilaku yang dapat diterima. Tahap ini selesai ketika para anggotanya mulai menganggap diri mereka sebagai bagian dari kelompok.
2. Tahap Timbulnya Konflik (*storming*). Satu dari konflik intrakelompok. Para anggotanya menerima keberadaan kelompok tersebut, tetapi terdapat penolakan terhadap batasan-batasan yang diterapkan kelompok tersebut terhadap setiap individu. Lebih jauh lagi, terdapat konflik atas siapa yang akan mengendalikan kelompok tersebut. Ketika tahap ini selesai, terdapat sebuah hierarki yang relatif kelas atas kepemimpinan dalam kelompok tersebut.
3. Tahap Normalisasi. Tahap ketiga ini adalah tahap di mana hubungan yang dekat terbentuk dan kelompok tersebut menunjukkan kekohesifan. Dalam tahap ini terdapat sebuah rasa yang kuat akan identitas kelompok dan persahabatan. Tahap normalisasi (*norming stage*) ini selesai ketika struktur kelompok tersebut menjadi solid dan kelompok telah mengasimilasi serangkaian ekspektasi definisi yang benar atas perilaku anggota.
4. Tahap Berkinerja (*performing*), pada titik ini struktur telah sepenuhnya fungsional dan diterima. Energi kelompok telah berpindah dari saling mengenal dan memahami menjadi mengerjakan tugas yang ada.
5. Tahap Pembubaran (*adjourning stage*). Untuk kelompok-kelompok kerja yang permanen, berkinerja adalah tahap terakhir dalam perkembangan mereka. Tetapi, untuk komisi, tim, angkatan tugas sementara, dan kelompok-kelompok kerja yang mempunyai tugas terbatas untuk dilakukan, terdapat tahap pembubaran. Dalam tahap ini, kelompok tersebut mempersiapkan diri untuk pembubarannya. Kinerja tugas yang tinggi tidak lagi menjadi prioritas tertinggi kelompok. Sebagai gantinya, perhatian diarahkan untuk menyelesaikan aktivitas-aktivitas. Respons dari anggota kelompok dalam tahap ini bervariasi. Beberapa merasa gembira, bersenang-senang dalam persahabatan dan pertemanan yang didapatkan selama kehidupan kelompok kerja tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa sebuah kelompok efektif apabila memiliki hasil kerja yang tinggi dan suatu iklim kerja yang mendukung peningkatan hasil kerja. Hasil kerja dapat dilihat pada *output* kerja, seperti jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya kegiatan yang dilakukan untuk kelompok kerja yang tidak berhubungan dengan proses produksi barang.

Mengenai iklim kerja dapat kita lihat indikasi yang dimiliki, seperti para anggota memiliki loyalitas yang tinggi, saling percaya, dan tingkat motivasi yang tinggi.

John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, dan Richard N. Osborn (1985) mengemukakan bahwa ada 8 ciri dasar suatu kelompok, dikatakan efektif yaitu: 1) Para anggota kelompok saling tertarik dan saling loyal, termasuk kepada pemimpinnya; 2) Para anggota kelompok dan pemimpin memiliki tingkat keyakinan diri yang tinggi dan saling percaya antara satu dengan yang lain; 3) Nilai dan tujuan kelompok terintegrasi dengan nilai dan kebutuhan anggotanya; 4) Semua interaksi, pemecahan masalah, aktivitas pengambilan keputusan kelompok terjadi dalam suasana yang mendukung. Saran-saran, komentar, ide-ide, informasi, kritik semuanya disampaikan dengan orientasi memberikan bantuan secara ikhlas; 5) Kelompok berkeinginan sekali membantu mengembangkan potensi anggotanya; 6) Kelompok memahami nilai persesuaian yang konstruktif dan mengetahui kapan menggunakannya dan untuk tujuan apa; 7) Terdapat motivasi yang kuat dari sebagian besar anggotanya untuk berkomunikasi secara jujur kepada kelompok tentang semua informasi yang sesuai dan bernilai untuk aktivitas kelompok; dan 8) Anggota merasa aman mengambil keputusan yang nampaknya sesuai dengan mereka.

Manfaat Kelompok bagi Organisasi, banyak manfaat yang dapat dipetik dari adanya kelompok baik di dalam maupun di luar satuan organisasi, antara lain: 1) Kelompok merupakan alat perjuangan bagi anggotanya; 2) Kelompok dapat digunakan untuk meningkatkan inovasi dan kreatifitas; 3) Kelompok lebih baik daripada perorangan dalam pengambilan keputusan yang mengangku orang banyak; 4) Anggota kelompok dapat memperoleh keuntungan dari pelaksanaan pengambilan keputusan; 5) Kelompok dapat mengendalikan dan mendisiplinkan anggotanya dibanding dengan mereka yang tidak masuk dalam kelompok; 6) Kelompok membantu menangkis pengaruh-pengaruh negatif dari meningkatnya organisasi yang semakin besar; dan 7) Kelompok adalah fenomena alami di dalam organisasi. Perkembangannya yang spontan tidak dapat dihalangi, dan dibutuhkan oleh para anggota sebagai alat untuk mencapai tujuan.

3.4. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah suatu kelompok atau entitas yang terdiri dari individu atau kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Organisasi dapat terdiri dari berbagai jenis, seperti organisasi bisnis, organisasi pemerintah, organisasi nirlaba, atau organisasi sosial.

Organisasi dapat memiliki struktur formal atau informal. Struktur formal melibatkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, serta hierarki atau jenjang jabatan yang jelas. Sedangkan struktur informal melibatkan hubungan yang lebih santai antara anggota organisasi, tanpa adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas.

Organisasi memiliki tujuan dan misi yang jelas, dan biasanya memiliki kebijakan dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Tujuan organisasi dapat berupa profit atau keuntungan (untuk organisasi bisnis), pelayanan masyarakat (untuk organisasi pemerintah), atau membantu kelompok atau individu yang membutuhkan (untuk organisasi nirlaba).

Manajemen adalah suatu bidang yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Manajer bertanggung jawab untuk memimpin dan mengatur anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Organisasi berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan para ahli, dan pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip, berikut ini adalah sebagian pendapatnya:

Chester I. Barnard (1938), Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih. James D. Mooney mengatakan organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk menjadi tujuan bersama. Sedangkan menurut Dimock organisasi adalah perpaduan secara sistematis bagian-bagian yang saling bergantung atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. Robbins, SP (1986), organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan dari berbagai definisi organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi apabila memenuhi empat unsur pokok, yaitu: 1) organisasi itu merupakan suatu sistem; 2) adanya suatu pola aktivitas; 3) adanya sekelompok orang; dan 4) adanya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Beberapa definisi lain dapat dijadikan perbandingan pengertian organisasi yang sering digunakan dalam kepustakaan administrasi, manajemen dan organisasi adalah sebagai berikut:

Prof. DR. Prajudi Atmosudirdjo mengemukakan bahwa organisasi adalah struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan bersama tertentu. Secara umum dapat diartikan bahwa organisasi adalah sebagai suatu himpunan atau kumpulan dua orang manusia atau lebih yang terkait dalam suatu sistem dan melakukan kerjasama terstruktur dalam usaha mencapai tujuan bersama.

Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan. Dalam ikatan yang di dalamnya terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut bawahan.

Dari perspektif administrasi dan manajemen, dalam setiap organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang yang bekerjasama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya. Dalam banyak hal, orang yang bertanggungjawab tersebut harus mengoordinasikan beragam kegiatan sekumpulan orang yang biasanya mempunyai kepentingan berbeda. Ketentuan yang seharusnya disetujui bersama, sering tidak diketahui oleh semuanya dan bahkan mungkin terpaksa disetujui. Hal ini jelas terlihat dalam organisasi yang besar, seperti departemen di lingkungan pemerintahan, perusahaan negara, pemerintah daerah. Dengan perkataan lain, pengertian organisasi menjadi makin kompleks, strukturnya menjadi rumit dan tingkat formalitasnya menjadi semakin besar, pada akhirnya akan sangat memengaruhi setiap orang yang bekerja sama dalam organisasi.

Prinsip-prinsip organisasi menurut A.M. Williams, menyebutkan: 1) Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, artinya organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, dan tidak ada suatu organisasi pun yang tidak mempunyai tujuan. Misalnya organisasi pelayanan kependudukan, pelayanan kesehatan (rumah sakit, puskesmas dan klinik); 2) Prinsip skala hierarki, dalam suatu organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan sampai pelaksana, sehingga mempertegas pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban dan menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan; 3) Prinsip kesatuan perintah, seseorang

hanya menerima perintah atau bertanggungjawab kepada seorang atasan saja di dalam organisasi; 4) Prinsip pendelegasian wewenang, seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga perlu dilakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Pejabat yang diberi wewenang harus dapat menjamin tercapainya hasil yang diharapkan. Dalam pendelegasian wewenang yang dilimpahkan meliputi wewenang dalam pengambilan keputusan, melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa minta persetujuan lebih dahulu kepada atasannya lagi; 5) Prinsip pertanggungjaaban, dalam melaksanakan tugasnya seatiap pegawai harus bertanggungjawab sepenuhnya kepada atasan; 6) Prinsip pembagian pekerjaan, suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, perlu melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan berjalan optimal, maka perlu dilakukan pembagian pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada kemampuan dan keahlian masing-masing pegawai. Adanya kejelasan pembagian ini dalam pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban akan menunjang efektivitas suatu organisasi; 7) Prinsip fleksibilitas, organisasi senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (*internal factor*) karena adanya pengaruh di luar organisasi (*external factor*), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya; 8) Prinsip keseimbangan, yaitu antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi akan diwujudkan melalui aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan. Misalnya organisasi yang aktivitasnya sederhana (tidak kompleks), seperti koperasi simpan pinjam di suatu desa terpencil, struktur organisasinya akan berbeda dengan organisasi koperasi simpan pinjam yang ada di kota besar seperti Medan, Surabaya dan Jakarta.

Organisasi Publik, substansi yang perlu dilihat sebelum memahami konsep organisasi publik secara utuh adalah kata “publik” itu sendiri. Banyak makna yang melekat di dalam pengertian dari kata publik. Jika berpihak pada pendapat Frederickson terdapat lima sudut pandang dari makna publik, yaitu sudut pandang pluralis, pilihan publik, keterwakilan legislatif, penyelenggaraan pelayanan, dan kewarganegaraan. Sudut pandang pluralis memiliki relevansi dengan birokrasi Indonesia yang menghadapi permasalahan kebhinekaan dalam pelayanan publik. Sementara itu makna publik juga mengantarkan pada pemahaan ketersediaan pilihan terhadap alternatif pemenuhan kebutuhan secara leluasa dan bebas.

Bertolak dari pendapat tersebut maka dapat dijabarkan lebih lanjut tentang fokus masing-masing sudut pandang, yaitu: 1) sudut pandang pluralis menyatakan bahwa publik adalah merupakan kelompok kepentingan; 2) pendekatan pilihan publik menilai bahwa publik adalah sesuatu pilihan yang rasional; 3) sudut pandang legislatif menyatakan bahwa publik adalah keterwakilan; 4) sudut pandang penyelenggaraan pelayanan memaknai publik adalah pelanggan dari sebuah pelayanan dan sudut pandang yang terakhir dari sisi kewarganegaraan, maka publik dipahami sebagai warga negara.

Pemaknaan kata publik sebagaimana telah dilontarkan di atas, setidaknya dapat memberikan kontribusi positif dalam rangka memahami organisasi publik. Kata publik dalam konteks organisasi publik tidak terlepas dari lima sudut pandang di atas. Bagaimanapun organisasi publik senantiasa bergesekan dengan salah satu kepentingan masyarakat, sehingga tidak terhindar dari sejumlah kepentingan yang ada dan tersebar, disamping itu bahkan membentuk semacam afiliasi-afiliasi dalam rangka memperjuangkan kepentingannya. Hal ini selanjutnya dapat termanifestasikan dalam kelompok kepentingan. Berhadapan

dengan sejumlah kelompok kepentingan, organisasi publik mempunyai resiko dalam pengambilan keputusan, berupa kesulitan di dalam menentukan sebuah kebijakan publik yang dapat memuaskan sejumlah tuntutan yang disampaikan oleh seluruh kelompok kepentingan. Dalam rangka menyelesaikan permasalahan tersebut, maka perlu dipertimbangkan pilihan-pilihan publik yang dipandang rasional. Sedangkan untuk mencapai keadilan di dalam proses pembuatan keputusan perlu melibatkan publik secara representatif. Hal itu dapat ditempuh melalui keterwakilan di dalam legislatif. Di sisi lain publik diartikan sebagai pelanggan, yaitu seluruh masyarakat yang dilayani melalui lembaga atau instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan publik. Terakhir publik dalam konteks negara, lebih tepat diartikan sebagai warga negara, yaitu semua penduduk yang bertempat tinggal di suatu negara yang secara sah terdaftar sebagai warga negara suatu negara tertentu, yang karena statusnya tersebut perlu mendapatkan perlindungan, pelayanan dan jaminan.

Pengertian publik sebagaimana telah dijabarkan tersebut akan tepat jika dipahami secara kontekstual. Dengan demikian organisasi publik meskipun bersentuhan dengan seluruh sudut pandang di dalam memaknai publik, akan tetapi yang dimaksud dengan organisasi publik hendaknya lebih berorientasi pada pengertian yang terakhir yang mencakup seluruh warga negara.

Organisasi publik dapat dirumuskan..... *draw their resources (taxes and legitimacy) from the polity and are mediated by the institutions of the state.* Organisasi publik sering dilihat sebagai instansi pemerintah atau birokrasi pemerintah. Sumber-sumber organisasi publik yang berupa pajak-pajak dan legitimasi dari pemerintahan dan melalui lembaga-lembaga negara. Secara tidak langsung organisasi publik dapat dipahami sebagai birokrasi pemerintahan. Asal mula disebut sebagai birokrasi pemerintah karena tipe ideal birokrasi yang pada awalnya diterima, diterapkan dan dikembangkan oleh pemerintah.

Dilihat dari aspek yang ingin dicapai oleh organisasi publik mempunyai misi sangat mulia, yaitu memberikan pelayanan kepada warga negara, memberikan perlindungan dan rasa aman, mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan. Oleh karena itu harapan rakyat menjadi sangat besar kepada organisasi publik. Tumpuan terpenting dalam rangka memenuhi harapan-harapan ini adalah ketersediaan tenaga kerja yang memadai untuk mendukung struktur yang efisien dan efektif. Dan hal ini hanya dapat terwujud apabila struktur organisasi dan sumber daya manusia cukup memadai baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

3.5. Urgensi Organisasi

Ketidakterbatasan kebutuhan manusia dan keterbatasan kemampuan manusia dalam memenuhi kebutuhan telah menghadapkan manusia pada kebutuhan untuk berorganisasi. Demikian pula karakteristik manusia sebagai makhluk sosial tidak memungkinkan manusia hidup wajar tanpa berorganisasi. Organisasi telah dibentuk sejak manusia berada di muka bumi, didorong oleh motif di atas. Dilihat dari proses pembentukannya, organisasi dapat terbentuk: 1) secara spontan, misalnya kerjasama yang dibentuk tanpa aturan dalam menolong kecelakaan; 2) secara seksama atas kerjasama secara formal yang didasarkan pada pertimbangan yang matang, umpamanya organisasi seahobby, organisasi profesi, organisasi komersial, organisasi se-ideologi, organisasi publik dan sebagainya.

Semakin berkembangnya dunia, permasalahan manusia semakin kompleks. Manusia pada dasarnya tidak dapat sendiri dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, dia akan membentuk suatu kelompok yang kemudian disebut organisasi, apa pun bentuk kelompok itu. Manusia adalah pendukung

utama setiap organisasi. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi.

Ciri peradaban manusia dalam bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Dalam setiap membicarakan organisasi perlu pemahaman adanya teori organisasi yang selalu membahas tiga dimensi pokok, yaitu dimensi teknis, dimensi konsep, dan dimensi manusia. Dimensi teknis menekankan pada kecakapan yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi, berisi keahlian-keahlian manajer. Dimensi konsep merupakan motor penggerak dimensi teknis dan sangat erat hubungannya dengan dimensi manusia. Dimensi manusia, mempengaruhi baha manusia dalam organisasi adalah suatu unsur yang kompleks, dan oleh karenanya perlu adanya suatu kebutuhan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu secara efektif.

Dalam usaha memenuhi kebutuhan hidupnya manusia memerlukan manusia lain. Usaha untuk mempermudah pemenuhan kebutuhan tersebut dengan membentuk hubungan kerjasama dan selanjutnya membentuk kelompok-kelompok. Tujuan dari usaha manusia akan lebih mudah diperoleh dengan cara bersama-sama dari pada sendiri.

Dengan demikian organisasi merupakan wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Organisasi berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.

Dalam organisasi perlu adanya manusia, karena manusia adalah pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk dari organisasi tersebut. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi. Oleh karena itu, setiap manusia mempunyai perbedaan persepsi, kepribadian dan pengalaman hidupnya. Pada dasarnya individu secara sendiri akan sulit untuk mewujudkan tujuannya dibandingkan dengan berkelompok, dari kebutuhan untuk lebih memudahkan pencapaian tujuan ini muncul suatu bentuk kerjasama dari individu untuk membentuk kelompok dan kemudian membentuk organisasi. Melalui organisasi sebagai institusi yang memungkinkan masyarakat mengejar tujuan yang tidak bisa dicapai oleh individu secara sendiri. Dengan demikian, organisasi adalah suatu bentuk kelompok individu dengan struktur dan tujuan tertentu. Individu membentuk kelompok, selanjutnya membentuk suatu organisasi. Sedangkan kelompok atau group adalah dua atau lebih individu yang berinteraksi dengan satu sama lain dalam hal tertentu dimana perilaku dan atau prestasi satu anggota dipengaruhi oleh perilaku dan atau prestasi anggota lain.

Dalam perkembangannya karena tuntutan globalisasi muncul berbagai hal berkenaan dengan pengorganisasian, seperti struktur organisasi yaitu pola formal bagaimana orang dan pekerja dikelompokkan dalam suatu organisasi yang bisa digambarkan dengan bagan organisasi. Perilaku organisasi yang ditetapkan pada perilaku manusia dalam kelompok, iklim organisasi yaitu serangkaian sifat lingkungan kerja, kultur organisasi yaitu sistem yang dapat menembus nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma di setiap organisasi, desain organisasi yaitu struktur organisasi spesifik yang dihasilkan dari keputusan dan tindakan manajer, pengembangan organisasi, politik organisasi, proses organisasi yaitu aktivitas yang memberi nafas pada kehidupan struktur organisasi, dan profil organisasi yaitu suatu diagram yang menunjukkan respons anggota organisasi.

Peranan organisasi publik (pemerintah), untuk menjalankan tugas negara sehari-hari, maka dibentuklah pemerintah. Pemerintah sebagai personifikasi negara berupaya sedapat mungkin untuk mewujudkan tugas dan tujuan negara

menjadi kenyataan dan sebagai personifikasi atau alat pemerintah adalah birokrasi pemerintah sebagai pelaksana jabatan karier.

Birokrasi pemerintah di tingkat pusat disebut kementerian negara beserta jajarannya yang membantu fungsi kekuasaan eksekutif yaitu Presiden selaku Kepala Negara dan Kepala Pemerintahan. Fungsi eksekutif sehari-hari adalah birokrasi pemerintah sehingga peranan birokrasi menjadi penting. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Thoha (1992:62), bahwa: Peran birokrasi menjadi mengemuka karena di dalam masyarakat sudah berkembang penguasa-penguasa politik yang telah mendelegasikan urusan-urusan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan pada birokrasi dan bahkan menggantungkannya pada infrastruktur birokrasi. Oleh karena posisinya yang strategis dan mempunyai keahlian profesional dalam fungsinya, serta mekanisme perencanaan dan pelaksanaan kebijakan erat sekali, maka peranan birokrasi dalam "public policy" sangat menentukan.

Penyelenggaraan organisasi pemerintahan pada awalnya dilakukan secara sentralistik oleh Pemerintah, namun karena pertumbuhan penduduk suatu negara termasuk daerah semakin pesat dan kebutuhan perubahan kelayakan kehidupan masyarakat lokal semakin meningkat, maka kebutuhan desentralisasi urusan pemerintahan ke daerah tidak dapat dielakkan. Tuntutan perubahan berasal dari rakyat termasuk swasta dan pemerintah. Birokrasi pemerintah di tingkat daerah disebut Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang membantu pejabat politis di daerah yaitu gubernur dan bupati atau walikota sebagai Kepala Daerah (KDH), karena mereka dipilih secara langsung oleh rakyat, yang berkewajiban menjalankan urusan pemerintahan yang diserahkan oleh Pusat kepada Daerah.

Organisasi Publik

Secara umum apa yang disebut organisasi formal adalah organisasi yang memiliki struktur (bagan yang menggambarkan hubungan-hubungan kerja, kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab antara pejabat dalam suatu organisasi yang jelas, pembagian tugas yang jelas, serta tujuan yang ditetapkan secara jelas. Di dalam organisasi formal itu organisasi pemerintahan masuk di dalamnya bersama dengan organisasi privat yang mempunyai ciri-ciri tersebut. Selebihnya adalah organisasi yang sering digolongkan sebagai organisasi informal. Organisasi informal timbul oleh berbagai sebab lain apabila anggota organisasi formal merasa keinginannya tidak bisa terpenuhi oleh organisasi formal. Atau oleh sebab lain ketika kreativitas masing-masing anggotanya kurang bisa diwadahi dalam organisasi formal itu. Di antara sebab itu yang sering menjadi penyebab utama adalah soal efisiensi dan efektivitas organisasi.

Sementara itu, jika dilihat dari segi cakupan besaran organisasi, hak dan kewenangan yang dimiliki, organisasi publik adalah organisasi yang terbesar dibandingkan dengan organisasi privat yang ada di sekitarnya. Organisasi publik ini dimaksudkan untuk mewedahi seluruh kepentingan lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara; mempunyai kewenangan yang absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi pemerintahan, dan hukum secara terlembaga, sehingga mempunyai kajian melindungi warga negaranya, melayani keperluan masyarakat. Sebagai konsekuensinya organisasi publik semacam ini berhak memungut pajak untuk pendanaan, dan menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan. Bentuk organisasi publik seperti ini yang kemudian diasosiasikan sebagai organisasi pemerintah (organisasi pemerintahan).

Fungsi Organisasi Birokrasi/Pemerintahan

Organisasi birokrasi memiliki tanggungjawab dalam menyejahterakan masyarakat dan memberikan pelayanan prima yang memerlukan nilai-nilai publik

sebagai pertimbangan dalam membuat kebijakan agar tercipta sebuah kebermanfaatan agar kebijakan yang dibuat tepat sasaran.

Organisasi birokrasi merupakan organisasi yang berada pada garis terdepan (*street level bureaucracy*) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Motivasi para birokrat untuk memberikan pelayanan yang terbaik sangatlah diperlukan. Konsep motivasi dalam hal ini mengacu pada keinginan seseorang untuk bekerja dengan baik diiringi oleh ketekunan serta kerja keras dalam usahanya. Namun, motivasi untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat tidaklah mudah diciptakan dan membutuhkan proses yang tidak sederhana. Untuk memahami mengapa lebih sulit menegakkan motivasi orang yang bekerja untuk lembaga negara, seseorang perlu memahami lingkungan khusus di dalam organisasi birokrasi. Organisasi birokrasi memiliki sifat yang berbeda dengan swasta. Tidak adanya persaingan bisnis, seperti swasta, membuat organisasi birokrasi kurang memperhatikan efisiensi dalam melakukan pekerjaannya (Rainey, 2014 dalam Rahayu, 2019:52). Selain itu organisasi birokrasi memiliki nilai-nilai yang sering kali bertentangan. Hal ini selain birokrat memiliki tujuan bagi organisasinya, di sisi lain birokrat juga harus mendahulukan kepentingan publik. Lingkungan kerja organisasi publik juga mengharuskan birokrat untuk tunduk pada regulasi yang ada serta menghadapi lingkungan politiknya yang dinamis. Secara umum, pekerja di sektor publik harus berurusan dengan birokrasi, struktur, dan prosedur yang lebih kompleks dari pada pegawai swasta. Oleh karena itu, dibutuhkan budaya organisasi yang dapat memotivasi birokrasi untuk memberikan pelayanan jasa yang prima kepada publik.

Pelayanan publik sebagai bagian dari proses untuk pencapaian kinerja organisasi birokrasi, dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dengan kata lain, apapun kegiatan yang dilakukan oleh aparat pelayanan publik haruslah berpedoman pada rambu-rambu yang telah ditentukan oleh organisasi publik sebagai perwujudan dari budaya organisasi publik. Budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap pelayanan birokrasi dengan memengaruhi perilaku birokrat yang bersangkutan (Husein, 2015:29). Pengaruh ini dapat membedakan antara satu organisasi birokrasi satu dengan yang lainnya. Budaya organisasi birokrasi juga dapat menciptakan identitas organisasi dan individu sehingga timbul komitmen untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Budaya organisasi berguna untuk menciptakan mekanik control bagi perilaku birokrat. Pada akhirnya pelayanan publik prima dapat tercipta sebagai hasil dari budaya organisasi yang dapat mengontrol perilaku birokrat dalam melakukan pekerjaannya. Budaya organisasi seperti yang dikemukakan tadi sebagai sistem yang dikembangkan secara alami dan terdapat interaksi dengan masyarakat di dalamnya. Meskipun budaya organisasi tercipta dengan pembatasan berbagai aturan yang telah mengikat birokrat, asimilasi dan akulturasi budaya dengan masyarakat mungkin saja terjadi. Dengan demikian, budaya organisasi birokrat tumbuh secara dinamis sehingga membawa perbaikan terhadap pelayanan yang diberikan oleh organisasi birokrasi.

3.6. Pengertian Birokrasi

Sebelum membahas perilaku birokrasi terlebih dahulu kita bahas pengertian birokrasi. Apa yang sekarang disebut birokrasi itu secara *etimologi* (asal kata) birokrasi itu terdiri dari dua kata yaitu, *bureau* yang berarti meja dan *kratia* (*cratein*) yang sering diartikan dengan kata pemerintahan. Jika hanya kedua kata itu secara harfiah digabungkan begitu saja dan kemudian diberikan arti, maka bisa diartikan sebagai pemerintahan atau administrasi melalui kantor. Namun, arti birokrasi secara teoritik dan konseptual lebih luas dari pada penggabungan harfiah dari kedua asal kata itu. Dalam perkembangannya, arti birokrasi itu bisa

berkembang sesuai konteksnya, bahkan ada yang mengartikan birokrasi itu berdasarkan kenyataan apa yang dilihat. Artinya bisa bermakna positif, negatif atau sesuatu yang netral saja. Maka jangan heran jika ada sebagian yang melihat birokrasi itu dalam perspektif yang negatif, meskipun secara normatif terlihat positif. Namun tidak sedikit yang melihatnya sebagai sesuatu yang netral yaitu sebuah organisasi yang sebenarnya hanya sebuah alat untuk mencapai tujuan, sehingga tergantung bagaimana digunakannya.

Jika birokrasi itu dipersepsikan sebuah alat, maka seperti sebuah pedang atau pisau yang sesungguhnya merupakan benda yang memiliki sifat dasar netral, tergantung bagaimana digunakan dan dimanfaatkan. Sebagai sesuatu yang netral, pada dasarnya birokrasi itu memiliki potensi untuk bermanfaat atau sebaliknya dianggap menjadi sumber masalah bagi masyarakat. Semua itu terkait dengan besarnya organisasi birokrasi, sejalan dengan peran dan fungsi birokrasi yang juga dirancang demikian besar. Semua kemungkinan bisa terjadi, demikian juga persepsi terhadap birokrasi yang bisa bermacam-macam. Dalam kasus tertentu birokrasi itu bisa dimaknai secara positif, tetapi dalam kasus yang lain bisa sebaliknya. Namun secara umum diakui bahwa birokrasi itu merupakan organisasi yang keberadaannya sangat dibutuhkan sebagai alat untuk mencapai tujuan bernegara.

Atas dasar itu maka sampai sejauh ini sejumlah istilah atau pengertian yang terkait dengan birokrasi tidak terlepas dari ketiga kemungkinan tersebut, yaitu baik (positif), buruk (negatif), dan netral atau obyektif. Misalnya yang melihat birokrasi dalam pengertian yang netral mengartikan birokrasi sebagai keseluruhan pejabat negara di bawah pejabat politik atau keseluruhan pejabat negara pada cabang eksekutif atau setiap organisasi yang berskala besar. Sementara itu birokrasi dalam pengertian yang buruk menurut Crozier dalam Santoso 1993 diartikan sebagai sesuatu organisasi yang tidak dapat mengoreksi tingkah lakunya dengan cara belajar dari kesalahan-kesalahan. Sedangkan pengertian birokrasi dalam pengertian yang netral itu antara lain diberikan oleh Almond dan Powel, bahwa birokrasi pemerintah adalah sekumpulan tugas dan jabatan yang terorganisasi secara formal berkaitan dengan jenjang yang kompleks dan tunduk pada pembuat kebijakan resmi. Secara sederhana apa yang dimaksud birokrasi itu bisa diartikan sebagai organisasi pemerintah, baik pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah yang menjalankan tugas sebagai penyedia pelayanan jasa kepada masyarakat. Dalam sebuah organisasi, baik organisasi swasta (*private*), maupun organisasi publik (*public*) termasuk organisasi pemerintahan itu, terdapat organ-organ yang membentuk sebuah organisasi sehingga organisasi dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

Sementara itu, rumusan yang telah spesifik terhadap birokrasi itu bisa dilihat dari teori Weber, birokrasi itu pada hakikatnya mengandung makna pengorganisasian yang tertib, tertata dan teratur dalam hubungan kerja yang berjenjang serta mempunyai prosedur dalam suatu tatanan organisasi. Menurut Beetham, ciri sentral dari model birokrasi Weber adalah pembagian kerja yang sistematis. Masih mengacu pada teori Weber, menurut Albrow ciri-ciri utama birokrasi ideal antara lain, yaitu: a) adanya suatu struktur hierarki, termasuk pendelegasian wewenang dari atas ke bawah dalam organisasi; b) adanya serangkaian porsi-porsi jabatan yang masing-masing memiliki tugas dan tanggungjawab yang tegas; c) adanya aturan-aturan, regulasi-regulasi dan standar-standar formal yang mengatur tata kerja organisasi dan tingkah laku para anggotanya; d) adanya personel yang secara teknis memenuhi syarat yang dipekerjakan atas dasar karier dengan promosi yang didasarkan atas kualifikasi dan penampilan atau kinerja (*performance*).

Sejalan dengan rumusan tersebut Thoha dengan bahasa lain memberikan sifat-sifat yang spesifik merupakan ciri birokrasi. Beberapa sifat-sifat birokrasi itu antara lain: a) adanya spesialisasi atau pembagian kerja; b) adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan; c) adanya hubungan kelompok yang bersifat *impersonalitas*; dan d) adanya promosi dan jabatan yang didasarkan atas kecakapan.

3.7. Konsep Perilaku Birokrasi

Setiap upaya untuk memahami perilaku birokrasi berarti mempersonifikasikan birokrasi sebagai sesuatu yang hidup dan mempunyai perilaku layaknya sebuah manusia atau entitas hidup lainnya. Begitu juga ketika birokrasi itu hidup dalam organisasi, maka organisasi itu juga harus dianggap hidup. Personifikasi demikian bukan pada bangunan fisik lembaganya, tetapi ditujukan pada orang-orang yang melakukan aktivitas dalam organisasi atau birokrasi. Sekumpulan orang-orang itu yang kemudian melakukan kerjasama dalam suatu sistem administrasi atau manajemen dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi. Dalam proses kerja sama dan upaya mencapai tujuan itu dianggap ada semacam kehidupan sehingga organisasi itu dipersonifikasikan sebagai sesuatu yang hidup.

Seperti manusia yang hidup dan mempunyai perilaku unik, maka organisasi beserta unsur di dalamnya juga dianggap demikian, bukan hanya hidup, tetapi juga mempunyai ciri dan sejumlah keunikan dibandingkan dengan organisasi sejenis di tempat lain, untuk kurun yang sama ataupun berbeda. Jika pada setiap negara mempunyai organisasi birokrasi, maka tidak berarti perilaku mereka sama. Sama seperti manusia yang memiliki perilaku berbeda-beda karena berbagai pengaruh dan sebab yang membuat mereka memiliki perilaku berbeda-beda pula. Perilaku organisasi birokrasi di negara yang belum demokratis pasti berbeda dengan perilaku lembaga sejenis di negara yang relatif demokratis. Hal itu menunjukkan bahwa sebuah organisasi birokrasi itu memiliki respons yang berbeda terhadap lingkungan sosialnya yang pada gilirannya membentuk sebuah perilaku.

Fenomena itu juga bisa dimaknai bahwa organisasi itu hidup, karena memang di dalamnya ada sejumlah makhluk hidup yaitu manusia yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam proses kerja sama itu ada proses administrasi atau manajemen atau sebaliknya. Menurut Thoha, organisasi merupakan kumpulan orang yang mempunyai sikap dan perilaku tertentu di dalam usaha dengan cara bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun administrasi merupakan suatu sistem di dalam bekerjasama yang mempermudah usaha mencapai tujuan organisasi. Demikian pula birokrasi merupakan sistem yang mencoba memahami perilaku-perilaku di dalam organisasi agar tetap rasional sehingga efektif dalam berusaha untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dari rumusan itu tampak jelas bahwa organisasi dapat dipersonifikasikan sebagai sesuatu yang hidup karena di dalamnya ada sekumpulan manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Sama seperti entitas manusia sebagai sesuatu yang hidup dan melakukan kerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan.

Dalam proses itulah perilaku sesuatu yang hidup atau hanya dianggap dapat diamati dan dimengerti. Hal ini tidak terkecuali sebuah organisasi yang dianggap sebagai *living organism*, maka perilakunya juga dapat diamati dan kemudian dimengerti. Sebagai sesuatu yang hidup maka perilakunya tentu sangat rumit seperti halnya perilaku manusia hidup yang juga mengalami kerumitan. Sebagaimana yang dinyatakan Indrawijaya bahwa perilaku manusia adalah sesuatu yang rumit. Sementara itu, upaya untuk mengerti perilaku

manusia merupakan pangkal tolak untuk dapat mengerti perilaku mereka dalam organisasi birokrasi. Oleh karena itu, pandangan kesisteman adalah jalan yang paling mudah untuk mengerti perilaku manusia. Dalam pandangan ini, perilaku manusia ditentukan oleh proses input dan output. Artinya kita harus menganggap bahwa manusia adalah suatu sistem yang terbuka, bukan sesuatu yang dapat diisolasi dan bahwa manusia berintegrasi dengan lingkungan dan hidup dalam lingkungan (Indrajaya, 2000:34-35).

Begitu pula organisasi birokrasi sebagai sesuatu sistem yang hidup, maka merupakan suatu sistem yang terbuka. Apalagi dalam organisasi dan birokrasi itu ada unsur manusia sebagai unsur yang sangat penting bagi jalannya organisasi, maka hampir tidak mungkin untuk membuat sebuah organisasi birokrasi itu bersifat tertutup seperti mesin. Manusia adalah pendukung utama setiap organisasi apa pun bentuknya. Masing-masing individu akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalamannya ke dalam tatanan birokrasi (Thoha, 2002:184). Semua itu merupakan karakteristik individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala individu tersebut akan memasuki lingkungan baru, misal birokrasi atau organisasi pemerintahan. Adapun birokrasi yang dipergunakan sebagai suatu sistem untuk merasionalkan organisasi itu juga mempunyai karakteristiknya sendiri.

Dengan demikian, perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi itu. Oleh sebab itu, faktor pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing individu yang ada dalam organisasi sangat diperhatikan dan menjadi acuan pihak manajemen sebelum menentukan keputusan untuk bagaimana memperlakukan mereka. Perilaku mereka yang memiliki jenjang pendidikan tertentu dari jenis keilmuan tertentu dianggap akan membawa pengaruh terhadap perilaku mereka dalam menjalankan tugas dan fungsi yang diberikan oleh pihak manajemen. Ilustrasi tersebut ingin menunjukkan betapa perilaku itu sangat penting bagi organisasi dan perilaku itu sendiri sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana organisasi itu berada. Perilaku organisasi pada hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi (Thoha, 2002:170-171). Sementara itu interaksi dengan lingkungan merupakan suatu bagian penting dari proses belajar seseorang. Oleh karenanya kepribadian seseorang sangat dipengaruhi oleh pengalamannya termasuk interaksinya dengan lingkungan (Indrawijaya, 2000:37).

Pendekatan perilaku dalam organisasi mempertaruhkan bahwa manusia dalam organisasi adalah suatu unsur yang kompleks. Secara tradisional, birokrat memahami dimensi manusia dalam organisasi didekati dari asumsi-asumsi ekonomi, sekuriti, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi, sehingga pendekatan-pendekatan hubungan kerja formal struktural dipergunakan sebagai satu-satunya rujukan untuk memahami dimensi manusia dalam organisasi. Sekarang ini pendekatan perilaku organisasi telah menggantikannya untuk memahami aspek-aspek manusia sebagai suatu dimensi yang kompleks dalam organisasi (Thoha, 2002:172).

Perilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Ini formula psikologi dan mempunyai kandungan pengertian bahwa perilaku seseorang itu tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, melainkan ditentukan sampai seberapa jauh interaksi antara dirinya dengan lingkungannya. Perilaku birokrasi pada hakikatnya merupakan hasil interaksi antara individu-individu dengan organisasinya. Oleh karena itu untuk memahami perilaku birokrasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Jika karakteristik individu berinteraksi

dengan karakteristik birokrasi, maka timbul perilaku birokrasi. Adapun karakteristik birokrasi itu antara lain adanya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, adanya pembagian kerja, adanya tugas-tugas dalam jabatan tertentu, adanya wewenang dan tanggungjawab, adanya sistem penggajian tertentu, adanya sistem pengendalian pengawasan dan lain sebagainya (Thoha, 2002: 184-185).

Proses munculnya perilaku atau tingkah laku individu dalam organisasi itu sangat dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam diri individu yang bersangkutan atau yang kemudian sering disebut sebagai kepribadian dan juga pengaruh dari lingkungan termasuk di dalamnya organisasi dimana individu itu hidup dan melakukan aktivitas sosialnya. Semua faktor pengaruh itu kemudian diproses menjadi keinginan, kesukaan, atau ketidaksenangan. Pada proses ini lahirlah pandangan atau sikapnya terhadap sesuatu atau obyek tertentu dalam hal ini organisasi. Pandangan atau sikap ini akan cepat ke luar dengan didorong oleh faktor motivasi sehingga terjadilah tindakan atau tingkah laku individu. Oleh karena cara memproses faktor pengaruh atau pendorong itu berbeda-beda demikian juga motivasi yang berbeda-beda, maka akan melahirkan tingkah laku atau perilaku yang berbeda-beda pula. Dalam sub bab berikutnya akan dijelaskan apa itu motivasi.

3.8. Perubahan Perilaku Birokrasi

Tidak diragukan lagi bahwa sejak awal pembentukannya keberadaan organisasi publik itu dimaksudkan agar semua tujuan pemerintahan lebih mudah diraih dengan cara yang lebih baik, cepat, efisien, dan efektif. Sejumlah negara telah membuktikan bahwa organisasi publik memegang peranan penting dalam keseluruhan proses pemerintahan misalnya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Begitupun melalui organisasi publik yang senantiasa menerapkan nilai-nilai etika moral serta prinsip-prinsip organisasi yang rasional dan modern diyakini amanah rakyat akan lebih mudah diwujudkan. Hanya saja tidak semua negara dapat digolongkan berhasil mewujudkannya. Di antara sebagian dari misi dan tujuan tersebut dapat tercapai, tetapi sebagian yang lain masih jauh dari harapan (Nawawi, 2013:181).

Bahkan oleh sejumlah ahli negara berkembang ada yang digolongkan sebagai negara gagal dalam melakukan perubahan atau perbaikan manajemen pemerintahan, khususnya yang berkaitan dengan perilaku birokrasi. Oleh berbagai sebab seperti sistem politik yang otoritarian membuat birokrasi di negara yang bersangkutan kinerjanya sangat lamban dan semakin birokratik. Namun otomatis sebaliknya bagi negara berkembang yang relatif demokratis, Indonesia adalah salah satu contohnya ketika sistem politiknya semakin demokratis, tetapi tata kelola pemerintahannya tidak otomatis berjalan paralel mengikutinya. Kinerja birokrasi tidak otomatis lebih baik dari sebelumnya dalam melayani publik. Apa yang tampak seperti setali tiga uang dengan kondisi sebelumnya. Masih saja mudah ditemui praktik aparatur birokrasi yang berusaha mencari pendapatan tambahan dengan mendayagunakan jabatan atau kekuasaannya. Meskipun sistemnya sudah diperbaiki, tetapi masih saja mudah ditemui perilaku aparatur birokrasi yang dengan lincah menciptakan tambahan kesejahteraan dengan memanfaatkan kewenangan yang dimilikinya. Ada saja cara yang digunakannya, misalnya dengan menambah beberapa persyaratan yang tidak perlu untuk sebuah pelayanan yang diharapkan masyarakat.

Karena birokrasi masih juga menampilkan sisi lain dari sosoknya yang dianggap buruk itu, maka *image* atau gambaran pengertian birokrasi juga mencakup pengertian yang buruk, meskipun sesungguhnya secara teoritik bersifat positif atau setidaknya netral (obyektif). Padahal secara konseptual

birokrasi itu memiliki pengertian yang positif di dalam masyarakat, Karena begitu pentingnya peranan birokrasi dalam mewujudkan harapan publik. Dengan terminologi positif ini banyak orang yang berlomba-lomba mejadi pegawai pemerintahan di samping motivasi lain yang sifatnya material dan kekuasaan. Kondisi ini bisa dimaklumi, karena menurut Kristiadi birokrasi pemerintah merupakan suatu kekuasaan yang besar dimana kegiatannya hampir menyeluruh setiap kegiatan manusia, sehingga banyak kesan yang dilontarkan kepada birokrasi dalam terminologi yang baik (Kristiadi,1994:83).

Fenomena ironis ini banyak ditemui di negara berkembang yang belum demokratis, dimana birokrasi seakan menjadi menara gading yang tidak tersentuh. Fenomena serupa terlihat di Indonesia sebelum di era orde baru. Di era itu birokrat merupakan organisasi yang sangat kuat dan menentukan. Bisa memutuskan kebijakan publik tanpa merasa perlu mengajak atau melibatkan *stakeholders* untuk merumuskannya. Akibatnya, sikap peka, responsif, dan proaktif terhadap permasalahan pembangunan yang seharusnya dimiliki aparaturn pemerintahan menjadi tumpul, dan digantikan dengan sikap mengutamakan kelompoknya atau diri sendiri, reaktif, dan lamban. Fenomena demikian bukan hanya khas Indonesia ketika itu, tetapi juga terjadi disejumlah negara berkembang lainnya sebagaimana dikemukakan oleh Heady dalam sejumlah penelitiannya.

Menurut (Heady dalam Nawawi,2013:183) birokrasi pemerintahan di negara-negara berkembang ditandai dengan beberapa kelemahan yang juga merupakan ciri utamanya. Kelemahan atau ciri-ciri tersebut tampaknya relevan dengan kondisi birokrasi pemerintahan Indonesia yang menyebutkan lima ciri, yaitu: 1) pola dari sistem birokrasinya merupakan tiruan atau jiplakan dari sistem administrasi kolonial; 2) birokrasi pemerintahan kekurangan sumber daya manusia yang berkualitas baik dari segi kepemimpinan, manajemen, kemampuan, dan keterampilan teknis yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Sebaliknya, kondisi yang sering dijumpai adalah banyaknya sumber daya manusia yang kurang berkualitas dengan pembagian tugas yang tidak jelas. Akibatnya tidak saja terjadi inefisiensi dalam penggunaan sumber daya manusia, tetapi juga terjadi penumpukan pegawai dalam satu unit kerja atau instansi; 3) birokrasi cenderung mengutamakan atau berorientasi pada kepentingan pribadi atau kelompok dari pada kepentingan masyarakat atau pencapaian sasaran yang bermanfaat bagi masyarakat banyak; 4) Apa yang dinyatakan baik secara tertulis maupun lisan oleh birokrasi sering tidak sesuai dengan kenyataan; 5) Birokrasi cenderung bersifat otonom dalam proses politik dan pengawasan masyarakat.

Hal demikian bukannya tidak disadari oleh para pengambil kebijakan atau mereka yang dalam bahasa organisasi sering disebut sebagai pihak manajemen. Pihak manajemen atau pengambil kebijakan telah melakukan berbagai cara, namun hanya sedikit yang berhasil dengan cepat mengubah perilaku birokrasinya. Sampai sejauh ini banyak negara yang masuk kategori kurang berhasil, khususnya jika ketidakberhasilan itu berkaitan dengan perubahan perilaku birokrasi. Persoalan ini bagi pihak manajemen merupakan persoalan krusial dan sangat berat untuk diselesaikan dalam waktu singkat, khususnya bagi negara yang baru memulai menerapkan prinsip-prinsip manajemen publik baru.

Indonesia adalah salah satu contohnya, sejak zaman kolonial hingga sekarang perilaku birokrasi masih menempatkan dirinya sebagai tuan yang harus dilayani dari pada sebaliknya sebagai pelayan publik (masyarakat). Meskipun sejumlah perbaikan telah dilakukan, tetapi perilaku demikian masih eksis hingga sekarang berikut konsekuensi yang mengikutinya. Hal itu menunjukkan bahwa tidak mudah untuk melakukan perubahan perilaku birokrasi sesuai dengan

kerangka normatif atau teoritisnya. Singkat kata perilaku birokrasi tampak masih jauh dari ketentuan normatifnya (*das solen*) dari kenyataan empiriknya (*das sein*).

Kondisi demikian sungguh dilematis karena keberadaan organisasi publik merupakan keniscayaan bagi sebuah pemerintahan dalam upayanya mewujudkan tujuan publik. Tidak diragukan bahwa birokrasi merupakan unsur penting dalam organisasi publik yang memegang peranan penting bagi tercapainya tujuan tersebut. Sebagai konsekuensinya tidak ada satu negara satu pemerintahan yang kemudian berusaha membubarkan organisasi pemerintahan kemudian menggantinya dengan sesuatu yang baru atau dengan yang lain, yang dilakukan adalah melakukan sejumlah pembenahan manajerial, baik yang dilakukan secara drastis atau radikal atau yang sifatnya gradual atau hanya tambal sulam.

Apa yang dilakukan Indonesia sejak 1999 bisa digolongkan cukup radikal dari sisi kelembagaan, tetapi tidak demikian dari sisi yang lain, khususnya jika indikator perubahan itu dikaitkan dengan perubahan perilaku birokrasi. Jika di era sebelumnya perilaku organisasi pemerintahan, sebagaimana tercermin dari perilaku aparatur birokrasinya yang lamban dan bertele-tele, bahkan diduga kuat sering kali korup dan menyalahgunakan kekuasaan (*abuse of power*), maka apa yang tampak setelah lebih dari dua puluh tahun sejak 1999, ternyata tidak banyak perubahan yang dianggap mendasar. Secara substantif atau dari sisi kualitasnya, tidak terjadi perubahan yang signifikan, meskipun kecenderungan perubahan itu telah terjadi, tetapi terlihat masih sangat lambat atau sangat rendah jika dibandingkan dengan tingginya harapan atau ekspektasi publik. Singkat kata, perilaku birokrasi masih dianggap lamban dan jauh dari ketentuan normatifnya, meskipun sejumlah upaya reformasi birokrasi gencar dilakukan pemerintah.

Persoalannya tentu bukan soal waktu karena upaya serupa juga dilakukan, meskipun tidak seintensif yang dilakukan sejak tahun 1999. Kendala waktu bukan merupakan alasan yang tepat karena kini sudah dua puluh tahun lebih reformasi birokrasi itu dilakukan. Demikian juga upaya serupa dengan maksud serupa sudah dilakukan di masa-masa sebelumnya bahkan sejak pendirian republik ini juga sudah dilakukan dengan kesadaran yang sama untuk menciptakan birokrasi yang modern dan profesional. Ironisnya, ada yang menilai dalam kasus tertentu, justru perilaku birokrasi di era kolonial dianggap lebih baik, misalnya dianggap lebih disiplin dan cekatan, meskipun itu hanya kasuistik dan untuk hal-hal tertentu saja. Kesimpulannya tidak mudah melakukan perubahan jika itu ditujukan untuk mengubah perilaku tidak terkecuali perilaku organisasi birokrasi.

Idealnya waktu bukan lagi menjadi alasan karena upaya serupa telah dilakukan sejak lama, dan sejak tahun 1999 upaya itu semakin gencar dilakukan. Waktu lebih dari dua puluh tahun itu lebih dari cukup, taruhlah itu hanya dimaksudkan untuk meletakkan dasar-dasar perilaku yang dianggap baik bagi organisasi modern dan profesional. Tetapi apa yang terlihat seolah waktu setelah reformasi seperti tidak cukup. Perubahan yang terjadi tidak cukup secara signifikan. Misalnya dalam hal perubahan perilaku korupsi, *abuse of power*, perilaku lamban dan bertele-tele dalam pelayanan dampaknya masih menjadi pemandangan sehari-hari. Semua itu seperti menunjukkan buruknya sebuah manajemen pemerintahan dalam hal implementasinya, karena ketentuan normatif yang terkait dengan struktur dan kelembagaan birokrasi sudah dibuat sedemikian baik. Demikian juga konsep manajemen baru yang modern juga sudah diadopsi dan dituangkan dalam sejumlah peraturan perundang-undangan berikut pendirian sejumlah lembaga publik baru.

Fenomena itu dari sisi manajemen merupakan persoalan yang serius. Sekalipun diakui bahwa tidak mudah melakukan perubahan perilaku, tetapi

dalam konstalasi sosial politik reformatif yang tentunya sangat kondusif untuk melakukan reformasi birokrasi, ternyata momentum itu seperti angin lalu, terlewat begitu saja. Pihak manajemen puncak sepertinya tidak bersikap responsif dan menggunakan momentum itu sebagai peluang untuk mengubah *image* birokrasi yang lamban dan bertele-tele menjadi birokrasi yang lincah dan profesional kerjanya. Sepertinya, nasi sudah menjadi bubur, tetapi tetap saja tidak ada kata terlambat untuk melakukan sejumlah perubahan perilaku birokrasi dari pada membiarkan seperti apa adanya dengan sejumlah perbaikan tambal sulam. Pilihannya hanya satu, jika perilaku birokrasi tidak bisa diubah secara gradual dan justru melakukan resistensi, maka untuk kasus dan lembaga tertentu diperlukan perubahan secara radikal dan drastis perlu dilakukan sebagai *shock therapy*.

Latihan soal

Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling tepat. Jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu mengukur pemahaman tentang Kelompok dan Organisasi.

1. Apa yang membedakan kelompok formal dan kelompok informal dalam organisasi?
 - A) Kelompok formal ditentukan oleh struktur organisasi, sedangkan kelompok informal terbentuk secara alami.
 - B) Kelompok formal berfokus pada kegiatan sosial, sedangkan kelompok informal berfokus pada pekerjaan.
 - C) Kelompok formal terdiri dari manajer saja, sedangkan kelompok informal terdiri dari karyawan.
 - D) Kelompok formal tidak memiliki aturan tertulis, sedangkan kelompok informal memiliki aturan yang jelas.
 - E) Kelompok formal adalah kelompok yang anggotanya berasal dari departemen yang sama, sedangkan kelompok informal terdiri dari anggota lintas departemen.
2. Teori kelompok mana yang menekankan pada pentingnya norma-norma kelompok dan peran-peran yang dimainkan oleh anggota dalam kelompok?
 - A) Teori pertukaran sosial
 - B) Teori kohesivitas kelompok
 - C) Teori sistem sosial
 - D) Teori konflik
 - E) Teori peran
3. Apa fungsi utama dari norma-norma kelompok dalam sebuah organisasi?
 - A) Untuk mengendalikan perilaku anggota kelompok
 - B) Untuk mendefinisikan struktur organisasi
 - C) Untuk meningkatkan persaingan antara kelompok
 - D) Untuk menetapkan tujuan kelompok
 - E) Untuk memfasilitasi pembagian sumber daya
4. Mengapa kohesivitas kelompok penting dalam organisasi?
 - A) Meningkatkan persaingan antar anggota kelompok
 - B) Memudahkan proses pemecatan anggota
 - C) Meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas
 - D) Mengurangi kebutuhan akan kepemimpinan
 - E) Mendorong individualisme dalam kelompok
5. Dalam konteks organisasi, apa yang dimaksud dengan konflik intragrup?
 - A) Konflik antara kelompok yang berbeda
 - B) Konflik antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya

- C) Konflik dalam kelompok yang sama
- D) Konflik antara kelompok dan pemimpinnya
- E) Konflik antara manajemen puncak dan karyawan

Kunci Jawaban

Jawaban: A

Penjelasan: Kelompok formal dibentuk oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan biasanya memiliki struktur dan tugas yang jelas. Sementara itu, kelompok informal terbentuk secara alami di antara individu-individu berdasarkan hubungan pribadi dan minat bersama.

Jawaban: E

Penjelasan: Teori peran menekankan pada pentingnya norma-norma kelompok dan peran-peran yang dimainkan oleh anggota kelompok. Setiap anggota kelompok memiliki peran tertentu yang berkontribusi pada fungsi dan dinamika kelompok secara keseluruhan.

Jawaban: A

Penjelasan: Norma-norma kelompok berfungsi untuk mengendalikan dan memandu perilaku anggota kelompok agar sesuai dengan harapan dan standar kelompok tersebut. Norma-norma ini membantu dalam memelihara keteraturan dan memprediksi perilaku anggota kelompok.

Jawaban: C

Penjelasan: Kohesivitas kelompok penting karena dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Ketika anggota kelompok merasa terikat dan mendukung satu sama lain, mereka lebih mungkin bekerja sama dengan efektif dan terdorong untuk mencapai tujuan kelompok.

Jawaban: C

Penjelasan: Konflik intragrup adalah konflik yang terjadi dalam kelompok yang sama. Ini bisa muncul dari perbedaan pendapat, persaingan untuk sumber daya, atau ketidaksepakatan tentang tujuan atau metode kerja kelompok.

BAB IV STRUKTUR ORGANISASI

TIU :

Mahasiswa akan memahami konsep dan prinsip struktur organisasi, serta faktor yang memengaruhi penataan struktur organisasi, khususnya dalam konteks publik atau pemerintahan.

TIK :

- Mendefinisikan struktur organisasi dan komponen utamanya.
- Menguraikan elemen dasar yang membentuk struktur organisasi.
- Menjelaskan prinsip-prinsip yang mengarahkan pembentukan struktur organisasi.
- Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi struktur organisasi.
- Menggambarkan cara penataan struktur organisasi dalam konteks publik atau pemerintah
- Menganalisis isu-isu terkini yang berkaitan dengan struktur organisasi publik atau pemerintah

4.1. Definisi Struktur Organisasi

Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaris*), dengan demikian seseorang yang mengadakan hubungan interaksi dengan pihak lainnya tidak atas kemauan sendiri, mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu. Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya dan berisi wewenang, tanggungjawab dan pembagian tugas untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

Sistem adalah sejumlah satuan yang berhubungan antara satu dengan lainnya sedemikian rupa sehingga membentuk suatu kesatuan yang biasanya berusaha mencapai tujuan tertentu. Sesuatu dapat dinamakan sistem bila terjadi hubungan atau interrelasi dan interdependensi baik internal maupun eksternal antar subsistem. Jadi organisasi adalah bentuk suatu sistem yang di dalamnya mempunyai struktur yang berbeda antara satu organisasi dengan yang lainnya.

Setiap organisasi mempunyai struktur yang berbeda dan dapat memengaruhi sikap dan perilaku anggotanya. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan pengorganisasian antara lain adalah membagi pekerjaan yang harus dilakukan menjadi departemen-departemen dan jabatan yang terperinci, membagi-bagi tugas dan tanggungjawab berkaitan dengan masing-masing jabatan, mengoordinasikan berbagai tugas organisasi, mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit-unit, membangun hubungan di kalangan individu, kelompok, dan departemen, menetapkan garis-garis wewenang formal, mengalokasikan dan memberikan sumber daya organisasi.

Struktur organisasi didefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Ada enam unsur kunci yang perlu disampaikan kepada manajer ketika mereka merancang struktur organisasinya. Unsur-unsur tersebut adalah spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentalisasi dan desentralisasi. dan formalisasi (Robbins, 2011).

Struktur organisasi didefinisikan juga sebagai "sistem yang digunakan untuk mendefinisikan hierarki dalam suatu organisasi. Ini mengidentifikasi setiap pekerjaan, fungsinya dan ke mana ia melapor ke dalam organisasi." Suatu

struktur kemudian dikembangkan untuk menetapkan bagaimana organisasi beroperasi untuk melaksanakan tujuannya.

Ada banyak jenis struktur organisasi. Setiap struktur organisasi memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda dan hanya dapat berfungsi untuk perusahaan atau organisasi dalam situasi tertentu atau pada titik tertentu dalam siklus hidupnya.

Berdasarkan laman Wikipedia, struktur organisasi merujuk pada kerangka atau tata letak sistematis yang digunakan dalam sebuah organisasi untuk membagi, mengorganisir, dan mengkoordinasi tugas-tugas dan tanggung jawab antara anggota organisasi. Struktur organisasi biasanya didasarkan pada hierarki dan garis tanggung jawab, yang menunjukkan siapa yang bertanggung jawab atas setiap tugas atau keputusan di organisasi.

Struktur organisasi mencakup bagaimana tugas-tugas dan tanggung jawab dipecah menjadi unit-unit organisasi yang lebih kecil, bagaimana tugas-tugas dan informasi dialokasikan di antara unit-unit ini, dan bagaimana unit-unit ini saling berhubungan dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Struktur organisasi dapat memiliki berbagai bentuk, mulai dari struktur organisasi fungsional, struktur organisasi matriks, struktur organisasi garis dan staf, hingga struktur organisasi jaringan. Setiap jenis struktur organisasi memiliki kelebihan dan kelemahan, dan organisasi harus memilih struktur yang paling sesuai untuk tujuan, ukuran, dan lingkungan bisnis mereka.

4.2. Dasar-dasar Struktur Organisasi

Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Para manajer perlu menangani enam unsur tersebut ketika merancang struktur organisasi, yaitu:

Pertama, Spesialisasi Kerja, hakikat spesialisasi kerja adalah dari pada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipilah-pilah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan. Pada hakikatnya, individu-individu berspesifikasi dalam mengerjakan bagian dari suatu kegiatan.

Menjelang akhir dasawarsa 1940-an kebanyakan pekerjaan manufaktur dalam negara-negara industri dijalankan dengan spesialisasi kerja yang tinggi. Manajemen melihat cara ini sebagai memanfaatkan keterampilan karyawannya secara efisien. Dalam kebanyakan organisasi, beberapa tugas menuntut keterampilan tinggi, yang lain dapat dikerjakan oleh mereka yang tidak terlatih. Jika semua buruh melakukan tiap langkah: katakan proses manufaktur sebuah organisasi, semuanya mempunyai keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, baik pekerjaan yang paling menuntut kemampuan keterampilan tertentu maupun yang tidak menuntut keterampilan. Buruh yang terampil akan mendapat bayaran lebih dari pada buruh tidak terampil dan upah mereka cenderung mencerminkan pada tingkat keterampilan, membayar kerja yang sangat terampil untuk mengerjakan tugas yang mudah merupakan suatu penggunaan sumber daya organisasi yang tidak efisien.

Definisi yang lainnya adalah keterampilan karyawan juga akan menjadi sukses melalui pengulangan. Diperlukan lebih sedikit waktu dalam menukar tugas, dalam menyingkirkan peralatan dari suatu langkah sebelumnya. Dalam proses kerja itu efisiensi yang lainnya adalah melalui spesialisasi kerja organisasi juga telah melakukan pelatihan kerja. Namun demikian, ada juga kekurangan dari spesialisasi kerja misalnya akan menimbulkan kebosanan, kelelahan, stress, produktivitas rendah, kualitas buruk, bolos bekerja meningkat dan tingkat keluaran karyawan tinggi dan lebih besar dari pada keuntungan ekonomis.

Dewasa ini sebagian besar manajer tidak menganggap spesialisasi kerja sebagai suatu yang usang, juga tidak menjadi sumber peningkat produktivitas yang tidak habis-habisnya. Lebih tepat, para manajer mengakui manfaat ekonomi yang diberikan oleh spesialisasi kerja dalam jenis-jenis pekerjaan tertentu dan masalah-masalah akan timbul apabila itu dilaksanakan terlalu jauh. Hal ini akan ditemukan misalnya tingginya spesialisasi kerja yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk membuat dan menjual produknya secara efisien. Di pihak lain perusahaan tertentu telah meraih sukses dengan memperluas lingkup pekerjaan dan mengurangi spesialisasi.

Kedua, Departementalisasi, dasar yang dipakai dalam pengelompokan pekerjaan disebut departementalisasi. Salah satu dasar pengelompokan kegiatan adalah menurut fungsi yang dijalankan, misalnya seorang manajer manufaktur mungkin mengorganisasi pabriknya dengan memisahkan spesialisasi rekayasa, akuntansi, manufaktur, personalia dalam pembelian. Tentu saja departementalisasi menurut fungsinya dapat digunakan dalam semua jenis organisasi. Keunggulan utama dari tipe pengelompokan ini adalah memperoleh efisiensi dengan mengumpulkan spesialis yang sama.

Tugas juga dapat didepartementalisasikan menurut tipe produk yang dihasilkan organisasi itu. Misalnya pada *Sun Petroleum Products*, masing-masing dari tiga bidang produk utama dalam korporisasi (bahan bakar, pelumas dan lilin serta bahan kimia). Salah satu keuntungan dari pengelompokan ini adalah ditingkatkannya tanggungjawab untuk kinerja produk, karena semua kegiatan yang dikaitkan pada suatu produk spesifik berada di bawah pengarahannya manajer tunggal.

Car lain untuk melakukan departementalisasi adalah atas dasar geografi atau teritori, fungsi penjualan misalnya mempunyai kawasan (*region*) barat, selatan, barat, tengah, dan timur.

Departementalisasi juga dapat dilakukan berdasarkan proses, misalnya pengecoran, pencetakan, pembuatan pipa, finishing, inspeksi, petikemas dan pengiriman. Kategori terakhir dari departementalisasi adalah digunakannya tipe tertentu dari pelanggan yang ingin dicapai organisasi itu untuk melayani pelanggan eceran, grosir, dan mungkin pemerintah.

Ketiga, Rantai Komando, dua puluh tahun yang lalu konsep rantai komando merupakan batu sendi dasar struktur organisasi. Sekarang, dapat disaksikan tidak penting lagi, namun demikian, manajer kontemporer hendaknya masih mempertimbangkan implikasinya apabila mereka hendak memutuskan bagaimana cara terbaik menyusun struktur organisasi mereka.

Rantai komando adalah garis tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa, misalnya kepada siapakah harus bertanggungjawab:

Dua konsep komplementer, yaitu wewenang (*otoritas*) mengarah pada hak-hak yang inheren (tertanam) dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah itu dipatuhi. Untuk mempermudah koordinasi, posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando dan tiap manajer diberi derajat wewenang agar mematuhi tanggungjawab. Asas kesatuan komando membantu mengamankan konsep garis wewenang yang tidak terputuskan. Kesatuan ini menyatakan bahwa seorang seharusnya mempunyai satu dan hanya satu atasan kepada siapa harus bertanggungjawab langsung. Jika kesatuan komando ini putus, seorang bawahan mungkin harus menanggulangi tuntutan atau prioritas yang berkonflik dari beberapa atasan.

Waktu berubah dan demikian pula ajaran dasar dan desain organisasi. Konsep rantai komando wewenang dan kesatuan komando sangat kurang

relevan dewasa ini karena kemajuan teknologi komputer dan kecenderungan kearah pemberian kuasa karyawan.

Keempat, Rentang Kendali atau *span of control* adalah jumlah bawahan atau subordinates dalam suatu organisasi yang dapat diawasi oleh individu manajer (Greenberg dan Baron, 2003). Rentang kendali berkaitan dengan berapa jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang manajer. Istilah lain dari rentang kendali adalah *span of supervision*, *span of authority*, *span of management*, dan *span of attention*. Rentang kendali sempit menunjukkan hanya sedikit bawahan yang dikendalikan, sebaliknya rentang kendali yang luas menunjukkan terdapat banyak bawahan yang harus dikendalikan.

Berapa jumlah rentang kendali yang ideal? Tidak ada ketentuan yang pasti mengenai jumlah rentang kendali yang ideal. Sebagian besar penulis berpendapat bahwa rentang kendali yang ideal berkisar antara tiga sampai delapan bawahan.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk menentukan rentang kendali yang ideal antara lain: a) hubungan yang diperlukan, untuk menentukan rentang kendali yang ideal perlu dipertimbangkan kebutuhan akan hubungan dan koordinasi antara atasan dan bawahan. Untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan hubungan dan koordinasi seseorang mungkin rentang kendali yang luas justru akan menghambat hubungan antara atasan dengan bawahan; b) tingkat spesialisasi, manajer pada tingkat yang lebih rendah biasanya membawahi lebih banyak karyawan, karena pekerjaan pada tingkat yang lebih rendah umumnya lebih terspesialisasi dan tidak terlalu rumit dari pada pekerjaan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi; c) kemampuan berkomunikasi, berbagai bentuk instruksi, pedoman atau kebijakan organisasi harus dikomunikasikan kepada para bawahan secara efektif cenderung lebih mampu mengelola bawahan dalam jumlah banyak dibandingkan individu yang tidak memiliki kemampuan berkomunikasi dengan jelas dan ringkas (Ivancevich, 2007).

Kelima, Sentralisasi dan Desentralisasi, dalam beberapa organisasi, manajer puncak mengambil semua keputusan. Manajer tingkat lebih bawah semata-mata hanya melaksanakan petunjuk-petunjuk manajer puncak. Pada keadaan yang lain ada organisasi dimana pengambilan keputusan ditekan ke bawah ke manajer-manajer yang paling dekat dengan tindakan organisasi pertama sangat tersentralisasikan yang kedua didesentralisasikan. Sebuah organisasi yang dicirikan oleh sentralisasi merupakan benda struktural yang secara *inherent* berbeda dari organisasi yang didesentralisasikan. Dalam suatu organisasi desentralisasi, tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, dan makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan yang menyangkut kehidupan kerja mereka.

Pendekatan sentralisasi dan desentralisasi dalam menjalankan fungsi pengorganisasian memiliki kelebihan dan keterbatasan, diantaranya adalah: a) Kedekatan dengan pihak sasaran. Pendekatan desentralisasi memungkinkan organisasi untuk lebih dekat dengan pihak sasaran. Bagi organisasi bisnis, jika pendekatan desentralisasi dilakukan, maka sub organisasi yang menjalankan perusahaan di daerah akan lebih mudah mengenali pasar sasaran dibandingkan dengan pihak pusat yang berlokasi di tempat yang berbeda. Kedekatan dengan pihak sasaran ini akan lebih memudahkan organisasi untuk menjawab kebutuhan dari pihak sasaran; b) Pengetahuan lokal atau lapangan. Desentralisasi menggambarkan adanya cara pengorganisasian yang berbasiskan pengetahuan lokal atau lapangan secara lebih baik. Ilustrasinya adalah jika sebuah perusahaan yang memiliki cabang di 10 kota yang berbeda menggunakan

pendekatan yang sama untuk kesepuluh kota tersebut, bisa jadi ada hal-hal yang mengalami ketidaksesuaian dengan lapangan, karena umumnya pendekatan yang sama bagi berbagai tempat lebih bersifat umum dan belum tentu menyentuh apa yang diperlukan di pasar sasaran atau di lapangan; c) Penerimaan dari pihak sasaran. Desentralisasi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan diharapkan dapat melakukan pendekatan berdasarkan daerah dimana pasaran sasaran yang dituju. Pendekatan ini akan membantu perusahaan untuk lebih dapat diterima oleh pihak sasaran atau pasar sasaran; d) Keputusan yang lebih fleksibel. Konsekuensi logis dari desentralisasi adalah keputusan yang diambil oleh organisasi akan lebih fleksibel karena sangat disesuaikan dengan kondisi lokal dimana organisasi tersebut berada; e) Sifat keumuman dari cara pengelolaan. Organisasi yang masih mempertahankan cara sentralisasi memandang bahwa pada dasarnya cara mengelola sebuah organisasi umumnya sama dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Konsumen dimana pun menurut kelompok ini dianggap memiliki berbagai kesamaan sekalipun berada di lokasi yang berbeda-beda. Konsumen pada umumnya menginginkan harga yang murah, kualitas, dan pelayanan yang memuaskan, semuanya ini bersifat umum di seluruh pasar sasaran; f) Efisiensi biaya. Desentralisasi berarti adanya staf tambahan, regulasi tambahan, bangunan tambahan, dan adanya biaya tambahan. Tambahan biaya ini menyebabkan organisasi cenderung mengalami inefisiensi, sedangkan pendekatan sentralisasi tidak memiliki konsekuensi tambahan biaya tambahan karena cara pengelolaannya langsung dari pusat atau dari hierarki yang tertinggi; g) Kesamaan kualitas. Sentralisasi dapat menjamin terpeliharanya kualitas dari apa yang diberikan oleh organisasi. Jika sentralisasi dilakukan, maka hierarki yang di bawah diharuskan mengikuti ketentuan yang telah ditentukan oleh hierarki yang lebih atas; dan h) Adanya kemajuan teknologi. Sentralisasi tidak selalu berarti lambat dalam berbagai hal akibat adanya kemajuan teknologi. Berbagai keputusan, kebijakan, sampai cara pengerjaan dari organisasi dapat dilakukan dengan lebih cepat. Transformasi informasi dari hierarki tertinggi sampai terendah bisa dengan cepat diakses seiring adanya penggunaan teknologi informasi yang berbasis komputer.

Keenam, Formalisasi, mengacu kepada sampai tingkat mana pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan. Jika satu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksanaan pekerjaan itu akan mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana seharusnya mengerjakannya.

Para karyawan dapat diharapkan agar selalu menangani masukan yang sama dalam cara yang persis sama, yang menghasilkan suatu keluaran yang konsisten dan seragam dimana ada formalisasi yang tinggi dan disitu ada uraian jabatan (*job description*) yang eksplisit, banyak aturan organisasi dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas yang meliputi proses kerja dalam organisasi. Dimana formalisasi itu rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan untuk menjalankan keleluasaan dalam kerja.

Karena keleluasaan seorang individu pada pekerjaan itu berkaitan secara terbalik dengan banyaknya perilaku dalam pekerjaan tersebut yang diprogramkan oleh organisasi maka makin besar pembakuan (*standardisasi*) itu makin sedikit masukan dari pihak karyawan yang menyangkut bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan. Pembakuan tidak hanya mayakinkan kemungkinan karyawan menjalankan perilaku alternatif, melainkan juga mungkin akan membuat karyawan tidak merasa perlu untuk mempertimbangkan alternatif-alternatif.

4.3. Prinsip Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada hakikatnya merupakan cermin miniatur organisasi. Struktur organisasi merupakan proses penetapan struktur peran melalui penentuan kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi serta bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang, serta pengoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal.

Penetapan struktur organisasi tersebut memerlukan pemenuhan tujuan proses organisasi yang dinilai penting sebagai berikut (Hardjito, 1995):

- 1) Perumusan tujuan, organisasi haruslah memiliki tujuan yang jelas. Kejelasan tujuan yang terakhir dari visi dan misi yang gamblang serta berbeda dalam kendali nilai utama organisasi akan menjadi pedoman yang mantap bagi anggota, terutama dalam menentukan langkah-langkah rasional yang harus ditempuh;
- 2) Kesatuan arah, dalam setiap struktur organisasi pasti terdapat pimpinan (atasan) dan anggota (bawahan). Setiap bawahan hanya akan memiliki satu atasan. Bawahan hanya menerima perintah dari dan bertanggungjawab kepada atasannya. Kesatuan arah yang berpangkal dari kesatuan visi organisasi akan membawa seluruh SDM organisasi kepada kesatuan langkah guna mewujudkan tujuan organisasi;
- 3) Pembagian kerja, langkah konkrit yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi selanjutnya perlu dibagi dalam beberapa kelompok aktivitas sehingga setiap bagian atau unit kerja mengetahui secara jelas wewenang dan tanggungjawab yang diembannya. Agar berjalan dengan baik pembagian kerja harus memenuhi syarat "*The right man on the right place*". Penetapan sumber daya manusia yang sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing akan mendorong tercapainya efisiensi kerja;
- 4) Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab. Pendelegasian wewenang merupakan prinsip yang harus dilakukan setelah pembagian kerja. Hal ini dimaksudkan agar setiap bagian dapat menjalankan semua kewenangan dan tanggungjawabnya. Tentu saja, pelaksanaan pendelegasian ini perlu memerhatikan aspek keseimbangan antara kewenangan dan tanggungjawab pekerjaan agar tercapai mekanisme kerja yang sehat. Pada gilirannya pendelegasian wewenang yang baik juga akan memotivasi bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik, kreatif, dan bertanggungjawab;
- 5) Koordinasi, pelaksanaan wewenang setiap bagian tentu akan berkaitan dan memengaruhi bagian yang lain. Oleh karena itu diperlukan koordinasi antar bagian. Prinsip ini menjadi penting sebab dalam praktiknya, kerap ditemukan kasus yang lebih mementingkan bagiannya sendiri;
- 6) Tingkat pengawasan, guna memudahkan pengawasan, penyusunan struktur organisasi harus dilakukan dengan memerhatikan tingkatan-tingkatan pengawasan secara struktural;

4.4. Faktor-faktor yang Memengaruhi Struktur Organisasi

Faktor yang mempunyai kaitan erat dengan struktur organisasi antara lain adalah ukuran organisasi, teknologi, strategi dan lingkungan.

a. Ukuran dan Kompleksitas Organisasi

Sepintas lalu ukuran organisasi tampil sebagai variable yang sederhana yaitu sejumlah orang yang ada di dalam organisasi. Masalah ukuran organisasi yang sebenarnya lebih kompleks sebab hal ini juga berkaitan dengan problematika yang berkaitan dengan penetapan siapa yang berada di dalam dan di luar organisasi.

Terdapat sejumlah komponen yang dapat digunakan untuk menentukan ukuran organisasi, yaitu:

Pertama, bahwa komponen ukuran organisasi adalah kapasitas fisik organisasi. Hal ini berkaitan antara lain dengan daya atau sarana pelayanan yang dimiliki oleh organisasi. Misalnya daya tampung rumah sakit yang ditampilkan dengan jumlah tempat tidur untuk pelayanan rawat inap, daya tampung universitas dengan sejumlah ruang kelas dan laboratorium, mesin-mesin pengolah bahan mentah pada organisasi bisnis.

Kedua, adalah aspek personil yang tersedia pada organisasi misalnya banyaknya karyawan yang dipekerjakan pada organisasi perusahaan atau banyaknya mahasiswa yang belajar pada perguruan tinggi. Walaupun demikian bagi organisasi tertentu justru penambahan personil dikendalikan sedemikian rupa dalam rangka menjaga efisiensi kerja mengingat bahwa personil merupakan sumber daya yang mahal. Dalam hal ini penggunaan personil digunakan seminimal mungkin dan untuk hal-hal yang dimungkinkan diganti dengan mesin.

Ketiga, adalah aspek input dan output organisasi. Aspek ini antara lain meliputi jumlah langganan atau jumlah pasien yang dilayani atau jumlah mahasiswa yang belajar pada suatu perguruan tinggi.

Keempat, adalah aspek sumber daya yang tersedia secara langsung di dalam suatu organisasi dalam bentuk kekayaan bersih (*wealth or assets*).

Penelitian lain dilakukan oleh Peter M. Blau yang terutama berkisar pada ukuran organisasi dan deferensiasi organisasi. Deferensiasi diukur dengan jumlah tingkatan (*levels*), departemen dan titel-titel pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Menurut penelitiannya, penambahan ukuran organisasi membawa penambahan deferensiasi. Penurunan ukuran organisasi dengan sendirinya akan mengurangi deferensiasi. Sebaliknya pada organisasi yang besar terdapat kecenderungan rendahnya biaya administrasi dan lebih luasnya rentang pengendalian bagi supervisor. Sehubungan dengan itu maka organisasi yang berukuran besar dapat mencapai skala ekonomi yang lebih baik.

Biaya administrasi dan rentang pengendalian bagi supervisor berkorelasi terbalik dengan ukuran organisasi, sedangkan ukuran organisasi dengan deferensiasi berkorelasi positif secara menyilang. Blau selanjutnya menyimpulkan bahwa ukuran organisasi merupakan hal yang cukup kritis dan skala ekonomi yang menguntungkan pada umumnya dicapai melalui organisasi yang berukuran besar. Penelitian ini dilakukan oleh Aston Grup di Inggris yang menyimpulkan bahwa peningkatan ukuran organisasi berpengaruh pada peningkatan kegiatan organisasi dan pada pengurangan konsentrasi otoritas.

Melalui penelitian tersebut, jelaslah bahwa ukuran organisasi mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan struktur organisasi. Organisasi yang berukuran besar pada umumnya memiliki struktur organisasi yang lebih kompleks dan formal. Indikator kompleksitas struktur organisasi ditampilkan melalui tiga kategori utama yaitu: 1) adalah *spatial dispersion*, yaitu penyebaran kegiatan; 2) adalah kategori *hierarchical differentiation*, yaitu banyaknya tingkatan defensial tingkatan organisasi; 3) adalah kategori *specific division of labour*.

Organisasi yang berukuran besar memungkinkan individu-individu tidak saling mengenal. Untuk merentangkan tali silaturahmi antara mereka pada organisasi yang besar diperlukan upaya tertentu dalam waktu yang cukup lama dan biaya yang cukup besar. Kaitan ini juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja individu. Kepuasan kerja individu pada umumnya tercapai pada organisasi yang berukuran medium, yaitu organisasi yang jumlah individunya sekitar 21 sampai 50, hal ini tidak berarti bahwa *stress* (rasa tertekan dan kekecewaan) individu dalam organisasi, terutama para pegawai dapat diatasi hanya dengan penciutan dalam organisasi. Pada organisasi yang besar, *stress* individu

biasanya disebabkan oleh rumitnya pengaturan koordinasi dan rasa tidak berarti ditengah-tengah sekelompok besar orang-orang yang berkualitas cukup heterogen. Organisasi yang besar menimbulkan rasa tertekan pada pegawai sehingga semangat kerja (*morale*) menurun. Bagi orang tertentu juga, bekerja pada organisasi yang besar menimbulkan kebanggaan atas pekerjaan (*pride in work*), sedangkan pada organisasi yang berukuran kecil, kebanggaan ini mungkin kurang, walaupun bagi orang tertentu justru tampil sebagai tantangan dan peluang untuk berprestasi karena kurang saingan. Bagi para pelanggan, ukuran organisasi memungkinkan berbagai sikap. Ada pihak yang lebih menyukai menjadi pelanggan organisasi yang besar karena sistemnya sudah lebih tertata dengan baik, disamping imbalannya yang lebih besar. Pihak lain lagi ada yang merasa enggan berhubungan dengan organisasi yang besar karena memandang proses birokrasinya lebih rumit.

b. Peranan Teknologi dalam Organisasi

Penggunaan teknologi informasi dapat memengaruhi atau akan mengubah struktur organisasi. Penggunaan teknologi informasi (komputer) secara luas oleh staf manajemen yang dapat berhubungan dengan pusat-pusat basis data besar yang disentralisasi dan yang dihubungkan satu sama lain sebagai bagian dari jaringan kerja komputer yang lebih besar tentu akan berdampak terhadap struktur organisasi.

Apabila pimpinan pada sebuah organisasi dapat mengakses langsung data akibat penggunaan teknologi informasi, maka pimpinan tersebut akan dapat mengontrol lebih banyak bawahannya. Hal tersebut disebabkan oleh karena pengawasan melalui media teknologi informasi (komputer) dapat menggantikan pengawasan. Dampaknya dapat berupa rentang kendali yang lebih besar, tingkatan yang lebih sedikit dalam organisasi dan yang mempunyai kompleksitas yang rendah.

Penggunaan teknologi informasi (sistem informasi) juga berdampak pada formalisasi yang lebih sedikit dan lebih banyak organisasi yang didesentralisasikan. Dapat disimpulkan bahwa sistem informasi manajemen dengan menggunakan teknologi informasi dimaksudkan agar pengawasan oleh komputer dapat mengganti kebijakan dalam pengambilan keputusan. Teknologi komputer akan cepat memberitahukan kepada pimpinan sehingga dapat memungkinkan dia melakukan tindakan koreksi jika kebijakan yang diambil tidak tepat. Sistem informasi akan memudahkan desentralisasi dan tidak berdampak pada pengawasan dari *top management*. Sistem informasi manajemen dengan teknologi informasi juga tentu menyebabkan organisasi lebih desentralisasi. Para pimpinan dengan mudah melangkahi manajemen menengah dan secara langsung masuk ke dalam data tingkat operasional. Dengan demikian akan mengurangi ketergantungan pimpinan pada stafnya terhadap data atau informasi yang dibutuhkan serta memungkinkan pimpinan mengambil kebijakan atau keputusan operasional.

c. Faktor Strategi dan Lingkungan,

Membuat atau menyusun suatu struktur organisasi yang efektif dan efisien tidak mudah dilakukan kecuali organisasinya masih kecil atau masih pada tingkat embrio. Apabila organisasinya besar dan kompleks, menyusun kembali struktur merupakan pekerjaan berat, dan sering dikenal dengan nama restrukturisasi. Restrukturisasi merupakan perombakan struktur untuk disesuaikan dengan dinamika kegiatan dari dalam organisasi, baik secara kuantitas maupun kualitas, dan juga disesuaikan dengan dinamika perubahan lingkungan apakah ada suatu perubahan struktur yang harus dibuat untuk merespons peluang atau ancaman dari luar.

Sifat dari lingkungan bervariasi mulai dari yang bersifat paling sederhana (*simple*) sampai rumit (*complex*) dan dari yang bersifat statis sampai yang paling mudah berubah. Secara umum dapat diklasifikasikan tiga karakteristik lingkungan yaitu *simple-static environment* yang menunjukkan paling sedikit ketidakpastian dari lingkungan, *complex-dynamic* menunjukkan paling besar ketidakpastian, dan kondisi tengah-tengah antar kedua kutub itu.

Dengan sifat lingkungan yang bervariasi ini, maka kunci dua bentuk desain organisasi yang paling terkenal, yaitu organisasi bersifat mekanistik dan organisasi yang bersifat organik. Organisasi yang bersifat mekanistik biasanya dirancang ketika ketidakpastian lingkungan sangatlah kecil atau bersifat statis dan sederhananya sehingga semua tugas dapat dispesifikasikan dengan jelas hak dan kewajiban anggota organisasi dapat dirumuskan dengan jelas dapat ditentukan struktur hirarkis kendali, kewenangan dan komunikasi, dan kecenderungan untuk berinteraksi dan berkomunikasi secara vertikal.

Sebaliknya organisasi yang bersifat organik sangat cocok diterapkan kalau terjadi ketidakpastian sangat tinggi, dimana peran anggota tidak mudah dirumuskan, tugas harus selalu didefinisikan kembali melalui interaksi dengan anggota organisasi, ketergantungan terhadap otoritas dan kontrol terhadap kegiatan relatif kecil, sehingga satu satunya yang diandalkan adalah komitmen para individu terhadap tujuan organisasi, kontrol dan pengambilan keputusan didesentralisasikan, proses pembuatan keputusan harus cepat dilakukan dan komunikasi harus bersifat lateral dan vertikal.

Keterkaitan dengan lingkungan ini membawa suatu implikasi terhadap prinsip paling penting dari penyusunan struktur yaitu bahwa penyusunan struktur harus benar-benar memperhatikan karakteristik lingkungan yang dihadapi. Dengan kata lain, adaptasi struktural terhadap perubahan lingkungan harus dilakukan.

Perbedaan yang sering muncul ke permukaan adalah manakah yang harus disusun terlebih dahulu? Strategi terlebih dahulu kemudian berdasarkan strategi tersebut disusun struktur, atau sebaliknya? Dengan kata lain, *structure follows strategy* atau *strategy follows structure*? (struktur mengikuti strategi, atau strategi mengikuti struktur). Dalam literatur terjadi perdebatan. Strategi memberi wacana tentang tujuan dan cara mencapainya dan struktur merupakan alat untuk mencapainya. Karena itu, penyusunan struktur hendaknya dilakukan setelah jelas dipilih dengan strategi tertentu (Porter, 1998). Meskipun demikian, ada yang melihat sebaliknya yaitu dengan adanya desain struktur yang demikian, maka manajer dapat memilih strategi untuk mencapai tujuan. Pendekatan yang kedua ini jarang didukung oleh studi empiris, karena penyusunan struktur dapat dilakukan apabila strategi yang akan diterapkan organisasi telah ditentukan dengan jelas.

4.5. Penataan Struktur Organisasi Publik atau Pemerintahan

Menurut Ernest Dale, yang mengarang buku "*Management: Theory and Practice*" (1993), sebuah struktur organisasi harus memuat tentang lima hal, sebagai berikut: 1) Daftar pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi; 2) Membagi jumlah beban kerja dalam tugas-tugas atau biasa disebut pembagian kerja (*division of work*); 3) Menggabungkan tugas-tugas dalam keadaan yang logis dan efisien atau departementalisasi; 4) Menetapkan mekanisme untuk koordinasi; dan 5) Memonitor efektivitas struktur organisasi dan melakukan penyesuaian apabila diperlukan.

Berdasarkan pandangan di atas, banyak para perancang organisasi terjebak pada *short cut* langsung menuju membuat bahan organisasi (*organization chart*), dan membahasnya dengan berbagai pihak. Seringkali

bagan organisasi inilah wahana penggambaran cara berorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Namun agaknya penelitian terkini menunjukkan tidak hanya soal visi, misi dan nilai-nilai yang dianut organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi juga ternyata penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan bersama.

Tidak pelak lagi penataan organisasi ini sering kali diwujudkan dalam bentuk reorganisasi, yaitu membuat tatanan pengorganisasian yang baru. Jadi yang perlu diutamakan adalah pengorganisasian dan bukan hanya struktur organisasinya. Pengorganisasian ini tentulah salah satu strategi penting dalam mencapai tujuan dari sasaran organisasi. Struktur organisasi hanya alat berupa gambar yang menjelaskan struktur manajemen yang dikehendaki bisa berjalan secara efektif. Selebihnya, efektivitas organisasi masih bergantung lagi ada para anggotanya, para pemimpinnya, dan budaya yang dipraktikkan atau dikembangkan.

Yulius E. Agung Seputra 2014 merangkum pandangan umum yang berkembang, bahwa organisasi bisa diartikan dalam tiga hal, yaitu: 1) Sebagai wadah: tempat dimana kegiatan manajemen dijalankan; 2) Sebagai proses: memperhatikan interaksi atau kerja sama antar orang-orang yang menjadi anggota organisasi, baik formal maupun informal; dan 3) Sebagai sistem: yaitu sistem sosial, sistem fungsional dan sistem komunikasi.

Oleh karena itu dalam mempelajari sebuah organisasi haruslah mencermati ketiga hal tersebut agar memperoleh gambaran yang benar tentang kondisi saat ini. Trend yang sedang terjadi dalam mempelajari suatu organisasi di tingkat mikro adalah justru mempelajari proses bisnis yang saat ini dijalankan. Jadi struktur organisasi tidak dipandang sebagai barang mati, akan tetapi lebih dilihat sebagai cara orang untuk membagi pekerjaan, mengkoordinasikan pekerjaan dan mengarahkan segala aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi terkadang melaksanakan banyak misi, maka program dan kegiatannya pun cukup banyak. Sehingga proses bisnis yang dipelajari juga cukup banyak. Oleh karena itu, mempelajari bisnis proses dibagi ke dalam tingkatan-tingkatan (*layer*) makro, meso, mikro, sehingga dapat diketahui konteksnya.

Hubungan vertikal dan horizontal juga diidentifikasi agar dapat dipahami bagaimana proses bisnis yang sekarang ini dijalankan. Hubungan vertikal antara proses bisnis di tingkatan mikro dengan para tingkat meso, dan hubungan vertikal antara tingkatan meso dan makro harus dirancang secara logis. Demikian pula hubungan horizontal, terutama terkait dengan pembagian tugas, departementalisasi, dan hubungan kerja sama juga harus masuk akal. Di lingkungan organisasi publik (pemerintahan) hubungan vertikal dan horizontal itu sering sulit didapat informasinya dari hanya sekedar bagan struktur organisasi saja. Disamping gambar struktur organisasi harus dibaca secara rinci tugas dan fungsi setiap jabatan hubungan kerja, dan dokumen lainnya tentang organisasi dan tata kerja, sehingga diperoleh informasi tentang kondisi proses saat ini.

Pada tingkatan mikro, di dalam organisasi pemerintahan yang telah banyak menggunakan apa yang disebut *e-government*, yaitu tata kelola pemerintahan yang menggunakan teknologi informasi dan jaringan komunikasi, dapat digunakan analisa *Structured Analysis and Design Method* (Peter P. Chen, 1977). Metode ini secara teliti mempelajari dan mendokumentasikan proses dengan tahapan sebagai berikut: 1) Identifikasi proses sistem yang ada saat ini dan mendokumentasikan dalam *process chart*; 2) Menarik gambaran *logical design* sistem yang ada saat ini; 3) Membuat *logical design* sistem baru yang diinginkan; 4) Menentukan *physical design* sistem yang baru.

Dari langkah-langkah tersebut dapat diperoleh desain sistem yang baru. Mungkin tidak baru sama sekali, akan tetapi dari langkah pertama kemudian langkah kedua dan ketiga, maka telah berhasil menemukan gambaran proses dan sistem baru yang logis untuk diterapkan. Dalam lingkup mikro, analisisnya semakin rinci. Dan rincian penjelasan juga harus cermat didokumentasikan agar dapat dibaca oleh banyak pihak. Pihak-pihak itu antara lain pengembang sistem, analisis sistem, programmer, dan teknisi komputer dan jaringan.

Mempelajari struktur manajemen dan juga proses bisnis yang ada, ternyata tidak bisa berdiri sendiri dalam silo yang tak terpengaruh dunia luar. Output dari mutu divisi mungkin digunakan sebagai input oleh divisi lainnya (horizontal). Demikian pula output pada kegiatan di suatu unit kerja instansi pemerintahan mungkin saja untuk mendorong tercapainya hasil program instansinya (hubungan vertikal). Pendeknya saling keterkaitan harus menjadi perhatian para perancang organisasi, walaupun fokusnya masih tetap pada organisasi yang dievaluasi.

Membangun Institusi

Membangun suatu lembaga atau institusi tidak hanya aktivitas menetapkan struktur organisasinya saja, namun juga secara terus-menerus meningkatkan kapasitas untuk menjalankan perannya. Menitikberatkan pembangunan kelembagaan pada kapasitas dalam menjalankan peran ini penting dari pada berorientasi pada pelaksanaan tugas. Jika berorientasi pada pelaksanaan tugas, seringkali sebuah lembaga minta kewenangan yang cukup untuk menjalankan tugasnya, dan pada banyak kasus kewenangan ini yang disalahgunakan oleh oknum yang ada dalam organisasi. Jika berorientasi pada peningkatan kapasitas agar dapat berperan lebih baik, biasanya lebih cenderung terbuka untuk berbagai inovasi dan bukan hanya *task oriented* atau setidaknya sekedar melaksanakan tugas.

Membangun institusi disamping struktur organisasi, tata kerja, dan tata kelola, juga membangun kemampuan tim atau unit organisasi atau divisi-divisi atau bagian-bagiannya dalam mencapai sasaran yang diinginkan dan pada gilirannya mencapai tujuan organisasi. Dalam membangun kemampuan tim atau unit kerja, diperlukan pembangunan kapasitas sumber daya manusianya, budaya kerja dan budaya organisasinya. Meningkatkan kapasitas SDM, membangun tim, membangun budaya kerja, dan selanjutnya mengembangkan budaya organisasi ini merupakan rangkaian kegiatan yang sebaiknya dilakukan secara simultan atau secara bersama-sama secara sistematis dan terintegrasi.

Secara empiris banyak dijumpai bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi atau pegawai yang baru masuk. Sebaliknya anggota organisasi yang baru masuk juga dapat mempengaruhi budaya organisasi yang sudah ada, terutama jika yang baru masuk ke dalam organisasi itu di tingkat pimpinan atau bahkan pimpinan tertinggi. Namun demikian pembentukan budaya organisasi memerlukan waktu yang cukup lama, sehingga perubahannya tentu perubahan kearah yang baik, juga memakan waktu. Seberapa lama seseorang pemimpin atau anggota organisasi baru yang bisa mengubah budaya organisasi menjadi lebih baik lagi akan sangat tergantung pada seberapa kuat pengaruh personil baru itu terhadap organisasi.

Dalam kenyataannya bahwa orang-orang yang unggul atau para manager yang baik, atau para pemimpin yang baik dihasilkan oleh organisasi yang baik. Jadi sebetulnya sebuah organisasi sama halnya dengan sebuah sekolah, jika sekolahnya baik maka akan menghasilkan murid-murid yang baik dan unggul. Organisasi yang baik akan menghasilkan orang-orang yang baik dan berhasil dan jika orang itu keluar dari organisasi akan terlihat keberhasilannya di tempat lain. Apakah semua kasus terjadi seperti itu? Tentu jawabannya tidak. Ada orang yang berhasil di suatu unit kerja atau organisasi, tetapi tidak berhasil di unit kerja

atau organisasi lain. Organisasi yang baik di dalamnya ada orang-orang yang baik. Organisasi yang baik menghasilkan orang yang baik. Oleh karena itu, inilah pentingnya pembangunan kelembagaan atau organisasi, karena membangun organisasi tidak hanya sekedar menulis struktur manajemennya akan tetapi juga diperlukan pengembangan budayanya.

Di dalam organisasi pemerintahan, para pengamat sering sekali mengutarakan bahwa di dalam organisasi pemerintahan yang baik di dalamnya juga akan terbina calon-calon pemimpin yang baik. Oleh karena itu, membangun institusi pemerintahan yang baik, yang bertata kelola yang baik, berbudaya yang baik dan unggul sangatlah penting menjadi program pemerintahan yang berkesinambungan. Sebaliknya institusi pemerintahan tidak mudah untuk dibongkar pasang secara “terlalu sering” dan terlalu cepat sebelum dilakukan penguatan kelembagaan atau pembangunan institusional yang terprogram.

Tidak cukup agaknya suatu institusi pemerintahan diganti, diubah secara signifikan, dimerjer, atau dibubarkan, tetapi keputusan itu dilakukan dengan berdasarkan telaahan sekilas. Keputusan perubahan organisasi harus berdasarkan evaluasi yang mendalam atau bahkan suatu audit yang menyeluruh terhadap suatu instansi berikut instansi terkait terdekat dan pengumpulan bukti-bukti yang cukup. Hal ini tentu guna pengambian keputusan yang hati-hati, misalnya dimodifikasi sedikit, digabungkan atau merger, dirampingkan atau sebaliknya ditambah atau dikembangkan, dan dibubarkan. Jika mungkin perubahan organisasi itu dilakukan dengan evaluasi yang mendalam, ditambah audit terinci terhadap instansi yang menjadi fokus evaluasi. Tentu kendalanya adalah masalah biaya dan mekanisme penyelenggaraan terevaluasi dan audit itu sendiri. Di samping audit organisasi memerlukan biaya yang besar, masalah lainnya adalah mencari pihak konsultan yang berintegritas tinggi, netral dan independen tidaklah mudah dengan biaya yang terbatas.

Mengubah Mindset dan Budaya Kerja

Organisasi pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel dapat terwujud jika di dalamnya terdapat budaya kerja yang baik dan mendukung dalam pencapaian tujuan. Budaya kerja yang baik ini terutama ditujukan untuk meningkatkan etos kerja semua pegawai dan pejabat suatu organisasi. Dalam membangun budaya kerja yang baik dan pada akhirnya membangun budaya organisasi yang unggul, pada dasarnya berupaya untuk mengubah dua hal yaitu: 1) sikap cara merasa, cara memahami dan 2) *mindset*, cara pandang atau cara berfikir, sehingga dapat mengakibatkan perubahan perilaku dan tindakan kearah perbaikan.

Cara yang ditempuh dalam mengubah sikap dapat dilakukan dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemagangan, dan supervisi yang mendidik. Hasil dari upaya ini dapat berakibat berubahnya perilaku pegawai. Disini diperlukan adanya upaya pendidikan dan pelatihan agar pegawai mengerti apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Kemudian pengetahuan yang sudah diperoleh dipraktikkan sehari-hari di tempat kerja. Implementasi pengetahuan ini dapat berupa pembiasaan hal-hal yang baik di setiap kesempatan di tempat kerja. Sudah tentu hal ini adalah pembiasaan hal-hal yang benar dan baik untuk organisasi dan semua orang sebaliknya juga perlu dilakukan penghentian kebiasaan buruk yang sering dilakukan yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi dan semua orang. Sebaiknya juga perlu dilakukan penghentian kebiasaan buruk yang sering dilakukan yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Pembiasaan hal-hal yang baik dan benar serta penghentian kebiasaan yang buruk ini akan sedikit demi sedikit mengubah kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Cara lain yang perlu ditempuh dan dicoba adalah mengubah cara pandang atau *mindset* para pegawai dan pejabat dengan melalui sejumlah rekayasa pelatihan ataupun pendidikan dan pelatihan biaya. Rekayasa ini dapat lebih cepat untuk mengubah karakter dan kebiasaan buruk orang dewasa, dibanding pendidikan. Mengubah *mindset* ini diyakini oleh Steven Covey lebih akan berhasil membuat perubahan besar atau bahkan lompatan besar, dibanding dengan mendorong perubahan sikap yang hasilnya mungkin secara bertahap mengubah dan menghentikan kebiasaan buruk atau membiasakan hal-hal yang baik yang dipandang lebih produktif, lebih efektif, atau mungkin lebih efisien.

Perubahan *mindset* dan budaya kerja di lingkungan instansi pemerintah pada saat ini terus-menerus dilakukan melalui pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi pusat maupun daerah. Jika *reform* atau perbaikan yang dilakukan diarahkan kepada delapan area perubahan, maka salah satunya adalah perubahan *mindset* dan budaya kerja ini. Kini instansi pemerintah dianjurkan untuk membangun budaya kerjanya untuk menjadi budaya organisasi yang unggul melalui petunjuk Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2017 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja dan PermenPANRB Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah.

PermenPANRB Nomor 39 Tahun 2012 pada dasarnya memberikan keleluasaan kepada instansi pemerintah untuk mengembangkan budaya kerjanya dengan menggali nilai-nilai organisasinya masing-masing. Budaya kerja yang dimaksud ini berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki setiap individu. Individu-individu ini masuk ke dalam sebuah organisasi, maka mereka diharapkan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang dikehendaki organisasi untuk mencapai tujuannya. Hasil penerapan dan pengembangan budaya kerja ini dapat diamati dalam hal-hal sebagai berikut: 1) pemahaman terhadap makna bekerja; 2) sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan; 3) sikap terhadap lingkungan tempat kerja; 4) sikap terhadap waktu; 5) sikap terhadap peralatan yang digunakan dalam bekerja; 6) etos kerja, dan 7) perilaku saat bekerja atau mengambil keputusan (Hendro Witjaksono, 2015:48).

4.6. Isu-isu Struktur Organisasi Publik

Pertama, Isu merebaknya gejala Parkinson. Seorang pejabat terus mengangkat jumlah bawahannya meskipun beban kerja relatif tetap, sebagai perwujudan kekuasaannya. Di Indonesia, gejala ini dapat diamati ketika para pejabat melakukan hal-hal yang mengarah pada kolusi dan nepotisme. Artinya, meskipun beban kerja di organisasi publik relatif tetap, seorang pejabat terus memasukan anggota keluarga, handai-taulan, teman dekat, atau orang lain, sebagai hasil persekongkolan. Kebiasaan atau budaya dari beberapa etnis di Indonesia nampaknya masih kental, dimana kakak yang lebih tua bertanggungjawab untuk mencarikan pekerjaan adik-adiknya, atau orang-orang dari suku atau clannya harus diutamakan. Hal ini tentunya merugikan beban anggaran negara, karena telah terjadi pemborosan yaitu mempekerjakan orang-orang yang sebenarnya tidak dibutuhkan, tidak adanya kesadaran untuk melakukan penilaian tentang gejala ini melalui penelitian dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

Kedua, Isu Kompetensi, isu lain yang juga sangat populer yaitu menempatkan orang tidak sesuai dengan kompetensi atau spesialisasinya. Hal ini disebabkan oleh ketiadaan orang yang memiliki kompetensi itu, mungkin juga karena masalah suka tidak suka (*like and dislike*), tetapi mungkin juga karena

mendapatkan promosi jabatan. Dalam kaitan dengan yang terakhir ini telah disampaikan dalam "*Peter Principle*" bahwa orang akan mengalami penurunan tingkat kecerdasan ketika mendapatkan kesempatan promosi. Artinya semakin orang dipromosikan dalam jabatan yang lebih tinggi, semakin rendah tingkat kompetensinya. Hal ini sangat masuk akal, karena pengangkatan pertama dalam suatu jabatan tergantung kepada kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut. Apabila ia menduduki suatu jabatan baru yang lebih tinggi, kompetensi tersebut tentu tidak cocok lagi baik dalam jenis maupun dalam tingkatan. Oleh karena itu disarankan agar setiap orang yang hendak menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi harus mengikuti pendidikan dan pelatihan khusus.

Ketiga, Isu Penentuan Posisi atau Jabatan, isu ini berkenaan dengan penentuan jabatan atau posisi. Seringkali penentuan suatu jabatan atau posisi tidak didasarkan atas kebutuhan riil, akan tetapi atas pertimbangan berapa orang atau siapa saja yang harus diberi perhatian khusus. Karena itu, tidaklah mengherankan kalau jabatan atau posisi sering dikarang-karang atau disesuaikan dengan keahlian dari pihak-pihak yang harus diberi perhatian khusus. Akibatnya muncul tumpang tindih nama posisi atau jabatan. Padahal penentuan jabatan ini harus didasarkan pada tugas pokok, dan tugas pokok ini didasarkan pada tujuan organisasi, dan selanjutnya tujuan ditentukan atas dasar misi dan visi organisasi. Berkaitan dengan isu ini, kemampuan mendesain organisasi (bentuk struktur dan jabatan, tugas pokok dan fungsi) khususnya di organisasi publik masih sangat rendah. Misalnya, sektor pendidikan dan kesehatan seharusnya menggunakan bentuk "*profesional bureaucracy*", tetapi dalam kenyataannya tidak demikian. Bentuk tradisional yaitu *simple organization* (*strategic apex*) justru selalu digunakan, sehingga guru atau dosen, dokter atau perawat sebagai "*profesional bureaucrats*", sulit mengambil keputusan yang seharusnya secara profesional lebih paham dari pada pimpinannya.

Keempat, Isu Penentuan Struktur. Suatu isu menarik yang sering muncul ke permukaan adalah isu tentang penentuan struktur organisasi. Sebagaimana telah dijelaskan dalam penentuan jabatan, isu tentang penentuan struktur mengikuti pola yang serupa. "Struktur dan jabatan, kan tergantung saya", kata seorang direktur. Artinya, seringkali kehadiran suatu struktur serta jabatan lebih bersifat politis, lebih didasarkan pada muatan kepentingan, dari pada kebutuhan riil. Suatu struktur bukan dibuat tergantung kemauan atau kekuasaan seseorang, tetapi tergantung kebutuhan yang nyata. Dan bentuk struktur sangat ditentukan oleh strategi organisasi dan dinamika lingkungan.

Pertanyaan yang sering timbul adalah mengapa suatu struktur dirubah atau mengapa dilakukan restrukturisasi padahal strategi organisasinya tetap. Dari pertanyaan sebaliknya, mengapa struktur yang ada tidak dirubah padahal organisasinya telah mengalami perubahan tujuan dan strategi. Dalam kaitannya dengan struktur ini ada suatu kebiasaan yang kurang baik dan perlu mendapatkan perhatian serius, yaitu menentukan jumlah jabatan pada suatu struktur tertentu dengan batasan maksimum dan minimum. Tentu saja semua akan menentukan jumlah jabatan dengan batasan maksimum, dan tidak mungkin memiliki batasan minimum, karena semuanya berkaitan dengan pengelembungan anggaran dan kepentingan menempatkan orang yang disukai dalam jabatan-jabatan tersebut.

Kelima, Isu Sentralisasi dan Desentralisasi. Muncul pembahasan akademik di berbagai literature tentang konsep desentralisasi namun tidak selalu membuahkan kesepakatan tentang makna, tipe dan klasifikasinya. Misalnya, apakah desentralisasi yang harus dipilih adalah yang berbentuk desentralisasi politik atau administrasi, berbentuk desentralisasi kompetitif atau non kompetitif, atau juga berbentuk desentralisasi internal organisasi atau berbentuk devolusi

(Pollit, Birchall dan Puttman, 1998 dalam Keban, 2014:160) atau semuanya? Demikian pula dalam desainnya, misalnya apakah yang digunakan adalah desentralisasi yang bersifat *symetris* atau yang *asymetris* (Katorobo, 2007) atau semuanya?

Dengan munculnya paradigma *New Public Management* (NPM) yang mendoktrinkan desentralisasi dalam tubuh pemerintahan, maka isu desentralisasi menjadi semakin penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pengalaman tentang keberhasilan di luar negeri seperti di Inggris, New Zealand, Australia, Amerika Serikat dan Kanada telah meyakinkan kita bahwa desentralisasi membawa perbaikan bagi kinerja pemerintah sekaligus kesejahteraan masyarakat. Banyak pihak berharap bahwa desentralisasi mampu memperbaiki kualitas lingkungan, pemberian pelayanan publik, dan peningkatan akuntabilitas pegawai daerah.

Beberapa pakar yakin bahwa ada banyak keuntungan yang diperoleh dari desentralisasi. Dengan desentralisasi, kesejahteraan masyarakat di daerah akan lebih cepat terwujud karena pemerintah daerah akan lebih fleksibel bertindak dalam merespons perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat di daerah lebih mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan ketimbang menunggu keputusan dari pemerintah pusat (*sentralisasi*), sehingga kehidupan demokrasi lebih terwujud, lebih memberi ruang untuk berkreasi dan berinovasi, dan menghasilkan semangat kerja, komitmen dan produktivitas yang lebih tinggi (Keban, 2014:160).

Untuk konteks Indonesia, yang memiliki kompleksitas geografis, suku atau etnis, agama, budaya, nampak tidak ada pilihan lain yaitu sistem pemerintahan yang desentralistis. Sistem ini akan lebih responsif terhadap tuntutan kebutuhan, situasi dan kondisi lokal, sementara pemerintah pusat (*sentralisasi*) akan memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang bersifat strategis dan urusan-urusan lintas propinsi.

Latihan soal

Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling tepat. Jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu mengukur pemahaman tentang struktur organisasi.

1. Prinsip dasar apa yang biasanya membedakan struktur organisasi privat dari lembaga pemerintahan?
 - A) Organisasi privat selalu mengutamakan profit, sedangkan lembaga pemerintahan berorientasi pada layanan publik.
 - B) Organisasi privat tidak memiliki struktur hierarki, sedangkan lembaga pemerintahan selalu memiliki struktur hierarki yang ketat.
 - C) Organisasi privat dilarang melakukan kegiatan yang bersifat non-profit.
 - D) Lembaga pemerintahan tidak diizinkan untuk berkompetisi di pasar, sedangkan organisasi privat harus berkompetisi.
 - E) Lembaga pemerintahan selalu memiliki lebih banyak karyawan daripada organisasi privat.
2. Dalam konteks tata kelola, pernyataan mana yang paling akurat mengenai perbedaan antara organisasi privat dan lembaga pemerintahan?
 - A) Organisasi privat tidak memerlukan audit dan transparansi keuangan, sedangkan lembaga pemerintahan wajib melakukannya.
 - B) Lembaga pemerintahan biasanya diatur oleh undang-undang publik, sementara organisasi privat diatur oleh peraturan korporat.

- C) Lembaga pemerintahan dapat menjual saham di pasar, sedangkan organisasi privat tidak dapat melakukannya.
 - D) Organisasi privat sepenuhnya dibiayai oleh pemerintah, sementara lembaga pemerintahan harus menghasilkan dana sendiri.
 - E) Lembaga pemerintahan tidak perlu memiliki misi dan visi, sedangkan organisasi privat wajib memilikinya.
3. Bagaimana tanggung jawab sosial dan keberlanjutan berbeda dalam konteks organisasi privat dibandingkan dengan lembaga pemerintahan?
- A) Organisasi privat tidak bertanggung jawab atas dampak sosial dari kegiatannya, sedangkan lembaga pemerintahan bertanggung jawab.
 - B) Lembaga pemerintahan lebih fokus pada keuntungan jangka pendek daripada keberlanjutan, berkebalikan dengan organisasi privat.
 - C) Organisasi privat cenderung memiliki lebih banyak inisiatif keberlanjutan dan tanggung jawab sosial karena tekanan pasar.
 - D) Lembaga pemerintahan tidak perlu mempertimbangkan keberlanjutan lingkungan dalam operasinya.
 - E) Kedua jenis organisasi sama-sama bertanggung jawab untuk mengintegrasikan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam strategi mereka.
4. Pernyataan mana yang benar mengenai proses pengambilan keputusan di organisasi privat dibandingkan dengan lembaga pemerintahan?
- A) Keputusan di lembaga pemerintahan diambil secara cepat dan efisien, berbeda dengan organisasi privat yang sering kali birokratis.
 - B) Organisasi privat tidak memerlukan pertimbangan publik dalam pengambilan keputusan, sedangkan lembaga pemerintahan harus transparan dan mempertimbangkan masukan publik.
 - C) Keputusan di organisasi privat selalu bersifat final dan tidak dapat digugat, sedangkan keputusan lembaga pemerintahan selalu dapat ditinjau ulang oleh pengadilan.
 - D) Lembaga pemerintahan membuat keputusan berdasarkan profitabilitas, sedangkan organisasi privat berdasarkan kebutuhan masyarakat.
 - E) Organisasi privat dapat membuat keputusan tanpa pertimbangan etis, berbeda dengan lembaga pemerintahan yang harus berpegang pada etika publik.
5. Apa ciri khas rekrutmen karyawan di lembaga pemerintahan dibandingkan dengan organisasi privat?
- A) Lembaga pemerintahan tidak memerlukan proses wawancara dalam rekrutmen, sedangkan organisasi privat memerlukan proses wawancara yang ketat.
 - B) Rekrutmen di lembaga pemerintahan sering kali lebih terbuka dan harus mengikuti prosedur yang ditetapkan secara hukum.
 - C) Organisasi privat tidak perlu mengumumkan lowongan secara publik, berbeda dengan lembaga pemerintahan yang harus transparan.
 - D) Lembaga pemerintahan hanya boleh merekrut karyawan dari dalam negeri, sedangkan organisasi privat dapat merekrut karyawan internasional.
 - E) Rekrutmen di organisasi privat selalu lebih cepat daripada di lembaga pemerintahan karena tidak adanya regulasi.

Kunci Jawaban

Jawaban: A

Penjelasan: Organisasi privat umumnya didirikan dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan bagi pemilik atau pemegang sahamnya, sedangkan lembaga pemerintahan berorientasi pada layanan publik dan sering kali tidak ditujukan untuk mencari keuntungan.

Jawaban: B

Penjelasan: Lembaga pemerintahan biasanya diatur oleh undang-undang publik yang bertujuan untuk melindungi kepentingan publik dan memastikan pelayanan yang adil dan transparan, sedangkan organisasi privat diatur oleh peraturan korporat yang lebih fokus pada efisiensi dan keuntungan.

Jawaban: E

Penjelasan: Baik organisasi privat maupun lembaga pemerintahan memiliki tanggung jawab untuk mengintegrasikan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam strategi mereka. Ini termasuk kepatuhan terhadap hukum lingkungan, kontribusi terhadap masyarakat, dan tindakan yang berkelanjutan.

Jawaban: B

Penjelasan: Organisasi privat biasanya memiliki kebebasan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan tidak selalu memerlukan pertimbangan publik. Sebaliknya, lembaga pemerintahan harus transparan, mempertimbangkan masukan publik, dan sering kali mengikuti proses pengambilan keputusan yang lebih kompleks untuk memastikan kepatuhan terhadap hukum dan regulasi.

Jawaban: B

Penjelasan: Rekrutmen di lembaga pemerintahan sering kali harus mengikuti prosedur yang ditetapkan secara hukum, termasuk pengumuman lowongan yang terbuka untuk umum dan proses seleksi yang adil dan transparan, sesuai dengan prinsip-prinsip pelayanan publik.

BAB V

KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

TIU:

Mahasiswa akan menguasai konsep dasar kepemimpinan, memahami berbagai gaya dan teori kepemimpinan, serta mengeksplorasi pengaruhnya terhadap perilaku individu dan kekuasaan dalam konteks organisasi public.

TIK:

- Mendefinisikan kepemimpinan dan membedakannya dari manajemen.
- Mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin dan menjelaskan teori-teori kepemimpinan utama.
- Mengklasifikasikan dan membandingkan berbagai gaya kepemimpinan.
- Mendefinisikan kekuasaan dan membedakan tipe-tipe kekuasaan dalam kepemimpinan.
- Menganalisis bagaimana kepemimpinan mempengaruhi perilaku anggota organisasi.
- Menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan dalam dinamika organisasi.
- Menilai tantangan dan pendekatan unik kepemimpinan dalam konteks organisasi publik.

5.1. Pengertian Kepemimpinan

Terdapat banyak ragam pandangan tentang pengertian kepemimpinan, atau *leadership*, antara lain Robbin (2003:314) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi.

Sedangkan Greenberg dan Baron (2003:471) memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses dimana satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasional yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.

Robbins dan Judge (2011:410) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2010:467) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:483) mendefinisikan kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut kearah pencapaian tujuan. Arah tersebut dapat memengaruhi interpretasi kejadian pengikut, organisasi aktivitas pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut, atau akses mereka pada kerjasama dan dukungan dari unit kerja lain.

Sedangkan Mc.Shae dan Von Glinov (2010:360) menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran (Newstrom, 2011:171). Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya dan kemudian memotivasi dan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut pandangan Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011:306), kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individual dan kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama. Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2012:314) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu menyelesaikan beberapa tujuan. Pengertian ini mengandung makna bahwa kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh dan semua hubungan interpersonal, pentingnya menjadi agen perubahan, dan memfokuskan pada penyelesaian tujuan.

Terdapat kesamaan diantara banyak definisi, yaitu: a) kepemimpinan adalah merupakan kemampuan memengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaannya; b) kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut; c) kepemimpinan terjadi pada berbagai tingkat dalam suatu organisasi, dan d) kepemimpinan memfokuskan pada penyelesaian tujuan bersama.

Dengan merujuk berbagai pendapat para pakar tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin dan Manajer, dalam banyak pembicaraan sehari-hari, istilah *leader*, pemimpin dan *manager*, manajer sering dipergunakan saling bergantian. Namun perlu disadari bahwa antara keduanya tidak identik dan harus dipisahkan. Banyak pembahasan dilakukan para pakar tentang perbedaan antara pemimpin dan manajer.

Peran utama seorang pemimpin adalah memengaruhi orang lain untuk secara sukarela mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pemimpin menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai visi tersebut dan memperluas diri mereka di luar kapabilitas normalnya. Sedangkan *manajer* merencanakan aktivitas, mengorganisir struktur yang sesuai, dan mengontrol sumber daya manusia.

Organisasi perlu kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk mendapatkan efektivitas secara optimal. Dalam dinamika dunia modern sekarang ini, kita memerlukan pemimpin yang menantang *status-quo*, menciptakan visi masa depan, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai visi tersebut. Namun, selanjutnya diperlukan pula manajer yang memformulasikan rencana secara detail, menciptakan struktur organisasi yang efisien dan mengawasi operasi pekerjaan sehari-hari.

5.2. Sifat dan Teori Kepemimpinan

Sifat paling penting yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah: a) mempunyai dorongan pribadi pada tingkat tinggi, ditandai oleh energy, pertimbangan, kekuatan keinginan, dan kepemilikan; b) keinginan memimpin, ditunjukkan oleh motivasi untuk memengaruhi orang lain; c) integritas personal, ditunjukkan oleh perasaan etika, kejujuran, dan kebenaran, dan d) percaya diri, ditunjukkan oleh optimisme, keyakinan dan efikasi diri sebagai pemimpin.

Sifat kepemimpinan tidak menjamin keberhasilan kepemimpinan karena kepemimpinan dapat bersifat positif, namun ada pula yang bersifat negatif. Newstrom (2011:172) membagi sifat positif dalam *primary traits* dan *secondary traits*. Sebagai *primary traits*, sifat primer adalah: a) kejujuran dan integritas; b) dorongan personal dan energy; c) keinginan untuk memimpin; d) percaya diri sedangkan *secondary traits*, sifat sekunder mencakup: a) kemampuan kognitif; b)

karisma; c) fleksibilitas dan adaptivitas; d) kesayangan dan kehangatan positif; e) kreativitas dan originalitas; dan f) pengetahuan tentang bisnis.

Sedangkan sifat negatif dapat berupa: a) *narcissism*, dimana pemimpin dipenuhi dengan kepentingan mereka sendiri, mengumpulkan prestasinya sendiri, mencari-cari kebaikan sendiri, dan mengeksploitasi orang lain untuk keuntungannya sendiri; b) *alpha dogs*, sifat yang sangat agresif, egosentris, mendominasi, dan mengontrol.

Kepemimpinan merupakan topik yang paling sering dibicarakan dalam perilaku organisasi. Pendekatan dan pengelompokan tentang teori kepemimpinan diantara para pakar sangat beragam. Namun, perbedaan tersebut hanya merupakan perbedaan penekanan dalam sudut pandang.

Kreitner dan Kinicki (2010:468) mengelompokkan pendekatan *approach, contingency approach, transformational approach, dan emerging approach*. Sedangkan McShane dan Von Glinow (2010:361) melihat kepemimpinan dari perspektif *competency, behaviour, contingency, transformational, dan implicit*.

Teori Kepemimpinan, sebelum membahas teori kepemimpinan, maka terlebih dahulu diberikan batasan pengertian tentang teori itu sendiri. Batasan pengertian teori telah banyak dirumuskan oleh beberapa pakar, antara lain menurut Kerlinger (1973:14), teori adalah serangkaian konstruk (konsep), batasan, dan proposisi, yang menyajikan suatu pandangan sistematis tentang fenomena dengan focus hubungan dengan merinci hubungan-hubungan antar variabel, dengan tujuan menjelaskan dan memprediksikan gejala. Sedangkan teori menurut Pasolong (2007:8), adalah pernyataan atau konsep yang telah diuji kebenarannya melalui riset. Jadi dengan demikian teori kepemimpinan adalah konsep-konsep kepemimpinan yang telah diuji kebenarannya melalui suatu penelitian ilmiah, maka dapat dikatakan sebagai teori kepemimpinan.

Teori-teori kepemimpinan modern yang banyak mendapat perhatian sekarang ini telah didahului oleh penemu-penemu teori klasik kepemimpinan. Studi kepemimpinan telah menarik perhatian para akademisi maupun para praktisi dalam sepanjang sejarah, bahwa ditemukan adanya pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan menarik perhatian para ahli untuk dibahas dan diteliti. Adapun teori kepemimpinan dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu teori kepemimpinan klasik dan teori kepemimpinan modern.

Kelompok Kepemimpinan Klasik, antara lain sebagaimana yang dikemukakan:

Pertama, kepemimpinan Model Taylor (1911), Taylor sebagai orang ahli teknik mesin sekaigus sebagai Bapak Manajemen Ilmiah, menemukan gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan sebagai berikut: a) cara terbaik untuk meningkatkan hasil kerja adalah dengan meningkatkan teknik atau metode kerja, dampaknya adalah manusia dianggap sebagai mesin; b) manusia untuk manajemen, bukan manajemen untuk manusia; c) fungsi manajemen menurut teori manajemen keilmuan (teori klasik) adalah menetapkan kriteria prestasi untuk mencapai tujuan, dan d) focus pemimpin adalah berada pada pertumbuhan perusahaan.

Kedua, Kepemimpinan Model Mayo (1920), Mayo sangat terkenal dengan gerakan hubungan manusiawi yang merupakan reaksi dan revisi kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia sebagai mesin, dampaknya adalah banyak pegawai yang sakit, bercerai, kacau-balau karena hidupnya hanya untuk bekerja lupa makan, dan keluarga, Mayo berpendapat bahwa memimpin adalah: a) selain mencari teknik atau metode kerja terbaik juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi yang baik; b) pusat-pusat kekuasaan adalah hubungan pribadi dalam unit-unit kerja; c) fungsi pemimpin adalah

memudahkan pencapaian tujuan kelompok secara kooperatif dan mengembangkan kepribadiannya.

Kelompok Kepemimpinan Modern, antara lain meliputi:

Pertama, Teori Sifat atau *Trait Theory* adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Dalam kehidupan nyata dapat ditemukan adanya orang-orang yang mempunyai sifat-sifat yang luar biasa. Mereka bisa datang dari pemerintahan, politisi, militer, dan pengusaha. Sering dipakai sebagai contoh adalah tokoh Margareth Thatcher, Nelson Mandela, Steve Jobs, Rudolph Giuliani. Mereka menunjukkan percaya diri, berkeinginan kuat, ketegasan, karismatik, antusias, dan keberanian.

Teori sifat adalah merupakan teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik spesifik (fisik, mental, kepribadian) berkaitan dengan keberhasilan kepemimpinan (Gibson, Ivancevich, Doelly, dan Konopaske, 2012:316). Terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan adalah: 1) *Personality*, kepribadian: tingkat energi, toleransi terhadap stress, percaya diri, kedewasaan emosional, dan integritas; 2) *Motivation*, memotivasi: orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, memulai diri, membujuk; 3) *Ability*, kemampuan: keterampilan interpersonal, keterampilan kognitif, keterampilan teknis.

Diantara teori sifat antara lain disebutkan sebagai *Great Person Theory* dan *Implicit Leadership Theory*.

Great Person Theory, suatu pandangan bahwa pemimpin mempunyai sifat khusus yang memisahkan mereka dari orang lain dan sifat ini adalah bertanggungjawab atas anggapan mereka tentang posisi kekuasaan dan kewenangan (Greenberg dan Baron, 2003:473).

Karakteristik atau sifat pemimpin yang sukses menurut pandangan teori ini adalah ditunjukkan oleh sifat-sifat yaitu: a) dorongan adalah harapan untuk berprestasi, ambisi, energi tinggi, kegigihan, dan inisiatif; b) kejujuran dan integritas adalah merupakan bentuk sifat dapat dipercaya, dapat diandalkan, dan terbuka; c) motivasi kepemimpinan adalah adanya keinginan-keinginan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama; d) percaya diri adalah kepercayaan terhadap kemampuan sendiri; e) kemampuan kognitif adalah kecerdasan, kemampuan mengintegrasikan dan menginterpretasikan sejumlah besar informasi; f) pengetahuan tentang bisnis adalah pengetahuan tentang industri dan masalah teknis yang relevan; g) kreativitas adalah kapasitas yang timbul dengan gagasan orisinal; dan h) fleksibilitas adalah kemampuan menyesuaikan dengan kebutuhan pengikut dan situasi.

Implicit Leadership Theory, mendasarkan pada gagasan bahwa orang mempunyai keyakinan tentang bagaimana pemimpin harus berperilaku dan apa yang harus mereka lakukan untuk pengikutnya. Teori ini terdiri dari dua konsep yang berkaitan, bagian yang paling penting dari teori ini menyatakan bahwa setiap orang mempunyai *leadership prototype*, mempertimbangkan sebelumnya keyakinan tentang penampilan dan perilaku pemimpin yang efektif. Prototipe ini dikembangkan melalui sosialisasi dalam keluarga dan masyarakat membentuk harapan dan penerimaan orang lain sebagai pemimpin dan pada gilirannya memengaruhi keinginan kita sebagai pengikut untuk melayani. Kita lebih berkeinginan mengikuti seseorang untuk memengaruhi kita sebagai pemimpin apabila orang tersebut kelihatan dan bertindak seperti prototipe pemimpin kita.

Prototipe kepemimpinan adalah gambaran mental dari sifat dan perilaku yang dipercaya orang dimiliki oleh pemimpin. Orang merasa sebagai pemimpin apabila

mereka menunjukkan sifat dan perilaku yang berkaitan dengan kecerdasan, sifat maskulin dan dominasi kekuasaan.

Menurut Kierman (Kreitner dan Kinicki, 2010:473) mengingatkan adanya sisi lain yang berupa sifat buruk dari kepemimpinan, yaitu:

- a) *Incompetent*, tidak kompeten. Pemimpin dan beberapa pengikut kekurangan keinginan dan/atau keterampilan untuk melanjutkan tindakan yang efektif, akibatnya mereka tidak dapat menciptakan perubahan;
- b) *Rigid*, kaku. Pemimpin dan beberapa pengikut adalah kaku dan tidak mengalah. Meskipun mereka mungkin kompeten, mereka tidak dapat atau tidak ingin menerima gagasan baru, informasi baru, atau mengubah waktu.
- c) *Intemperate*, melewati batas. Pemimpin kekurangan control diri dan bersecongkol dengan pengikut yang tidak ingin dan tidak dapat menghalangi secara efektif.
- d) *Callous*, tidak mempunyai perasaan. Pemimpin dan beberapa pengikut tidak perhatian dan kasar. Tidak diabaikan adalah kebutuhan, keinginan, dan harapan kebanyakan anggota kelompok terutama bawahan.
- e) *Corrupt*, korupsi. Pemimpin dan beberapa pengikut berbohong, menipu, atau mencuri. Pada tingkat yang melebihi norma, mereka menempatkan kepentingan pribadi di depan kepentingan umum.
- f) *Insular*, picik. Pemimpin dan beberapa pengikut tidak memerhatikan kesehatan dan kesejahteraan orang lain, karena menjadi tanggungjawab langsung mereka yang berada di luar kelompok atau organisasi.
- g) *Evil*, kejahatan. Pemimpin dan beberapa pengikut melakukan kekejaman. Mereka menggunakan kejengkelan sebagai instrumen kekuasaan. Kekerasan dilakukan pada pria, wanita, dan anak-anak, baik bersifat fisik, psikologis atau keduanya.

Pendekatan sifat kepemimpinan mempunyai empat kelemahan (Robbins, 2003:315), yaitu: 1) tidak ada sifat universal yang memprediksi kepemimpinan dalam suatu situasi; 2) sifat memprediksi perilaku lebih baik dalam situasi lemah dari pada situasi kuat. Situasi kuat adalah dimana terdapat norma perilaku kuat, insentif kuat untuk tipe perilaku spesifik, dan harapan yang jelas seperti perilaku apa yang dihargai dan dihukum; 3) kenyataan adalah tidak jelas dalam memisahkan sebab dari pengaruh; dan 4) sifat melakukan lebih banyak pekerjaan dalam memprediksi penampilan kepemimpinan dari pada apa yang sebenarnya membedakan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif.

Harus diakui, bahwa teori sifat telah memberikan kebenaran praktis dan fundamental, yaitu bahwa kepribadian seseorang merupakan kehidupan batin (*inner life*) bagi dirinya, termasuk unsur-unsur dalam diri manusia itu sendiri, seperti latar belakang kehidupan pengalaman hidup, keyakinan, sikap khas, prasangka, perasaan, imajinasi, dan filsafat hidup. Kepribadian ini berkaitan erat dengan keberhasilan seorang pemimpin, baik dalam kehidupan pribadinya maupun kehidupan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam teori ini dianjurkan bagi pemimpin untuk selalu berusaha secara periodik mengembangkan kepribadiannya. Seorang pemimpin bisa berhasil manakala ia berusaha mengembangkan dirinya sebagai pribadi yang utuh.

Kedua, Teori Kelompok, teori ini beranggapan bahwa agar kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan dan pertukaran yang diharapkan dalam kepemimpinan. Sebagai tambahan, hasil asli penemuan Universitas Ohio, dan hasil penemuan-peemuan berikutnya beberapa tahun

kemudian, terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikut, dapat dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok ini. Suatu hasil penelitian Barrow (1976) menemukan bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para bawahan dapat mempengaruhi perilaku pemimpin, sebanyak pemimpin beserta perilakunya memengaruhi bawahannya. Sudah barang tentu hal ini merupakan anggapan dari pemahaman "social learning".

Ketiga, Teori Situasional atau Kontingensi, teori ini berasumsi bahwa kinerja suatu kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan kesesuaian antara situasi. Kepemimpinan dipandang sebagai hubungan yang didasarkan atas pengaruh dan kekuasaan. Dua hal yang perlu dipertimbangkan dalam teori ini yaitu: a) bagaimana seorang pemimpin mempunyai kekuasaan akan menjadi efektif dan faktor-faktor situasi yang sesuai; b) sejauh mana gaya kepemimpinan seseorang mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahan.

Keempat, Teori Jalan Kecil-Tujuan Versi House (1974), teori ini berasumsi bahwa dengan perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan dan kinerja para pengikut. Teori jalan kecil-tujuan versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan, yaitu: 1) kepemimpinan direktif, gaya ini sama dengan otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus dari pemimpin. Dalam gaya ini tidak ada partisipasi dari bawahan; 2) kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), yaitu pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian yang tinggi terhadap bawahannya; 3) kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya pemimpin yang berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahannya. Namun keputusan tetap berada pada pimpinan; dan 4) kepemimpinan yang berorientasi pada hasil, yaitu: gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan bahwa mereka mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan secara baik.

Kelima, Teori Perilaku (*behaviour theory*), teori ini dilandasi pemikiran bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi perilaku pemimpin, yaitu: a) pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas; 2) perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan hubungan kemanusiaan. Pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan otokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan menampilkan gaya demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis mendorong bawahan untuk menentukan kebijakan sendiri, memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh, memberi kebebasan untuk memulai tugas, mengembangkan inisiatif, memelihara komunikasi dan interaksi yang luas, menerapkan hubungan suportif. Sedangkan gaya kepemimpinan otokratik mempunyai ciri antara lain: menentukan kebijakan untuk anggota, memberi bawahan, memberi tugas secara instruktif, menetapkan secara ketat pelaksanaan tugas, interaksi dengan anggota terbatas, tidak mengembangkan inisiatif bawahan.

Keenam, Teori Karismatik, pada dasarnya karisma berasal dari kata Yunani yang berarti “karunia dari Ilahi”, seperti kemampuan untuk melakukan mujizat atau memprediksi peristiwa di masa mendatang. Menurut House, seorang pemimpin karismatik mempunyai dampak yang dalam dan terhadap pengikut-pengikutnya merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakannya lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Pemimpin karismatik pada umumnya dapat dilihat dari ciri-ciri yang ditampilkan sebagai berikut: 1) memiliki visi, misi, sasaran, tujuan dan program-program kerja yang jelas; 2) selalu konsisten dan fokus terhadap suatu permasalahan, sehingga penyelesaian masalahnya tanpa masalah; 3) selalu mengkomunikasikan visi dan misi dengan efektif, sehingga pencapaian tujuannya juga efektif dan efisien, dan 4) mengetahui kelemahan-kelemahan, kekuatan-kekuatan, dan manfaatnya.

5.3. Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya gaya kepemimpinan atau style banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya pada dasarnya sama dengan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati. Dalam konteks ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang-orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi sangat penting dalam posisinya.

Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal dalam dua gaya yaitu gaya otoriter dan gaya demokrasi. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan birokrasi. Dengan gaya kepemimpinan atau teknik memotivasi yang tidak tepat, tujuan birokrasi akan terganggu dan pegawai-pegawainya dapat merasa kesal, gelisah, konflik dan tidak puas. Oleh karena gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya.

Definisi Gaya

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris “style” yang berarti mode seseorang yang selalu nampak menjadi ciri khas orang tersebut. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Stoner (1996: 165) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan memengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu: 1) gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi; 2) gaya yang berorientasi pada pegawai lebih

menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabatan, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan guna mempengaruhi mereka.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis atau partisipatif dan kebebasan (*laissez-faire*).

Pertama, Otokratis (*authoritarian*), dimaknai sebagai: a) penentu kebijakan dilakukan oleh pemimpin; b) teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didekte oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas; c) pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota; dan d) pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali apabila menunjukkan keahliannya.

Kedua, Demokratis (*democratic*), yaitu: a) semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin; b) kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan apabila dibutuhkan petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih; c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok; dan d) pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Ketiga, Kebebasan (*laissez-faire*), gaya kepemimpinan ini dimaknai bahwa : a) kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin; b) bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap apabila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi; c) sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas; dan d) kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud meniai atau mengatur suatu kejadian.

Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan sangat diperlukan apabila suatu organisasi ingin sukses. Maka organisasi apapun yang berhasil, memiliki satu sifat umum yang menyebabkan organisasi tersebut dapat dibedakan dengan organisasi yang tidak berhasil. Sifat dan ciri umum tersebut adalah kepemimpinan yang efektif dan inspiratif.

Sifat atau ciri-ciri pemimpin yang efektif sangat jelas kelihatannya, bahwa pemimpin memainkan peran yang sangat strategis dalam memutuskan organisasi, kelompok ataupun masyarakat lainnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang atau lemah.

Salah satu reaksi terhadap hasil-hasil penelitian yang mengatakan bahwa ada satu gaya kepemimpinan yang efektif, atau gaya yang terbaik. Namun terbukti melalui riset bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang efektif atau tidak ada gaya kepemimpinan untuk setiap situasi. Setiap situasi menuntut adanya gaya kepemimpinan tertentu.

Faktor Memengaruhi Efektivitas Pemimpin

Mengapa beberapa pemimpin lebih efektif dari lainnya, menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2011, dalam Wibowo, 2013:292) dipengaruhi oleh tiga unsur, yaitu: pemilihan gaya pengambilan keputusan secara optimal, bauran perilaku sehari-hari secara optimal, dan bauran perilaku *transactional* dan *transformational* secara optimal.

Pilihan gaya pengambilan keputusan adalah *directive style*, *facilitative style*, *consultative style*, dan *authocratic style*. Bauran perilaku sehari-hari adalah antara *initiating structure* dan *consideration*. Sedangkan bauran perilaku adalah terdiri dari: *laissez-faire*, *transactional*, *passive management by exception*, *active management by exception*, *contingent-reward*, dan *transformational*.

Pada gaya *laissez-faire*, tindakan penting ditunda, tanggungjawab diabaikan, dan kekuasaan serta pengaruh tidak dimanfaatkan. Pada gaya *passive management-by-exception*, pemimpin menunggu sampai terjadi kesalahan dan kemudian melakukan tindakan koreksi yang diperlukan. Pemimpin tidak melakukan tindakan sampai diterima keluhan. Dengan *active management by exception*, pemimpin mengatur memonitor kesalahan secara aktif dan melakukan tindakan koreksi apabila diperlukan. Pemimpin mengarahkan perhatian pada kegagalan untuk mencapai standar. *Contingent reward* menunjukkan kepemimpinan transaksional yang lebih aktif dan efektif dimana pemimpin mendapatkan persetujuan pengikut tentang apa yang harus dilakukan dengan menggunakan janji atau *actual reward* sebagai tukaran kecukupan kinerja. Pemimpin membuat jelas apa yang dapat diharapkan untuk diterima seseorang apabila tujuan kinerja tercapai. *Transformational leadership* merupakan pendekatan yang paling aktif dan efektif, dan secara universal diusahakan di seluruh budaya.

Memperbaiki Efektivitas Kepemimpinan

Peter Drucker memberikan sembilan pedoman untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2010:477 dalam Wibowo, 2013:294), yaitu: a) pertimbangkan apa yang perlu dilakukan; b) pertimbangkan apa yang baik untuk dilakukan untuk kesejahteraan seluruh perusahaan atau organisasi; c) kembangkan rencana tindak dengan memerinci hasil yang diharapkan, kemungkinan mengendalikan, revisi masa depan, dan implikasi tentang bagaimana seseorang menggunakan waktunya; d) mengambil tanggung jawab atas keputusan; e) mengambil tanggungjawab untuk mengomunikasikan rencana tindak dan memberi orang informasi yang mereka perlukan untuk menjalankan pekerjaan; f) memfokuskan pada peluang dari pada masalah. Jangan menaruh masalah di bawah karpet, dan memperlakukan perubahan sebagai peluang dari pada sebagai tantangan. g) menjalankan pertemuan yang produktif. Tipe pertemuan yang berbeda memerlukan bentuk persiapan berbeda dan hasil berbeda, persiapkan sesuai dengan kebutuhan; h) berpikir dan katakan "kami" dari pada "saya". Pertimbangkan keperluan dan peluang organisasi sebelum berpikir peluang dan kebutuhan sendiri; dan i) dengarkan dulu, baru berbicara kemudian.

Hasil Riset Gaya Kepemimpinan

Robbins (2006:432) mengatakan bahwa para pemimpin harus mengadaptasikan gaya mereka dengan budaya nasional yang berbeda. Apa yang berlaku dalam suatu negara belum tentu berlaku di negara lain. Menurut Robbins budaya nasional memengaruhi gaya kepemimpinan menurut cara pengikut. Para pemimpin tidak dapat memilih gaya mereka sesuai keinginannya, mereka dibatasi oleh kondisi budaya yang diharapkan pengikutnya. Sebagai

contoh para pemimpin Korea diharapkan menjadi paternalistik, terhadap pengikut. Pemimpin Arab yang menunjukkan keramahan atau kemurahan hati. Pemimpin Jepang diharapkan rendah hati dan tidak banyak bicara.

Dari hasil riset gaya kepemimpinan bahwa di Hongkong, Jepang, Filipina, Vietnam, Thailand, Malaysia, Singapura, dan Indonesia keyakinan akan perilaku manajerial yang demokratik adalah kuat. Keyakinan kemampuan bawahan dalam kepemimpinan dan berinisiatif adalah lemah. Khusus di Indonesia, keyakinan dan perlunya partisipasi bawahan lebih rendah dibandingkan dengan negara lain, dianggap adanya kecenderungan peran ideal pemimpin adalah paternalistik.

Dananjaya (1996 dalam Pasolong 2010:67) melakukan studi pola sistem nilai pada manajer di Indonesia, menemukan bahwa: 1) sebagian besar manajer berorientasi pada nilai primer pragmatik, dia memiliki seperangkat nilai operatif yang secara signifikan berbeda dengan kelompok manajer yang berorientasi pada nilai primer moralistik, dan 2) ada hubungan antara orientasi primer seseorang dengan perilaku.

5.4. Kekuasaan

Kekuasaan adalah merupakan kemampuan memengaruhi perilaku orang lain dan sebaliknya menolak pengaruh yang tidak diinginkan. Tetapi patut diingat bahwa meskipun seseorang mempunyai kemampuan memengaruhi, tidak berarti bersedia melakukannya. Dalam banyak organisasi, orang yang mempunyai kekuasaan bahkan tidak menyadari kemampuannya untuk memengaruhi. Ketika orang dalam organisasi mengubah kekuasaan dalam tindakan, maka mereka terikat dalam politik. Mereka yang mempunyai keterampilan politik baik mempunyai kemampuan menggunakan dasar kekuasaan secara efektif.

Para teoritis modern selalu memandang organisasi manusia sebagai interaksi dari individu-individu yang mempunyai harapan bahwa dengan melalui organisasi, individu tersebut akan memperoleh manfaat yang lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan. Kekuasaan adalah merupakan suatu variabel penentu dari hakikat penting dan kualitas dari interaksi ini. Kekuasaan memang dapat menentukan apakah interaksi atau organisasi dapat mempertahankan kelanjutan kehidupannya.

Kebanyakan pemimpin besar menyadari bahwa hanya sekedar memenuhi visi tidaklah cukup untuk mencapai gagasan revolusioner dan berskala besar yang mereka impikan. Untuk membuatnya terjadi dan memengaruhi orang yang mereka impikan. Untuk membuatnya terjadi dan memengaruhi orang lain, pemimpin besar perlu menjadi bersemangat tentang visi mereka dan mempunyai kekuasaan personal untuk memerankannya.

Aspek paling penting dari kekuasaan adalah *dependency* atau ketergantungan. Apabila kita memiliki sesuatu yang dapat kita kontrol sendiri dan dibutuhkan orang lain, kita akan membuat mereka tergantung kita, dan dalam bidang tersebut kita mendapatkan kekuasaan atas mereka. Ketergantungan meningkat ketika sumber daya yang kita kontrol penting (*importance*), jarang (*scarcity*), dan tidak tergantikan (*unsubstitutability*).

Pengertian Kekuasaan

Power atau kekuasaan adalah kemampuan membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan seseorang untuk mereka lakukan apa yang diinginkan seseorang untuk mereka lakukan (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 2012:291). Apabila dipergunakan untuk kebaikan organisasi, kekuasaan merupakan kekuatan positif untuk mencapai efektivitas organisasi tingkat tinggi.

Robbins dan Judge (2011:44) memberikan pengertian bahwa kekuasaan menunjukkan pada kapasitas bahwa A harus memengaruhi perilaku B sehingga B bertindak menurut harapan A. Seseorang dapat mempunyai kekuasaan, tetapi

apabila tidak menggunakannya, maka menjadi kapasitas atau potensi. Aspek paling penting dari kekuasaan adalah fungsi *dependency*, ketergantungan. Semakin besar B tergantung pada A, maka semakin besar kekuasaan A dalam hubungan tersebut. Pengertian yang senada dikemukakan oleh McShane dan Von Glinov (2010:300) yang menyatakan bahwa kekuasaan sebagai kapasitas seseorang, tim, atau organisasi untuk memengaruhi orang lain.

Kekuasaan juga diberi pengertian sebagai kemampuan membujuk seseorang lain untuk melakukan sesuatu yang ingin kita lakukan atau kemampuan membuat segala sesuatu terjadi atau membuat segala sesuatu dilakukan dengan cara yang kita inginkan (Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien, 2011:278).

Studi tentang kekuasaan dan pengaruhnya sangat penting untuk memahami bagaimana organisasi dijalankan. Setiap interaksi dan setiap hubungan sosial dalam sebuah organisasi melibatkan pelaksanaan kekuasaan. Bagaimana unit-unit organisasi dan individu dikendalikan berhubungan dengan hal-hal kekuasaan. Gibson (1996:480) menyatakan bahwa kekuasaan paling baik digunakan dalam pemisahan oleh seseorang atas orang lain. Jadi argumentasi pembagian kekuasaan dalam artian bahwa sebagian kekuasaan dibagikan, produktivitas, mutu, dan kepuasan pelanggaran secara potensial tidak pernah mencapai tingkat yang paling tinggi.

Konsep kekuasaan telah melahirkan suatu minat yang berkembang. Thoha (2004:9) mengatakan bahwa kadang-kadang juga menunjukkan kekuasaan sepanjang perkembangan pemikiran manajemen konsep kekuasaan (*power*) yang erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan. Dengan kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Dengan memberikan hubungan yang menyeluruh antara kepemimpinan dan kekuasaan.

Sumber Kekuasaan

Sumber dan bentuk kekuasaan kalau ditelusuri sejarahnya dapat dikembalikan pada pernyataan Machiavelli yang pertama kali dikemukakan pada abad ke 16. Machiavelli menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta jika didasarkan atas cinta (kekuasaan pribadi) dan ketakutan (kekuasaan jabatan). Itulah sebabnya Amitai Etzioni membahas bahwa terdapat dua sumber kekuasaan dan bentuk kekuasaan itu yaitu: 1) jabatan (*position power*), dan 2) kekuasaan pribadi (*personal power*). Menurut Etzioni perbedaan keduanya bersemi pada konsep kekuasaan itu sendiri sebagai suatu kemampuan untuk memengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi, atau keduanya. Seseorang yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan pekerjaan karena jabatan organisasi yang dipangkunya, maka orang tersebut mempunyai kekuasaan jabatan. Adapun seseorang yang mempunyai kekuasaan dari pada pengikutnya dikatakan mempunyai kekuasaan pribadi. Kadang-kadang orang lain mempunyai keduanya. Meskipun kekuasaan jabatan dan pribadi merupakan hal yang penting dan bermanfaat untuk menganalisis kekuasaan, akan tetapi pembagian seperti ini terbatas, sempit dan tidak mampu mengurai lebih jauh.

Adapun sumber-sumber kekuasaan, meliputi: a) kekuasaan menghargai, yaitu kekuasaan yang diperoleh dari fakta bahwa seseorang dikenal sebagai pemberi pengaruh, mempunyai kemampuan untuk memberi imbalan orang lain, dikenal sebagai orang yang dipengaruhi, untuk melaksanakan perintah, yang mungkin dinyatakan atau tersirat; b) kekuasaan memaksa adalah sisi negatif dari kekuasaan memberi penghargaan, berdasarkan kepada kemampuan pemberi pengaruh untuk menghukum orang yang dipengaruhi; c) kekuasaan sah atau kekuasaan formal adalah kekuasaan yang ada ketika seorang bawahan atau

orang yang dipengaruhi mengakui bahwa pemberi pengaruh “berhak” atau secara hukum boleh menggunakan pengaruh dalam kaitan tertentu; d) kekuasaan keahlian adalah berdasarkan pada keyakinan atau pengertian bahwa pemberi pengaruh mempunyai pengetahuan spesifik atau kepakaran relevan yang tidak dimiliki oleh orang yang dipengaruhi; dan e) kekuasaan rujukan adalah kekuasaan berdasarkan pada keinginan dari orang yang dipengaruhi untuk menjadi seperti atau menyamakan dirinya dengan pemberi pengaruh.

Cara mempertahankan kekuasaan

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan kekuasaan antara lain: a) dengan jalan menghilangkan segenap peraturan lama, terutama dalam bidang politik; b) mengadakan sistem-sistem kepercayaan (*belief-systems*) yang dapat memperkuat kedudukan penguasa atau golongannya; c) pelaksanaan administrasi dan birokrasi yang baik; dan d) mengadakan konsolidasi horizontal dan vertikal.

5.5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Individu dan Kelompok

Pemimpin memiliki beberapa tipe kekuasaan dan apabila mendapat kesempatan untuk menggunakan, kekuasaan tersebut akan tumbuh atau menurun. Persoalannya adalah bagaimana strategi yang dipergunakan pemimpin untuk menerjemahkan kekuasaan tersebut ke dalam pengaruh aktual. Mempunyai kekuasaan akan meningkatkan kemampuan memengaruhi perilaku, tetapi tidak berarti selalu akan menggungkannya.

Influence atau pengaruh adalah penggunaan perilaku aktual yang menyebabkan perubahan perilaku atau sikap orang lain. Terdapat dua sepe penting pengaruh, yaitu: a) pengaruh dapat dilihat sebagai direksional. Kebanyakan terjadi bersifat *downward*, manajer memengaruhi pekerja. Tetapi dapat juga bersifat *lateral*, rekan sekerja memengaruhi rekan sekerja atau *upward*, pekerja memengaruhi manajer; b) pengaruh bersifat relatif. Kekuasaan *absolut influencer* dan *influence* tidak sepenting disparitas di antara mereka (Wesson 2011 dalam Wibowo,2013:208).

Kekuasaan adalah hanya kapasitas memengaruhi orang lain, menunjukkan potensi sikap dan perilaku seseorang. Sedangkan pengaruh adalah setiap perilaku yang berusaha mengubah sikap atau perilaku seseorang. *Influence* adalah *power in motion*. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa pengaruh pada dasarnya adalah penggunaan perilaku aktual yang menyebabkan perubahan sikap atau perilaku individu, perilaku kelompok atau organisasi.

Kekuasaan dan Kapasitas Pengaruh

Kekuasaan menciptakan ketergantungan satu pihak kepada pihak lainnya yang mempunyai kekuasaan. Semakin besar ketergantungan satu pihak akan menciptakan kekuasaan lebih besar pada pihak lainnya. Dengan demikian, semakin besar kekuasaan satu pihak akan meningkatkan kemampuannya memengaruhi pihak lainnya.

Sebagian waktu setiap manajer diarahkan pada *power oriented behavior*. Perilaku berorientasi pada kekuasaan adalah tindakan terutama pada pengembangan atau menggunakan hubungan dimana orang lain menanggung pada harapan seseorang. Manajer yang efektif adalah seseorang yang berhasil dalam membangun dan memelihara baik *position* maupun *personal power* tingkat tinggi sepanjang waktu (Uhl-Bien,2011 dalam Wibowo,2013:209).

a) Kekuasaan yang timbul karena posisi dapat ditingkatkan ketika manajer dapat menunjukkan kepada orang lain bahwa unit kerja mereka sangat relevan pada tujuan organisasi, dinamakan *centrality* atau dapat merespon kebutuhan penting organisasi, dinamakan *criticality*.

b) Kekuasaan personal timbul dari karakteristik individual manajer: *expertise*, *political savvy*, dan *likeability* mempunyai potensi meningkatkan kekuasaan personal dalam organisasi.

c) Salah satu cara orang membangun kapasitas memengaruhi adalah dengan meningkatkan jangkauan dalam organisasi. Hal ini dicapai melalui perluasan jumlah kontak dengan orang senior, melakukan presentasi lisan dari pekerjaan tertulis, berpartisipasi dalam gugus tugas pemecahan masalah, mengirimkan catatan penyelesaian keluar, dan mencari peluang tambahan untuk meningkatkan pengenalan nama personal. Disamping itu, untuk meningkatkan kapasitas pengaruh, elemen penting adalah dengan menyediakan akses atau mengontrol informasi.

Taktik Memengaruhi

Berusaha memaksa seseorang dengan menggunakan alasan, logika, dan fakta; Mendapatkan orang lain berpartisipasi antusias dengan daya tarik pada emosi, gagasan, atau nilai-nilai orang lain; Mendapatkan orang lain berpartisipasi dalam perencanaan, membuat keputusan dan perubahan; Mendapatkan seseorang dalam suasana hati yang baik sebelum mengajukan permintaan, menjadi bersahabat, membantu dan menggunakan pujian atau paksaan; Menunjukkan persahabatan dan loyalitas ketika mengajukan permintaan; Menyatakan janji dan menukar kebaikan dengan cepat; Mendapatkan orang lain mendukung usaha untuk membujuk seseorang; Menuntut pemenuhan atau menggunakan intimidasi atau tantangan; Mendasarkan permintaan pada kewenangan atau hak seseorang, peraturan atau kebijakan organisasi, atau menyatakan dukungan dari atasan; Berusaha membuat lebih mudah bagi target menyelesaikan permintaan. Kolaborasi dapat melibatkan pemimpin membantu menyelesaikan tugas, menyediakan sumber daya yang diperlukan, atau menghilangkan hambatan yang membuat sulit penyelesaian tugas; Penilaian terjadi ketika pemohon menjelaskan dengan jelas mengapa mewujudkan permintaan akan menguntungkan target secara personal; Memengaruhi perilaku melalui *legitimate power* tanpa secara *eksplisit* menghubungkan pada dasar kekuasaan tersebut; Secara aktif menerapkan *legitimate* dan *coercive power* dengan menerapkan tekanan atau tantangan; Secara *eksplisit* memanipulasi akses seseorang pada informasi dengan tujuan mengubah sikap dan atau perilaku mereka; Mendapatkan dukungan dari satu orang atau lebih dengan kewenangan atau keahlian lebih tinggi; Menggunakan *argument logis*, kejadian nyata, dan tampilan emosional memaksa orang menilai permintaan.

Sementara itu kemungkinan merespon yang dapat dilakukan orang untuk memengaruhi taktik tersebut di atas dapat berbeda-beda pula. Respon orang dapat mengambil bentuk: a) *Internalization*, terjadi ketika target pengaruh sepakat dengan dan memberikan komitmennya pada pengaruh yang diminta. Bagi pemimpin, ini merupakan hasil terbaik, karena hasilnya adalah pekerja mengeluarkan usaha tingkat tertinggi dalam menyelesaikan apa yang mereka minta untuk melakukan. *Internalization* mencerminkan pergeseran baik dalam perilaku maupun sikap bekerja; b) *Compliance*, terjadi ketika target pengaruh ingin melakukan apa yang diminta pemimpin tetapi mereka melakukannya dengan tingkat *ambivalensi*, perasaan bertentangan. *Compliance*, kerelaan mencerminkan pergeseran dalam perilaku pekerja, tetapi bukan sikap mereka. c) *Resistance*, terjadi ketika target pengaruh menolak memberikan komitmen pada pengaruh dan mengeluarkan usaha menghindari melakukannya. *Resistance* pekerja dapat dalam bentuk permintaan maaf, berusaha sebaliknya memengaruhi pemohon, atau sekedar menolak mengajukan permintaan.

Hasil dari Pengaruh

Orang dengan kekuasaan yang dimiliki berusaha memengaruhi orang lain. Namun, usaha memengaruhi bisa berhasil atau tidak berhasil. Kemungkinan hasil yang dapat diperoleh dari pengaruh tersebut adalah sebagai berikut: Orang akan secara antusias menyetujui dan akan menunjukkan inisiatif dan ketekunan sambil menyelesaikan penugasan; Orang dengan segan menuruti dan akan mendorong untuk memuaskan kebutuhan minimum; Orang akan mengatakan tidak, membuat alasan pemaaf, memperlambat, atau menahan argumen.

5.6. Keterkaitan Kepemimpinan dalam Kekuasaan

Pelopop utama yang menggunakan istilah kekuasaan adalah sosiologi kenamaan Weber. Beliau mengemukakan bahwa kekuasaan sebagai kemungkinan yang membuat seseorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan. Gibson dkk (1996:48) bahwa kekuasaan adalah kemampuan untuk mendapatkan orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya. Stoner (1996:161) mengatakan kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh, artinya kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok. Dengan demikian kekuasaan dapat disimpulkan sebagai suatu sumber yang bisa atau tidak bisa untuk digunakan.

Dari uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu atau kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian, secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sementara kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Hal ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang-orang lain. Adapun otoritas (*authority*) dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian, otorita adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.

Penerapan Kekuasaan dalam Kepemimpinan

Menurut Thoha (2007:336) menyatakan kepemimpinan situasional yang melahirkan gaya kepemimpinan didasarkan atas kematangan pengikut, dan sumber-sumber kekuasaan yang melahirkan bentuk-bentuk kekuasaan. Kedua hal itu diintegrasikan akan melahirkan suatu pemahaman yang menyeluruh dari konsepsi kepemimpinan dan kemungkinan aplikasinya lebih dari pada itu. Kepemimpinan situasional dapat memberikan perlengkapan untuk memahami pengaruh yang potensial dari setiap sumber kekuasaan tersebut. Kematangan para pengikut sebenarnya tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang mempunyai tingkat kemungkinan keberhasilan yang tinggi, akan tetapi juga ditentukan oleh sumber-sumber kekuasaan yang dipergunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi perilaku. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin yang efektif selain menerapkan berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan para pengikut, sebenarnya juga menerapkan berbagai bentuk kekuasaan yang sesuai dengan pengikut yang sama. Sumber kekuasaan dan bentuk kekuasaan yang dapat mempengaruhi perilaku pengikut pada berbagai tingkat kematangan dapat diamati.

Ketujuh sumber kekuasaan (kekuasaan paksaan, kekuasaan hubungan, kekuasaan penghargaan, kekuasaan legitimasi, kekuasaan referensi, kekuasaan informasi, dan kekuasaan keahlian) secara potensial tersedia pada setiap pemimpin sebagai sarana untuk meyakinkan atau mempengaruhi perilaku pengikut. Akan tetapi penting pula dicatat bahwa terdapat variasi perbedaan

dalam kekuasaan yang dimiliki sebenarnya oleh pemimpin tersebut. Beberapa pemimpin mempunyai kekuasaan yang besar, sementara yang lainnya sangat sedikit kekuasaan yang dimiliki. Perbedaan itu disebabkan karena organisasi dan jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut (kekuasaan jabatan). Sedangkan yang lainnya karena perbedaan individu diantara pemimpin-pemimpin itu sendiri (kekuasaan pribadi).

Sumber-sumber kekuasaan yang relevan pada tingkat kematangan di bawah rata-rata ialah kekuasaan yang berasal dari organisasi atau jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut. Di sini sumber kekuasaan paksaan, hubungan, dan penghargaan tepat sekali dipergunakan. Adapun daya instruksi adalah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk situasi yang seperti ini. Selain itu pemimpin tersebut mempunyai kekuasaan atas (*power over*) pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu, pemimpin harus memberikan keyakinan pada pengikut yang mempunyai kematangan di bawah rata-rata, agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan demikian kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai suatu aktivitas untuk mempengaruhi pengikut atau bawahan agar mereka dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh birokrasi. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa jika pemimpin ingin mempengaruhi perilaku pengikutnya, maka kegiatan kepemimpinan itu telah mulai berproses.

Perilaku Kepemimpinan dalam Pelayanan

Kepemimpinan pelayanan yang sekarang sudah mencapai dasawarsa ketiga sebagai cara pendekatan kepemimpinan dan manajemen yang spesifik, jelas sekali berada dalam kategori perubahan evolusioner yang bersifat organik dan pribadi.

Sementara itu dilihat bahwa mode otokrasi dan hierarkhis kepemimpinan yang tradisional perlahan-lahan menyerahkan kepada model yang lebih baru yang berusaha secara simultan meningkatkan pertumbuhan pegawai dan memperbaiki mutu serta kepedulian banyak lembaga melalui perpaduan kerjasama tim dan masyarakat, keterlibatan pribadi dalam pembuatan keputusan, serta perilaku-perilaku etis dan kepedulian. Cara pendekatan kepada kepemimpinan dan pelayanan yang baru timbul ini disebut kepemimpinan pelayanan.

Menurut Robert K. Greenleaf (1999:16) menyimpulkan bahwa pemimpin besar mula-mula harus melayani orang lain, dan kenyataan yang sederhana ini merupakan inti dari kebesarannya. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain.

Dalam kepemimpinan pelayanan ini Greenleaf (1999:17-21) telah mengidentifikasi sepuluh ciri khas penting tentang pemimpin pelayanan, yaitu:

1) *Mendengarkan*, pemimpin pelayanan harus memperkuat keahlian yang penting ini dengan memberikan komitmen yang dalam untuk: mendengarkan secara intensif kata-kata orang lain. Pemimpin pelayanan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mendengar diperpadukan dengan masa renungan yang teratur, mutlak penting bagi pertumbuhan pemimpin pelayan.

2) *Empati*, pemimpin pelayanan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa mereka yang istimewa dan unik. Orang harus mendapatkan itikad baik rekan kerja dan tidak menolak mereka sebagai manusia, bahkan seandainya terpaksa harus menolak perilaku dan unjuk kerja mereka. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang menjadi pendengar ahli yang penuh empati.

3) *Menyembuhkan*, belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemungkinan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Banyak orang yang patah semangat yang menderita karena berbagai rasa sakit emosional. Sebagai pemimpin pelayan harus dapat membantu pemberian kesehatan kepada orang-orang yang berhubungan dengan mereka.

4) *Kesadaran*, membuat komitmen untuk meningkatkan kesadaran bisa menakutkan orang tidak pernah tahu apa yang mungkin akan ditemukannya. Kesadaran membantu dalam memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Pemimpin yang cakap biasanya terjaga sepenuhnya dan merasa terganggu secara masuk akal, bukan mencari penghiburan tetapi pemimpin yang memiliki ketenangan batinnya sendiri.

5) *Bujukan atau Persuasif*, pemimpin pelayanan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Unsur ini memberikan perbedaan yang paling jelas antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Pemimpin pelayan efektif dalam membangun consensus dalam kelompok. Pendekatan pada bujukan di atas paksaan ini mungkin punya akar di dalam keyakinan.

6) *Konseptualisasi*, pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk “memiliki impian besar”. Kemampuan untuk melihat kepada satu masalah lembaga dan organisasi dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari hal ini memerlukan disiplin dan praktik. Seorang pimpinan yang ingin menjadi pemimpin pelayan harus memegang pemikirannya sampai mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas. Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan focus sehari-hari.

7) *Kemampuan Meramalkan*, kemampuan untuk memperhitungkan sebelumnya atau meramalkan kemungkinan hasil situasi sulit didefinisikan tetapi mudah dikenali. Orang mengetahuinya kalau melihatnya. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan akarnya sampai jauh di dalam pikiran intuitif. Jadi, kemampuan meramalkan adalah salah satu ciri khas lainnya bias dikembangkan secara sadar dan ini layak mendapatkan perhatian yang cermat.

8) *Kemampuan Melayani*, kemampuan pelayan seperti kemampuan melayani yang pertama dan terutama mempunyai komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini menekankan penggunaan keterbukaan dan bujukan bukannya pengendalian.

9) *Komitmen kepada Pertumbuhan Manusia*, dalam sifatnya yang seperti ini, pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam lembaga. Dalam praktik ini dapat berarti kemungkinan dana dapat diperoleh bagi pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran pegawai, memberikan dorongan kepada keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan, giat membantu pegawai yang dipecat untuk menemukan pekerjaan di tempat lain dan sebagainya.

10) *Membangun Masyarakat*, pemimpin pelayan menyadari bahwa penggeseran dari komitmen lokal ke lembaga yang lebih besar sebagai pembentuk utama kehidupan manusia telah mengubah persepsi kita dan menyebabkan adanya rasa kehilangan tertentu. Jadi, pemimpin pelayan berusaha mengenali satu sarana untuk membangun masyarakat di kalangan mereka yang bekerja di dalam lembaga. Kepemimpinan pelayanan menyatakan bahwa masyarakat

(*stakeholder*) yang sesungguhnya dapat diciptakan di kalangan mereka yang bekerja dalam lembaga lain.

5.7. Kepemimpinan pada Organisasi Publik

Pemimpin atau pejabat atau mereka yang dalam istilah sehari-hari disebut sebagai manajer merupakan orang atau pejabat yang diberikan tanggungjawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan dari unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan dan kerjasama orang lain. Kepemimpinan adalah sebuah fungsi yang sangat menentukan bagi keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam sebuah organisasi yang belum mapan atau sedang mencari bentuk yang lebih baik atau sedang berproses menuju perubahan. Dalam proses perubahan itu pihak manajemen dituntut memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang responsif atau proaktif terhadap lingkungan internal dan eksternalnya. Mereka juga dituntut mampu mempelajari dan memahami semua teori manajemen yang dihasilkan oleh berbagai aliran, kemudian memilih teori yang dianggap paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Dengan pemahaman tersebut diharapkan mereka mampu menggabungkan dan memanfaatkan teori dan konsep yang dianggap paling cocok untuk menghadapi masalah sederhana maupun yang kompleks yang dihadapi manajemen yang akan menggambarkan kedudukan dan peranan manajemen saat ini dan di masa yang akan datang.

Pemahaman yang sifatnya konseptual atau teoritik ini penting sebagai alat yang berfungsi untuk membantu pihak manajemen dalam menganalisis sebuah persoalan dan mencari jalan ke luarnya agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik. Dengan mempelajari perkembangan konsep itu manajemen diharapkan dapat memberi petunjuk bagi pihak manajemen untuk mendapatkan beberapa ide mengenai organisasi dan hubungan dengan manusia yang ada di dalamnya. Sebab pada hakikatnya suatu teori merupakan asumsi-asumsi yang koheren atau logis, untuk menjelaskan beberapa fakta yang diobservasi. Teori yang dianggap absah secara ilmiah ini yang kemungkinan besar dapat memprediksi apa yang akan terjadi pada situasi tertentu yang tentunya sangat dibutuhkan oleh pihak manajemen yang sedang menghadapi proses perubahan tersebut. Dengan mempelajari proses perkembangan konsep manajemen itu diharapkan akan membantu pihak manajemen dalam memahami konteks dan situasi yang dihadapi sehingga dapat memilih suatu tindakan yang efektif.

Dengan adanya pengetahuan tentang konsep dan teori manajemen yang selalu terbaru (mutakhir) diharapkan pihak manajemen bisa menemukan sejumlah alternatif pemecahan jika menghadapi persoalan dalam memimpin organisasi. Dengan penguasaan itu manajemen yang lebih lengkap dan luas, pihak manajemen bisa menerapkan teori manajemen yang berbeda terhadap situasi yang berbeda. Disamping mendapatkan ide-ide baru yang sifatnya teoritik, dengan mempelajari perkembangan teori manajemen memungkinkan pihak manajemen pada suatu kesempatan mengambil pandangan yang berbeda (terobosan) dari situasi sehari-hari. Semua pemahaman teoritik itu sangat diperlukan, khususnya untuk organisasi publik yang memiliki struktur organisasi yang kompleks dan sangat besar. Demikian juga tujuan organisasi publik yang jauh lebih kompleks dari organisasi privat, sehingga sejumlah inovasi dan kreativitas pihak manajemen atau pemimpin sangat diperlukan. Bukan seperti sekarang ini justru sektor privat yang lincah dan gesit dalam mengembangkan dirinya.

Latihan soal

Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling tepat. Jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu mengukur Pemahaman Kepemimpinan dan kekuasaan.

1. Kepemimpinan transformasional biasanya dianggap efektif dalam konteks mana?
 - A) Hanya dalam organisasi privat
 - B) Hanya dalam lembaga pemerintahan
 - C) Baik dalam organisasi privat maupun lembaga pemerintahan
 - D) Hanya dalam organisasi non-profit
 - E) Hanya dalam start-up teknologi
2. Sumber kekuasaan apa yang lebih sering diasosiasikan dengan lembaga pemerintahan daripada organisasi privat?
 - A) Kekuasaan paksaan
 - B) Kekuasaan hadiah
 - C) Kekuasaan legitimasi
 - D) Kekuasaan referensi
 - E) Kekuasaan ahli
3. Dalam organisasi privat, bentuk kekuasaan apa yang paling efektif untuk mendorong inovasi dan kreativitas?
 - A) Kekuasaan paksaan
 - B) Kekuasaan hadiah
 - C) Kekuasaan legitimasi
 - D) Kekuasaan referensi
 - E) Kekuasaan ahli
4. Bagaimana gaya kepemimpinan otoriter dapat mempengaruhi organisasi pemerintahan dibandingkan dengan organisasi privat?
 - A) Lebih efektif di organisasi privat karena struktur yang lebih fleksibel
 - B) Lebih efektif di lembaga pemerintahan karena struktur yang lebih hierarkis
 - C) Tidak efektif di kedua jenis organisasi karena kurangnya partisipasi karyawan
 - D) Hanya efektif jika digabungkan dengan gaya kepemimpinan demokratis
 - E) Efektif di kedua jenis organisasi tetapi dapat menimbulkan resiko resistensi karyawan
5. Apa peran kekuasaan ahli dalam pengambilan keputusan di lembaga pemerintahan?
 - A) Tidak relevan karena keputusan dibuat berdasarkan senioritas
 - B) Penting untuk memastikan kepatuhan pada prosedur
 - C) Esensial untuk membuat keputusan yang berbasis bukti dan data
 - D) Hanya digunakan dalam situasi krisis
 - E) Kurang diutamakan dibandingkan kekuasaan politik

Kunci Jawaban

1. Jawaban: C
Penjelasan: Kepemimpinan transformasional dianggap efektif baik dalam organisasi privat maupun lembaga pemerintahan karena gaya kepemimpinan ini fokus pada inspirasi dan motivasi karyawan untuk melebihi ekspektasi dan berinovasi, yang berguna di semua jenis organisasi.
2. Jawaban: C

Penjelasan: Kekuasaan legitimasi sering kali lebih diasosiasikan dengan lembaga pemerintahan karena berdasarkan pada kewenangan formal yang diberikan oleh aturan dan regulasi yang mengatur lembaga tersebut, yang seringkali tidak sekuat itu dalam organisasi privat.

3. Jawaban: E

Penjelasan: Kekuasaan ahli adalah bentuk kekuasaan yang paling efektif untuk mendorong inovasi dan kreativitas karena didasarkan pada pengetahuan khusus, keterampilan, atau keahlian yang memungkinkan individu untuk diakui sebagai pemimpin pemikiran.

4. Jawaban: B

Penjelasan: Gaya kepemimpinan otoriter bisa lebih efektif di lembaga pemerintahan karena sering kali lembaga ini memiliki struktur hierarkis yang memerlukan rantai komando yang jelas dan ketaatan terhadap prosedur. Namun, gaya ini bisa menyebabkan beberapa masalah seperti kurangnya inisiatif dari bawah.

5. Jawaban: C

Penjelasan: Kekuasaan ahli sangat penting dalam pengambilan keputusan di lembaga pemerintahan untuk memastikan bahwa keputusan dibuat berdasarkan bukti dan data yang akurat, memungkinkan keputusan yang tepat dan efektif untuk kepentingan publik.

BAB VI MANAJEMEN KONFLIK

TIU :

Mahasiswa akan memahami konsep konflik dalam organisasi, mempelajari berbagai pandangan tentang konflik, dan menguasai strategi penanganan konflik yang efektif.

TIK :

- Mendefinisikan konflik dan mengidentifikasi karakteristiknya dalam konteks organisasi.
- Menguraikan berbagai pandangan tentang konflik, termasuk pandangan tradisional, interaksionis, dan pandangan manajemen.
- Menganalisis dampak positif dan negatif konflik pada organisasi.
- Mengidentifikasi dan menjelaskan sumber-sumber utama konflik dalam organisasi.
- Mengkategorikan dan mengevaluasi berbagai gaya penanganan konflik.
- Menilai pengaruh konflik pada organisasi terbuka dan strategi adaptasi.

Organisasi sebagai suatu sistem terdiri atas komponen-komponen (*subsistem*) yang saling berkaitan atau saling bergantung (*interdependence*) satu sama lain dan dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sus-subsistem yang saling bergantung itu adalah tujuan dan nilai-nilai (*goals and values subsystem*), teknikal (*technical subsystem*), manajerial (*manajerial subsystem*), psikososial, dan subsistem struktur. Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan komunikasi yang tidak baik, perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan inilah yang membawa organisasi ke dalam suasana konflik.

Agar organisasi dapat tampil efektif individu dan kelompok yang saling bergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain menuju pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi sebagaimana dikatakan Gibson (1997:437), selain dapat menciptakan kerjasama hubungan saling bergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerja sama satu sama lain.

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik mungkin tidak membawa "kematian" bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan apabila konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

Suatu organisasi hampir dapat dipastikan akan menghadapi konflik, baik bersifat eksternal maupun internal, dan dapat bersifat positif maupun negatif. Konflik merupakan suatu proses dimana satu pihak merasa bahwa pihak lain telah atau akan mengambil tindakan yang bertentangan dengan kepentingan pihak lain.

Konflik sering terjadi di dalam organisasi dan sekitar dua puluh persen waktu manajer digunakan untuk hal-hal yang berhubungan dengan konflik atau dampaknya (Greenberg dan Baron, 2003, dalam Wibowo, 2007:47).

6.1. Pengertian Konflik

Kata “konflik” berasal dari bahasa latin “*confligo*” yang terdiri atas dua kata, yaitu “*con*”, yang berarti bersama-sama dan “*fligo*”, yang berarti pemogokan, penghancuran, atau peremukan. Kata ini diserap dari bahasa Inggris (dalam Webster, 1974:213) menjadi “*conflict*” yang berarti pertarungan, perebutan kekuasaan, persengketaan, perselisihan, perlawanan yang aktif, permusuhan. Konflik atau pertentangan bisa terjadi pada diri seseorang (konflik internal) ataupun di dalam kalangan yang lebih luas. Dalam organisasi istilahnya menjadi konflik organisasi (*organizational conflict*).

Konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status dan budaya.

Teori yang mengartikan konflik sebagai berikut: a) pertentangan, mengacu pada pertentangan antar individu, kelompok, atau organisasi yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat yang saling menghalangi dalam pencapaian tujuan; b) perilaku, memandang konflik dalam organisasi sebagai perilaku yang berlawanan dan bertentangan; c) sebagai hubungan, menyatakan konflik adalah suatu hubungan yang terjadi antara dua orang, kelompok, organisasi, maupun golongan; dan d) sebagai situasi, melihat konflik sebagai suatu situasi yang tujuan, sikap, emosi, dan tingkah laku yang bertentangan menimbulkan oposisi dan sengketa antara dua kelompok atau lebih.

Konflik merupakan suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga memengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Keberadaan konflik dalam organisasi (Robbins, 1996 dalam Umam, 2012:324), ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik di dalam organisasi, secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaiknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, konflik tersebut menjadi suatu kenyataan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik merupakan suatu proses yang bermula dari konflik laten (terpendam). Jika tidak diselesaikan, konflik akan berkembang dan membahayakan organisasi. Kemudian konflik juga merupakan suatu perilaku beroposisi. Artinya, orang yang terlibat konflik akan melakukan hal-hal yang menentang atau menghalangi usaha lawan. Pada akhirnya konflik adalah suatu hubungan yang selalu terjadi pada setiap manusia selama dia melakukan hubungan.

Ada suatu kesepakatan bahwa konflik dilatarbelakangi adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya. Secara rinci konflik organisasi adalah situasi terjadinya pertentangan atau ketidaksesuaian antara dua orang (paling sedikit), atau dua pihak sehingga hubungan terganggu.

6.2. Pandangan terhadap Konflik

Organisasi sebagai suatu sistem sosial, memberi peluang terjadinya konflik sangat besar. Konflik dalam kenyataannya tidak bisa dihindari, bahkan saat sekarang ini sangat dibutuhkan sebagai faktor mendinamisasikan organisasi. Disadari atau tidak bahwa dalam organisasi modern dewasa ini yang selalu berada dalam kompetisi perubahan, juga akan selalu berada dalam situasi konflik. Namun demikian, tidak semua konflik muncul kepermukaan sehingga sangat menyulitkan dalam pengelolaannya. Konflik yang dapat teridentifikasi secara dini akan sangat menguntungkan dibandingkan dengan konflik yang tidak tampak. Ada beberapa segi positif jika konflik itu tampak nyata seperti yang dikemukakan Robbins, yaitu bila konflik telah muncul kepermukaan, maka akan

diketahui situasi nyata dari konflik yang terjadi dan akan terungkap pula faktor-faktor pendorong timbulnya konflik tersebut sehingga mendorong ditemukannya metode pemecahan yang baik. Kesemuanya itu akan menjadi bahan pertimbangan bagi para pemimpin atau administrator dalam mengelola konflik organisasi. Oleh karena itu, menjadi tugas dan tanggungjawab para pemimpin organisasi untuk mendeteksi konflik-konflik organisasi. Tugas dan tanggungjawab ini merupakan pekerjaan yang sangat besar, karena disamping kemampuan dan kemauan dari pimpinan organisasi juga harus didukung kemauan dan keterbukaan dari anggota organisasi merupakan dukungan kemauan dan keterbukaan dari anggota organisasi merupakan aspek yang sangat penting dan menentukan keberhasilan pengelolaan konflik. Aspek kemauan dan keterbukaan ini sangat dipengaruhi oleh pandangan mereka tentang konflik.

Pandangan orang tentang konflik dalam lima dasawarsa terakhir ini telah berkembang kearah yang lebih positif seiring dengan perkembangan masyarakat yang semakin modern dan realistis. Robbins (1992 dalam Pasolong: 2010:177) telah menelusuri evolusi ini dengan penekanan pada perbedaan antara pandangan tradisional mengenai konflik dan pandangan baru yang sering disebutnya dengan pandangan interaksionis. Sedangkan menurut Gitosudarmo dan Sudita, bahwa dari pandangan tradisional ke tahap pandangan interaksionis terdapat tahap transisi, yaitu pandangan aliran hubungan manusiawi. Pandangan tradisional memandang semua konflik adalah berbahaya, oleh karena itu perlu dihindari. Pandangan aliran hubungan manusiawi memandang konflik sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alami. Pandangan interaksionis memandang sebagai suatu kebutuhan, oleh karena itu perlu mendorong konflik pada keadaan yang harmonis. Perkembangan selanjutnya para ahli cenderung meninjau konflik dari tiga sudut pandang. Ketiga pandangan tersebut adalah pandangan tradisional, pandangan tingkah laku, dan yang terakhir pandangan interaksi.

a) Pandangan tradisional (*the traditional view*). Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik buruk. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah *violence destruction* dan *irrationality*. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Konflik dilihat sebagai suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan antara anggota kelompok, serta kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

b) Pandangan hubungan manusiawi (*the human relations view*). Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini mendominasi teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

c) Pandangan interaksionis (*the interactionist view*). Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas dasar suatu asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (*viable*) kritis diri (*self critical*) dan kreatif.

Stoner dan Freeman (1980 dalam Umam, 2012:264) membagi pandangan tentang konflik menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional dan pandangan modern.

a) Pandangan tradisional: konflik dapat dihindari; konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi; konflik mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal; manajemen bertugas mengeliminasi konflik; dan untuk mencapai kinerja yang optimal, konflik harus dihilangkan.

b) Pandangan modern: konflik tidak dapat dihindari; konflik disebabkan oleh banyak faktor seperti struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai-nilai; konflik mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan; manajemen bertugas mengelola dan mengatasi konflik sehingga tercapai kinerja yang optimal; dan untuk mencapai kinerja yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

6.3. Dampak Konflik dalam Organisasi

Winardi (1994) mengatakan bahwa apakah konflik tertentu akan menguntungkan atau tidak bagi organisasi tergantung pada dua faktor yaitu: intensitas konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Apabila konflik dapat dikelola dengan baik, akan bermanfaat dalam hal memajukan kreativitas dan inovasi.

Milton (1981) mengatakan bahwa konflik bisa mendorong dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu konflik harus dikelola dengan jalan memaksimalkan hal yang menguntungkan ataupun meminimumkan yang merugikan.

Robbins (1994) mengatakan dampak positif konflik adalah dapat mempertinggi kualitas keputusan, memberikan rangsangan untuk lahirnya kreativitas dan inovasi, membangkitkan perhatian, membukakan jalan buat penyaluran masalah dan menutup celah-celah ketegangan, serta menciptakan lingkungan yang memungkinkan untuk mengevaluasi diri dan mengadakan perubahan-perubahan. Apabila konflik pecah, maka suasana akan berubah yang memaksa timbulnya energi yang diarahkan kepada masalah yang menjadi sumber konflik, dan pada akhirnya dari proses penyelesaian misalnya terjadi peninjauan-peninjauan kembali terhadap kebijakan, penggunaan keuangan, pengaturan tata kerja dan prosedur pengambilan keputusan.

Konflik akan memberikan dampak negatif apabila menimbulkan tekanan mental yang berlebihan (*stres*), komunikasi terhambat, orang-orang merasa dikalahkan atau dihinakan, melahirkan pertentangan-pertentangan secara pasif atau aktif, menumbuhkan rasa kecurigaan dan ketidakpercayaan dan mendorong anggota kelompok berpikir secara sempit (Kast dan Rosenzweig (1985 dalam Pasolong, 2010:179).

Hal senada juga dikemukakan oleh Sujana (1992:86) yang mengatakan bahwa konflik dapat membahayakan keharmonisan organisasi apabila konflik laten diantara anggota dan pada satu saat akan muncul menjadi perbuatan yang destruktif, dan menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan kelompok, organisasi dan perorangan.

Konflik yang berdampak negatif bisa terjadi apabila dua orang anggota tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap permusuhan antar perorangan antara mereka yang disebut konflik emosional destruktif, atau anggota-anggota sebuah komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok, yang disebut dengan sebuah konflik yang *substantive destruktif*.

Beberapa kerugian yang ditimbulkan karena konflik destruktif seperti: perasaan cemas atau tegang (*stres*) yang tidak perlu atau mencekam, komunikasi yang menyusut, persaingan yang makin menjadi perhatian yang makin menyusut terhadap tujuan bersama. Konflik-konflik destruktif yang timbul secara menyeluruh dapat menyebabkan berkurangnya efektivitas individu-

individu, kelompok-kelompok dan organisasional karena terjadi gejala meyusutnya produktivitas dan kepuasan.

Di pihak lain konflik yang konstruktif dapat menguntungkan kegiatan kelompok apabila konflik itu merangsang tumbuhnya gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kelompok dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan menjaga agar kelompok selalu mempedulikan berbagai kepentingan anggotanya. Konflik dapat dimanfaatkan agar kelompok lebih tanggap terhadap kebutuhan anggota. Adapun keuntungan yang dapat dicapai dari konflik, meliputi: a) kreativitas dan inovasi yang meningkat; b) upaya yang meningkat dilihat dari intensitasnya; c) ikatan (*kohesi*) yang makin kuat, dan d) ketegangan yang menyusut (Winardi, 1994 dalam Pasolong, 2012:180).

Dampak positif dengan adanya konflik antara lain: a) konflik dalam organisasi sering menghasilkan keputusan yang sangat berkualitas dalam rangka memecahkan masalah yang ada dalam organisasi; b) konflik antar kelompok seringkali meningkatkan kohesivitas antar anggota serta memperkuat persatuan diantara mereka; c) dengan adanya konflik kehidupan organisasi menjadi semakin dinamis; d) konflik dapat memecahkan persoalan-persoalan pokok yang dihadapi oleh organisasi; dan e) konflik dapat meningkatkan usaha pencapaian tujuan organisasi (Teers Ungson & Mowday 1985 dalam Pasolong 2012:180).

Gordon (1991:446) secara spesifik mengatakan bahwa konflik organisasional bersifat fungsional apabila kehadirannya akan meningkatkan kreativitas, produktivitas, serta inovasi bagi organisasi, sehingga anggota organisasi akan distimulir guna mencapai pendekatan-pendekatan yang dapat membimbing kearah situasi yang lebih baik. Sedangkan konflik dapat bersifat disfungsional jika konflik yang terjadi berlangsung dalam suatu periode yang begitu lama dan atau menjadi begitu intens. Keadaan yang demikian akan dapat menurunkan produktivitas, merendahkan moral, menyebabkan ketidakpuasan yang sangat besar, serta menimbulkan tekanan (stres) serta ketegangan bagi anggota organisasi yang mengalami konflik.

Situasi konflik organisasi dapat digambarkan sebagai berikut: suatu organisasi yang menunjukkan adanya konflik yang amat sedikit, prestasi organisasi akan rendah. Pada kondisi konflik yang moderat, beberapa konflik yang sehat telah muncul dan diciptakan oleh pimpinan organisasi yang pada akhirnya akan menghasilkan prestasi organisasi yang optimal. Sebaliknya apabila frekuensi konflik semakin tidak diikuti oleh orientasi terjadinya konflik yang sesuai dengan upaya peningkatan prestasi organisasi, maka hanyalah intensitas konflik yang tinggi tetapi justru akan menjadikan prestasi organisasi semakin rendah.

Disamping itu juga ada segi positif dan segi negatif konflik sebagai berikut, segi positif konflik antar lain alternatif-alternatif kreatif muncul, motivasi dan komitmen yang semakin meningkat, kualitas kerja yang tinggi, produktivitas kerja yang tinggi, dan terwujudnya kepuasan pada diri pegawai. Sedangkan konflik dapat berakibat negatif seperti hilangnya semangat kerja, kualitas yang rendah, lemahnya produktivitas, terjadinya sabotase, dan terjadinya stres pada pegawai.

Berdasarkan dampak konflik dari segi positif dan segi negatif, pimpinan organisasi yang efektif diharapkan mampu melihat segi positif dan segi negatif dimaksud, karena tidak mustahil kedua segi tersebut muncul secara bersamaan yang oleh Robbins disebut dengan "*the conflict paradox*". Pemahaman akan berbagai konsekuensi yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik dalam organisasi, tidak terlepas dari model pendekatan yang digunakan dalam mengelola konflik yang muncul. Di samping itu perlu dipahami, tidak ada metode terbaik yang dapat digunakan untuk mengendalikan konflik. Pemilihan metode

sangat tergantung pada situasi dan kondisi yang ada. Namun demikian, aspek penting yang perlu diperhitungkan yaitu faktor penyebab terjadinya konflik dan cara-cara atau alternatif pemecahan konflik serta situasi kondisi yang ada.

Aspek-aspek tersebut akan sangat membantu pimpinan organisasi untuk menentukan teknik pengendalian konflik yang tepat digunakan. Dengan strategi yang tepat, maka kehadiran konflik akan memberikan sumbangan efektif terhadap performansi pegawai yang pada gilirannya bermuara kepada performansi organisasi (Pasolong, 2012:182).

6.4. Sumber Konflik

McShane dan Von Glinow (2010, dalam Wibowo, 2013:225) menyebutkan adanya beberapa sumber konflik sebagai berikut:

a) *Incompatible goals*, ketidaksesuaian tujuan. Menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi karena tujuan satu orang atau departemen yang kelihatan tidak sesuai mencampuri tujuan orang atau departemen lain;

b) *Differentiation*, perbedaan terjadi diantara orang, departemen, dan entitas lain menurut pelatihan, nilai-nilai, keyakinan, dan pengalaman mereka. Hal ini dapat dibedakan karena dua orang atau departemen mungkin sepakat dengan tujuan bersama, tetapi mempunyai perbedaan sangat besar dalam bagaimana cara mencapai tujuan tersebut;

c) *Interdependence*, konflik cenderung meningkat dengan tingkat saling ketergantungan. Saling ketergantungan terjadi ketika anggota tim harus berbagi masukan bersama pada tugas individu, kebutuhan berinteraksi dalam proses melakukan pekerjaan mereka, atau menerima hasil seperti *reward* yang untuk sebagian ditentukan berdasarkan kinerja orang lain. Semakin tinggi saling ketergantungan akan meningkatkan risiko konflik karena terdapat kesempatan lebih besar bahwa masing-masing pihak akan mengganggu atau mencampuri tujuan pihak lain;

d) *Scare resources*, langkanya sumber daya membangkitkan konflik karena masing-masing orang atau unit memerlukan sumber daya yang perlu untuk mengalahkan pihak lainnya yang juga perlu sumber daya tersebut untuk memenuhi tujuannya. Konflik dapat terjadi karena kekurangan finansial, human capital, dan sumber daya lain bagi setiap orang untuk menyelesaikan tujuan, sehingga pekerja perlu memberikan alasan mengapa mereka harus menerima sumber daya tersebut;

e) *Ambiguous rules*, aturan yang *ambigu* terjadi karena ketidakpastian meningkatkan risiko bahwa satu pihak bermaksud mencampuri tujuan pihak lain. Hal ini juga mendorong taktik politis, dan dalam banyak kasus pekerja memasuki pertempuran bebas untuk memenangkan keputusan untuk kesenangan mereka. Ini menjelaskan mengapa konflik biasa terjadi selama *merger* dan *akuisisi*;

f) *Communication problems*, masalah komunikasi. Konflik sering terjadi karena kurangnya peluang, kemampuan, atau motivasi untuk melakukan komunikasi dengan efektif. Hal ini terjadi karena: 1) kedua pihak kekurangan peluang untuk berkomunikasi, masing-masing cenderung lebih mengandalkan pada *stereotype* untuk memahami pihak lain dalam konflik; 2) sebagian orang kekurangan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan komunikasi dengan cara diplomasi dan tidak konfrontatif, dan 3) persepsi tentang konflik menurunkan motivasi untuk berkomunikasi. *Relationship conflict* tidak nyaman sehingga orang menghindari berinteraksi dengan orang lain dalam hubungan yang menimbulkan konflik.

6.5. Gaya Penanganan Konflik

Dalam menangani konflik dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan, dengan menghubungkan variable *cooperativeness* dari tingkat tidak kooperatif sampai kooperatif, dan variable *assertiveness* dari tingkat tidak tegas sampai tegas. Dengan menghubungkan kedua variable tersebut dapat dilakukan pilihan penanganan konflik sebagai berikut:

- a) *Competing*, hal ini terjadi ketika seseorang berusaha memuaskan kepentingannya sendiri tanpa mempertimbangkan dampaknya pada pihak lain pada konflik. Bersaing menempatkan taruhan dengan pengertian bahwa hanya satu orang yang dapat menang. Dalam hal ini orang yang bersifat tegas dan tidak kooperatif.;
- b) *Collaborating*, hal ini terjadi ketika masing-masing pihak yang terlibat dalam konflik berkeinginan sepenuhnya berkepentingan untuk semua pihak, sehingga terdapat kerjasama dan mencari hasil yang saling menguntungkan. Dalam kolaborasi, para pihak bermaksud menyelesaikan perbedaan dari pada mengakomodasi berbagai sudut pandang. Berusaha mencari solusi *win-win* dimana tujuan kedua pihak dicapai sepenuhnya.
- c) *Avoiding*, dalam hal ini penghindaran terjadi ketika orang mengetahui adanya konflik dan ingin menarik diri atau mendinginkan. Berusaha mengabaikan konflik dan menghindari orang lain dengan siapa yang tidak setuju.
- d) *Accommodating*. Dalam hal ini pihak yang memenuhi tuntutan lawan mungkin ingin menempatkan kepentingan lawan di atas kepentingannya sendiri, berkorban untuk menjaga hubungan. Misalnya dengan mendukung pendapat seseorang meskipun sebenarnya berkeberatan.
- e) *Compromising*. Dalam kompromi tidak jelas siapa menang atau kalah. Terdapat keinginan mendistribusikan objek konflik dan menerima solusi yang memberikan sebagian kepuasan dari kedua pihak yang berkepentingan. Perbedaan karakteristik kompromi adalah masing-masing pihak bersedia menyerahkan sesuatu.

Penanganan konflik menurut McShane dan Von Glinow (2010 dalam Wibowo, 2013:228) pada dasarnya sama dengan menggunakan variable *assertiveness* dan *cooperativeness*. *Assertiveness* menunjukkan motivasi untuk memuaskan kepentingannya sendiri. Sedangkan *cooperativeness* menunjukkan motivasi untuk memuaskan kepentingan pihak lain. Perbedaan diantara mereka adalah pada terminologi yang dipergunakan dalam masing-masing gaya penanganan konflik.

Terminologi yang dipergunakan McShane dan Von Glinow adalah:

- a) *Problem solving*. Hal ini berusaha menemukan solusi yang saling menguntungkan atas ketidaksepakatan. Ini dikenal sebagai *win-win orientation* karena orang yang menggunakan gaya ini percaya bahwa sumber daya yang dipertaruhkan dapat diperluas, dari pada tetap, apabila para pihak bekerja bersama menemukan solusi kreatif. Gaya *problem solving* sebenarnya kurang lebih sama dengan *collaborating*.

Gaya *problem solving* disukai apabila kepentingan tidak sangat bertentangan, para pihak mempunyai kepercayaan, keterbukaan, dan waktu untuk berbagi informasi, dan masalahnya sangat kompleks.

Masalah dalam gaya ini adalah menyangkut berbagi informasi yang mungkin dipergunakan pihak lain untuk keuntungan mereka.

- b) *Forcing*. Hal ini berusaha memenangkan konflik atas beban kerugian pihak lain. Orang yang menggunakan gaya ini mempunyai *win-lose orientation*, mereka percaya bahwa apabila satu pihak menerima lebih banyak, maka pihak lain akan mendapat lebih sedikit. Gaya *forcing* sebenarnya sama dengan *competing*.

Gaya *forcing* disukai apabila orang mempunyai pendirian mendalam tentang posisinya karena percaya perilaku orang lain tidak etis, perselisihan memerlukan solusi cepat, atau pihak lain akan mengambil keuntungan dan strategi yang lebih kooperatif.

Masalah dalam gaya ini adalah mempunyai risiko tertinggi tentang *relationship conflict*, dan dapat merusak hubungan jangka panjang, mengurangi pemecahan masalah di masa depan.

c) *Avoiding*. Hal ini berusaha mengurangi atau menghindari situasi konflik seluruhnya. *Avoiding* menunjukkan perhatian rendah, baik pada dirinya sendiri maupun pihak lain. Gaya ini berusaha mencegah berpihak tentang konflik. Misalnya, pekerja akan mengatur kembali bidang atau tugas pekerjaan untuk meminimalkan interaksi dengan rekan kerja.

Gaya *avoiding* disukai apabila konflik terlalu menjadi beban emosional, dan biaya untuk berusaha menyelesaikan konflik melebihi manfaatnya. Masalah dalam gaya ini adalah biasanya tidak menyelesaikan konflik dan dapat meningkatkan frustrasi pihak lain.

d) *Yielding*. Hal ini menyangkut memberikan sepenuhnya pada harapan pihak lain atau paling tidak bekerja sama, dengan sedikit atau tanpa perhatian pada kepentingan sendiri. Gaya ini menyangkut membuat konsesi secara sepihak dan janji tanpa syarat, demikian pula menawarkan bantuan tanpa harapan bantuan sebaliknya. Pengertian *yielding* disini mendekati atau bahkan lebih kuat dari pada *accomodating* dalam memberikan toleransi pada kepentingan pihak lain.

Gaya *yielding* disukai apabila pihak lain mempunyai kekuasaan lebih nyata, masalahnya dipandang kurang penting dibandingkan pihak lain, atau nilai dan posisi pihak pertama tidak jelas.

Masalah dalam gaya *yielding* adalah meningkatkan harapan pihak lain dalam konflik di masa depan.

e) *Compromising*. Hal ini menyangkut mencari posisi dimana kita memberi konsesi sampai pada suatu tingkat tertentu. *Compromising* menyangkut menyesuaikan konsesi pihak lain, membuat janji bersyarat atau tantangan, dan secara aktif mencari dasar tengah antara kepentingan kedua pihak.

Gaya *compromising* disukai apabila para pihak mempunyai kekuasaan sama, terjadi tekanan waktu untuk menyelesaikan konflik, dan para pihak kekurangan kepercayaan dan keterbukaan untuk penyelesaian masalah.

Masalah dalam gaya *compromising* adalah hasilnya kurang optimal apabila dimungkinkan saling menguntungkan.

6.6. Pengaruh Konflik pada Organisasi Terbuka

Pengaruh faktor budaya atau kultur itu berupa nilai, norma, sikap maupun ekspektasi para pegawai terhadap organisasi dan manajemen. Semua faktor pengaruh itu merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindarkan oleh organisasi yang bersifat terbuka (*open system*). Termasuk pengaruh yang potensial membawa dampak negatif jika manajemen tidak bisa mengelolanya dengan baik melalui sejumlah konsep baru yang dianggap sudah teruji di sejumlah negara untuk menghadapi persoalan yang kurang lebih sama. Misalnya soal potensi konflik yang mengancam organisasi, baik konflik internal atau eksternal, sesungguhnya bukan sesuatu yang secara apriori dianggap kurang baik bagi organisasi, sebagaimana konsep manajemen lama yang berusaha menghindari atau mencegah konflik sedini mungkin. Oleh konsep manajemen publik baru, potensi konflik itu tidak dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi merupakan kondisi alamiah sebagai konsekuensi dari sifat organisasi yang terbuka. Jika konsep lama memandang konflik di dalam (internal) organisasi harus dihindari karena akibatnya dapat menghancurkan organisasi karena

keinginan untuk menciptakan organisasi yang stabil sebagaimana dianut oleh konsep klasik, maka menurut konsep baru konflik itu justru harus dikelola untuk kemajuan organisasi, maka muncullah studi tentang manajemen konflik.

Bahkan ada teori yang memandang konflik itu perlu diciptakan di dalam organisasi sehingga organisasi cepat berkembang dan dinamis. Suka tidak suka secara alami, konflik itu akan senantiasa muncul. Bahkan ada yang secara sistematis sengaja menciptakan ruang untuk konflik sehingga sistem sosial itu bisa lebih dinamis dan terasa lebih "hidup". Kata kuncinya semua itu terkait dengan sifat organisasi yang terbuka. Bahkan di organisasi yang tertutup pun konflik itu akan senantiasa ada dan *latent* sifatnya. Jika konflik itu dapat dikelola dengan baik, maka keberadaannya akan membuat organisasi berkembang secara dinamis. Dengan catatan konflik tersebut masih dalam kendali organisasi dalam mengelolanya. Organisasi yang bersangkutan harus bisa menganalisis dan sekaligus mencari jalan ke luar pemecahan yang produktif bagi organisasi. Misalnya jika diantara kelompok-kelompok yang berkonflik, tetapi mereka masih tetap melakukan kerja sama seperti dengan tukar-menukar informasi yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Jika kerja sama itu masih terjadi dan bisa lebih produktif dan kompetitif, maka konflik yang bisa menghasilkan kondisi demikian oleh pihak manajemen justru harus terus dipelihara atau bahkan diciptakan.

Latihan soal

Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling tepat. Jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu mengukur pemahaman tentang manajemen konflik.

1. Metode manajemen konflik apa yang paling sesuai untuk mengatasi perbedaan pendapat antara departemen di lembaga pemerintahan?
 - A) Arbitrase
 - B) Mediasi
 - C) Negosiasi
 - D) Penghindaran
 - E) Kompromi
2. Ketika konflik muncul di lembaga privat karena kompetisi sumber daya, pendekatan apa yang paling efektif untuk manajer?
 - A) Membiarkan konflik tersebut terjadi tanpa intervensi untuk mendorong daya saing
 - B) Mendistribusikan sumber daya secara merata tanpa mempertimbangkan kinerja
 - C) Menggunakan data dan analisis untuk membuat keputusan alokasi sumber daya
 - D) Memfasilitasi diskusi terbuka antara departemen untuk menentukan prioritas
 - E) Memutuskan alokasi berdasarkan hierarki senioritas
3. Seorang manajer di lembaga pemerintahan harus memilih gaya manajemen konflik yang cocok untuk situasi di mana kebijakan baru menimbulkan perbedaan pendapat. Mana yang disarankan?
 - A) Mengadopsi pendekatan otoriter untuk dengan cepat menyelesaikan konflik
 - B) Mendorong kolaborasi untuk mencapai solusi yang diterima semua pihak
 - C) Menghindari diskusi lebih lanjut tentang kebijakan untuk mengurangi ketegangan
 - D) Memaksa kompromi untuk memastikan keputusan cepat dibuat

- E) Menggunakan paksaan untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan
4. Dalam organisasi privat, teknik manajemen konflik apa yang terbaik untuk mengatasi perselisihan antarpersonal yang bisa mempengaruhi moral tim?
- A) Menghindari konflik dan membiarkannya menyelesaikan sendiri
 B) Menggunakan kekuasaan manajerial untuk memberi perintah penyelesaian konflik
 C) Menerapkan teknik mediasi untuk memfasilitasi komunikasi antara pihak-pihak yang berselisih
 D) Menempatkan pihak yang berselisih dalam proyek bersama untuk memperbaiki hubungan
 E) Memisahkan individu yang berselisih dalam tim atau departemen yang berbeda
5. Strategi apa yang paling cocok untuk manajer di lembaga pemerintahan guna mencegah konflik antardepartemen terkait pembagian anggaran?
- A) Menetapkan aturan yang jelas dan tegas tentang prosedur pembagian anggaran
 B) Membiarkan departemen bersaing untuk mendapatkan bagian anggaran yang lebih besar
 C) Meminta setiap departemen untuk mempresentasikan kebutuhan mereka dan membuat keputusan berdasarkan presentasi tersebut
 D) Menerapkan sistem rotasi tahunan untuk prioritas anggaran
 E) Mengadakan pertemuan tahunan antardepartemen untuk mendiskusikan dan menyetujui pembagian anggaran

Kunci Jawaban

Jawaban: B

Penjelasan: Mediasi sering kali merupakan metode yang paling sesuai untuk mengatasi perbedaan pendapat di lembaga pemerintahan karena memungkinkan penyelesaian konflik yang adil dengan bantuan mediator netral, menghormati struktur hierarkis dan prosedur formal.

Jawaban: C

Penjelasan: Menggunakan data dan analisis untuk membuat keputusan alokasi sumber daya adalah pendekatan yang objektif dan dapat diterima di organisasi privat, mengurangi bias dan meningkatkan efisiensi operasional.

Jawaban: B

Penjelasan: Mendorong kolaborasi adalah gaya manajemen konflik yang cocok dalam situasi kebijakan baru yang kontroversial di lembaga pemerintahan, karena dapat menghasilkan solusi yang diterima oleh semua pihak dan menghindari penolakan yang mungkin terjadi jika keputusan diberlakukan secara otoriter.

Jawaban: C

Penjelasan: Mediasi adalah teknik yang efektif untuk mengatasi perselisihan antarpersonal dalam organisasi privat, karena dapat membantu menyelesaikan konflik dengan cara yang mempertahankan hubungan dan moral tim.

Jawaban: A

Penjelasan: Menetapkan aturan yang jelas dan tegas tentang prosedur pembagian anggaran dapat mencegah konflik antardepartemen di lembaga pemerintahan dengan mengurangi ketidakpastian dan potensi persaingan yang tidak sehat untuk sumber daya.

BAB VII KOMUNIKASI ORGANISASI

TIU :

Mahasiswa akan memahami dasar-dasar komunikasi organisasi, teori-teori terkait, dan bagaimana komunikasi efektif dapat menyelesaikan konflik dan ditingkatkan melalui e-government dalam konteks pemerintahan.

TIK:

- Mendefinisikan komunikasi organisasi dan memahami komponen utamanya.
- Membandingkan definisi komunikasi organisasi dari berbagai ahli.
- Mengidentifikasi dan menjelaskan teori-teori utama dalam komunikasi organisasi
- Menerangkan fungsi dan manfaat komunikasi dalam peningkatan efektivitas organisasi.
- Menguraikan konsep-konsep penting dalam komunikasi organisasi dan aplikasinya
- Menjelaskan peran komunikasi dalam penyelesaian konflik organisasi.
- Mendeskripsikan bagaimana e-government dapat memfasilitasi komunikasi organisasi.
- Menganalisis kondisi aktual komunikasi dalam pemerintahan dan tantangan yang dihadapi.

Dalam menjalin keaktifan dan juga keefektifan dalam berorganisasi, tentu suatu organisasi membutuhkan komunikasi yang baik sehingga penting untuk membangun komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi harus berlangsung dengan baik untuk dapat mewujudkan organisasi tersebut dapat lebih berkembang.

Pentingnya menjalin komunikasi organisasi dengan baik juga mampu mewujudkan organisasi yang mampu membentuk para anggota atau manusia-manusia di dalamnya yang berkumpul mampu berinteraksi dengan baik satu sama lain dan menjalin hubungan yang baik satu sama lain.

Oleh sebab itu, komunikasi organisasi juga sangat penting untuk memerhatikan bagaimana proses komunikasinya. Komunikasi organisasi yang baik merupakan komunikasi yang terjalin dengan keseragaman atau persamaan pendapat di antara para pelaku komunikasi sehingga tidak terjadi perselisihan karena beda pendapat.

Akan tetapi tak bisa dipungkiri, menjalani proses komunikasi tak selamanya mulus bahkan bisa saja gagal. Akhirnya berujung salah paham dan menimbulkan ketegangan hingga pertengkaran internal yang tak seharusnya terjadi. Oleh sebab itu, untuk dapat menjalin komunikasi organisasi yang baik, setiap individu anggotanya harus mampu memahami dan membangun komunikasi yang baik.

Suatu komunikasi organisasi bisa berjalan efektif ketika proses komunikasinya berlangsung dengan positif. Artinya, seseorang yang memang memiliki tugas untuk menyampaikan pesan atau komunikator dapat menyampaikan pesan-pesan yang dimaksud kepada *audiens* atau kepada penerima pesan dengan baik.

Sementara itu, penerima pesan atau *audiens* juga dapat menangkap maksud atau memahami komunikasi yang disampaikan komunikator atau penyampai pesan tersebut. Akhirnya, terjadilah komunikasi yang efektif karena pesan yang disampaikan mampu dimengerti dan dipahami secara utuh oleh kedua belah pihak.

Akan lebih baik lagi jika *audiens* atau komunikan memberi umpan balik atau *feedback* terhadap komunikasi tersebut, sehingga komunikasi terjadi lebih efektif karena komunikasi terjadi dua arah. Dengan demikian, proses komunikasi organisasi baru bisa dikatakan sebagai komunikasi yang efektif.

Ketika proses komunikasi efektif, maka organisasi tersebut juga otomatis akan maju dan berkembang serta anggota atau individu yang ada di dalamnya turut aktif membangun dan mengembangkan organisasi yang sudah dijalani dengan baik dari berbagai aspek, salah satunya aspek komunikasi organisasi.

Setelah memahami mengenai pentingnya komunikasi dalam organisasi, akan dijelaskan mengenai apa hakikat komunikasi organisasi. Mulai dari pengertian-pengertiannya, teori komunikasi organisasi, fungsi serta manfaatnya, hingga konsep dan contoh berlangsungnya komunikasi organisasi.

7.1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Secara luas komunikasi adalah setiap bentuk tingkah laku seseorang, baik verbal maupun nonverbal yang ditanggapi oleh orang lain. Komunikasi mencakup pengertian yang lebih luas dari sekedar wawancara. Setiap bentuk tingkah laku mengungkapkan pesan tertentu, sehingga juga merupakan sebarang komunikasi (Johnson, dalam Mulyadi, 2015:133).

Sementara secara sempit komunikasi diartikan sebagai pesan yang dikirimkan seseorang kepada satu atau lebih penerima dengan maksud sadar untuk mempengaruhi tingkah laku si penerima. Dalam setiap bentuk komunikasi setidaknya dua orang saling mengirimkan lambang-lambang yang memiliki makna tertentu. Lambang-lambang tersebut bisa bersifat verbal berupa kata-kata, atau bersifat nonverbal berupa ekspresi ataupun ungkapan tertentu dan gerak tubuh.

Pada dasarnya, komunikasi merupakan suatu aktivitas dasar manusia. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka kehidupan sosial suatu masyarakat bisa berjalan dengan baik. Hal tersebut juga akhirnya berlangsung dan terjadi pada sebuah organisasi. Untuk dapat membangun organisasi yang baik, diperlukan komunikasi organisasi yang baik pula.

Mengutip dari Wikipedia, pengertian komunikasi organisasi merupakan bentuk pertukaran pesan antara unit-unit komunikasi yang berada di dalam suatu organisasi. Organisasi sendiri terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Biasanya, komunikasi organisasi ini melibatkan manusia sebagai subjek yang terlibat di dalam proses menerima, menafsirkan, dan bertindak atas informasi. Komunikasi organisasi juga bisa disebut sebagai pengirim dan penerima berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal di suatu organisasi.

Suatu organisasi yang semakin besar dan kompleks akan mengakibatkan semakin kompleks pula proses komunikasi yang terjadi di dalamnya. Misalnya organisasi yang hanya terdiri dari 10 orang tidak akan lebih kompleks komunikasi organisasi, dibandingkan dengan organisasi yang memiliki 1.000 anggota.

Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai sebuah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi yang terdiri dari unit-unit komunikasi akan berinteraksi satu sama lain dan komunikasi tersebut berfungsi dalam lingkungannya untuk menyampaikan dan menerima pesan.

Pada dasarnya, komunikasi organisasi ini bisa bersifat formal maupun informal. Kesepakatan berlangsungnya komunikasi di sebuah organisasi tersebut berdasarkan persetujuan dari organisasi itu sendiri dan biasanya memandang mengenai orientasi kepentingan organisasi tersebut.

Komunikasi organisasi biasanya terwujud dan berlangsung dan membahas mengenai bagaimana cara kerja suatu organisasi, bagaimana produktivitas organisasi tersebut, dan apa saja pekerjaan yang harus dilakukan di dalam organisasi tersebut, misalnya: membuat memo, kebijakan, pernyataan, surat-surat resmi, dan lain sebagainya.

Oleh sebab itu, proses komunikasi organisasi dipilih berdasarkan persetujuan secara sosial. Namun biasanya, proses komunikasi dalam suatu organisasi bukan berorientasi pada organisasi tersebut, melainkan kepada para anggotanya secara individual.

Dalam perilaku organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja, kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi dan sebagainya.

Dalam proses pengambilan keputusan pada khususnya dan dalam setiap aktivitas organisasional pada umumnya akan terjalin suatu hubungan interpersonal atau komunikasi antar anggotanya. Sebagaimana halnya pada proses pengambilan keputusan, maka proses komunikasi pun sering menghadapi kegagalan dan hambatan yang bersumber dari sikap dan perilaku orang yang berbeda-beda, seperti sikap asertif, non asertif, atau bahkan agresif.

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.

Perihal komunikasi, ada pendapat yang mengatakan bahwa tujuh puluh persen waktu seorang pimpinan digunakan untuk berkomunikasi, baik secara vertikal ke bawah dan ke atas, horizontal dan diagonal. Tergantung pada arahnya, komunikasi diperlukan untuk berbagai kepentingan seperti menyampaikan keputusan, kebijakan, 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 yang berkomunikasi.

7.2. Pengertian Komunikasi Organisasi Menurut para Ahli

Pengertian komunikasi organisasi tidak hanya diungkapkan secara umum saja, namun juga diartikan berbeda-beda oleh para ahli. Maka dari itu, kita juga harus mengetahui apa pengertian dari komunikasi di organisasi menurut pandangan para ahli. Berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian komunikasi di dalam suatu organisasi menurut para ahli, yaitu:

a) Menurut Goldhaber, komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang sering berubah-ubah.

b) Devito, mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah usaha mengirim serta menerima pesan, baik dalam kelompok formal maupun informal dalam suatu organisasi. Menurut Ron Ludlow, pengertian dari komunikasi di dalam suatu organisasi tersebut adalah suatu program komunikasi pada kajian *Public Relations* (PR) mengenai hubungan internal serta hubungan pemerintah dan hubungan investor dalam suatu organisasi.

c) Pace dan Faules mengungkapkan pengertian komunikasi organisasi sebagai suatu perilaku yang terjadi dalam sebuah organisasi serta bagaimana orang-orang di dalamnya ikut terlibat dalam proses tersebut dan melakukan transaksi berupa bertukar makna.

d) Menurut Katz dan Kahn, komunikasi organisasi adalah sebuah pengiriman dan atau pertukaran informasi dalam suatu organisasi, sehingga dapat membentuk arus informasi. Adanya komunikasi di dalam suatu organisasi dapat memunculkan jaringan informasi dalam organisasi tersebut. Frank memiliki pandangan bahwa interaksi antar-anggota organisasi atau anggota dengan pemimpin organisasi bukan merupakan komunikasi organisasi, melainkan interaksi antar-organisasi tersebut dengan sasaran komunikasi yang bukan bagian dari organisasi tersebut.

e) Menurut Frank Jefkins, komunikasi organisasi adalah suatu bentuk komunikasi yang telah direncanakan oleh sebuah organisasi dengan publik atau masyarakat luas di tempat organisasi tersebut berada untuk dapat mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi yang telah dibahas bisa diartikan sebagai berikut:

a. Komunikasi organisasi terjadi karena adanya sebuah proses di dalam suatu organisasi berupa penyampaian, penerimaan, dan pertukaran informasi dan pesan.

b. Terjadinya pertukaran informasi dan pesan pada komunikasi tersebut dilakukan agar dapat mencapai suatu tujuan tertentu yang sudah ditetapkan bersama, meliputi pemimpin dan anggotanya.

c. Proses penyampaian, penerimaan, maupun tukar informasi pesan dapat dilakukan secara formal dan informal, selama tujuan yang ditetapkan terwujud.

7.3. Teori Komunikasi Organisasi

Setelah memahami bagaimana pengertian komunikasi organisasi secara umum dan pendapat atau pandangan menurut ahli, sekarang akan dijelaskan juga mengenai teori-teori di dalam komunikasi organisasi.

Ada beberapa teori-teori yang terdapat di dalam komunikasi di suatu organisasi.

a) Teori Struktural Klasik

Teori komunikasi organisasi ini pertama kali berkembang pada 1800-an dan dapat disebut sebagai teori mesin. Di dalam teori ini, menjelaskan bahwa suatu organisasi digambarkan sebagai sebuah lembaga yang sentral akan tugas-tugas serta memberikan petunjuk mekanis struktural yang bersifat kaku, monoton, dan tanpa inovatif. Ada empat kondisi di teori ini, yakni kekuasaan, saling melayani, doktrin, dan disiplin.

b) Teori Neoklasik, Teori komunikasi organisasi neoklasik atau hubungan manusia ini diperkenalkan oleh Elton Mayo karena adanya ketidakpuasan dengan teori klasik atau teori mesin. Teori ini mengacu tentang pentingnya aspek psikologis serta sosial karyawan sebagai seorang individu atau kelompok kerja yang telah difasihkan melalui percobaan yang dilakukan oleh Elton di pabrik Hawthorne pada 1924.

Dari hasil percobaan tersebut, disimpulkan bahwa pentingnya memerhatikan upah insentif serta kondisi kerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

c) Teori Fusi, teori ini diperkenalkan oleh Bakke pada 1957 Argyris menyempurnakan pendapat dari Bakke. Teori fusi ini berangkat dari kesadaran Bakke pada 1950 mengenai kesadaran terhadap minat manusia yang berbeda-beda dalam suatu birokrasi atau dalam suatu organisasi. Menurut Bakke, organisasi pada tahap tertentu akan memengaruhi seorang individu.

Sementara itu, individu juga memberi pengaruh pada suatu organisasi yang kemudian menimbulkan fenomena ciri khas organisasi tersebut. Bisa juga dilakukan dan menyebabkan pegawai di suatu perusahaan menunjukkan keunikan atau ciri khas perusahaannya sehingga dapat dimodifikasi sesuai minat dan bakat individu tersebut.

d) Teori peniti penyambung (The Linking Pin Model), Teori yang dikembangkan Renis Likert ini menggambarkan mengenai struktur organisasi yang saling berkaitan dengan beberapa kelompok dan teori ini menjelaskan adanya penyelia atau anggota dari dua organisasi atau kelompok yang memiliki fungsi menyambung atau mengikat kelompok kerja satu dengan lainnya pada tahap atau tingkat berikutnya.

Teori peniti penyambung ini dinilai penting karena dalam suatu organisasi, diperlukan seorang penyelia yang nantinya dapat menyambung setiap anggota kelompok dan kelompok itu sendiri sehingga sifatnya efektif.

e) Teori Sistem Sosial, dalam teori ini, dinyatakan adanya hubungan antara manusia yang memungkinkan suatu organisasi dapat bertahan lebih lama daripada orang-orang yang ada di dalamnya. Artinya, walaupun ada seseorang di dalam suatu kelompok atau organisasi tersebut meninggal dunia, maka kelompok tersebut akan menggantikan dengan anggota-anggota baru.

Hubungan antarmanusia yang terjalin pada teori ini kemudian dianggap penting karena ternyata hubungan antar-manusia dalam suatu organisasi memang dipandang lebih penting daripada hubungan antara jabatan formal tertentu, menurut Katz dan Kahn.

f) Teori Public Relations, Ron Ludlow sebelumnya telah mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan kajian dari teori *public relations*, artinya teori ini menyatakan adanya upaya untuk melakukan sesuatu secara terencana dan berkesinambungan secara utuh atau menyeluruh terhadap suatu organisasi.

Upaya tersebut dilakukan untuk menciptakan dan memelihara niat baik dan saling mengerti antara organisasi dan khalayak.

g) Teori Kepemimpinan, teori komunikasi organisasi yang terakhir menyebutkan bahwa pemimpin suatu organisasi atau kelompok merupakan sosok penting untuk membantu anggota dapat memenuhi kebutuhan serta dapat mencapai tujuan kelompok atau suatu organisasi secara bersama-sama. Diungkapkan oleh Hersey bahwa ada empat tugas pemimpin.

Tugas pemimpin tersebut, yaitu (1) *telling* atau mampu memberikan informasi secara lugas, (2) *selling* atau mampu memberikan petunjuk, (3) *participating* atau mampu menjalin kerja sama yang baik, dan (4) *delegating* atau mampu mengambil keputusan.

7.4. Fungsi dan Manfaat Komunikasi dalam Organisasi

Dilakukannya komunikasi organisasi tentu memiliki fungsi dan manfaat tersendiri. Di bawah ini, akan dijelaskan dulu mengenai fungsi komunikasi dalam organisasi.

Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut Sendjaja (1994), melakukan komunikasi dalam suatu organisasi memiliki fungsi tersendiri. Beberapa fungsi tersebut adalah sebagai berikut.

a) Fungsi Informatif, adanya komunikasi dalam suatu organisasi memiliki fungsi informatif yang artinya bertindak sebagai suatu sistem yang memproses informasi.

Proses informasi yang hadir dalam suatu organisasi tersebut diharapkan mampu memberikan dan menerima informasi dengan baik untuk dapat mencapai kelancaran berorganisasi.

b) Fungsi Regulatif, fungsi regulatif ini diharapkan dapat memperlancar peraturan serta pedoman yang telah ditetapkan oleh anggota dan pemimpin organisasi.

c) Fungsi Persuasif, fungsi ini untuk memberi perintah yang dilakukan pemimpin organisasi untuk mempersuasi anggotanya daripada memerintah anggotanya untuk melakukan sesuatu.

Fungsi dilakukannya persuasi ini dapat mempermudah karena dilakukan dengan cara yang lebih halus daripada memerintah dan jauh akan lebih dihargai oleh anggota atau penerima tugas.

d) Fungsi Integratif, maksud dari fungsi ini adalah penyediaan saluran atau hal-hal yang dapat mempermudah anggota organisasi melakukan dan melaksanakan tugas tertentu dengan baik.

Manfaat Komunikasi Organisasi

Selain memiliki fungsi, komunikasi organisasi juga memiliki beberapa manfaat yang perlu diketahui.

1. Manfaat komunikasi organisasi untuk dapat mengetahui teori komunikasi di dalam suatu organisasi sehingga seorang individu yang hidup di suatu kelompok atau organisasi dalam memahami posisinya dan posisi orang lain dalam organisasi tersebut.

2. Terjadinya komunikasi organisasi juga dapat memperkuat hubungan antara anggota dan pimpinan organisasi sehingga umur suatu organisasi tersebut bisa bertahan lama bahkan muncul rasa ingin menjaga dan merawat organisasi tersebut.

3. Mempermudah tercapainya tujuan organisasi karena terjalinnya komunikasi yang baik antar anggota atau pimpinan sehingga para anggota dan pimpinan dapat memahami perbedaan pendapat dalam suatu diskusi di dalamnya.

4. Membuat individu yang tergabung di dalamnya dapat menempatkan dan menyesuaikan dengan baik dengan organisasi tersebut.

5. Mengetahui tugas pemimpin dan anggota lainnya agar lebih sadar mengenai tugas-tugas dan dapat meningkatkan kinerja maupun efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

7.5. Konsep Komunikasi Organisasi

Sebelumnya, Goldhaber telah menjelaskan bahwa komunikasi di organisasi merupakan proses menciptakan serta saling tukar informasi. Goldhaber juga menjelaskan apa saja konsep yang terdapat di dalam komunikasi organisasi. Berikut ini beberapa konsep menurut Goldhaber.

- a) Proses, konsep proses ini dibutuhkan agar dapat menciptakan dan menukar pesan antaranggota karena organisasi merupakan sebuah sistem yang terbuka dan dinamis. Konsep ini akan berjalan terus-menerus untuk dapat mencapai dan menciptakan tujuan baru yang dirumuskan organisasi tersebut.
- b) Pesan, terjadinya proses bertukar dan menerima pesan dalam komunikasi organisasi terdapat aspek pesan di dalamnya yang penting dalam suatu organisasi. Pesan tersebut harus benar-benar diperhatikan bagaimana cara mengirimnya, menerimanya, sehingga pesan atau informasi tersebut diterima baik oleh individu lain dan tidak menimbulkan kesalahpahaman.
- c) Jaringan, konsep ini merupakan gambaran besar suatu organisasi yang di dalamnya terdapat individu yang membentuk jaringan baik di dalam maupun di luar organisasi untuk menjalankan fungsi jabatannya masing-masing.
- d) Ketergantungan, konsep ini adalah keadaan saling tergantung satu dan yang lainnya. yang kemudian akan berpengaruh pada bagian yang mencakup seluruh sistem organisasi.
- e) Hubungan, satu organisasi memiliki hubungan yang menghubungkan jaringan satu ke lainnya. Hubungan manusia di dalam organisasi bisa sederhana antara manusia dan manusia, atau bisa lebih kompleks misalnya hubungan kelompok kecil, besar, dan hubungan di dalam organisasi.
- f) Lingkungan, di dalam suatu organisasi, lingkungan menjadi salah satu konsep penting yang diperhatikan. Biasanya lingkungan dapat dibedakan menjadi lingkungan internal, yaitu; karyawan, staf, golongan fungsional dari organisasi, dan komponen organisasi lain seperti tujuan, produk, dan lain sebagainya. Sedangkan eksternal di antaranya pelanggan, pesaing, dan teknologi.
- g) Ketidakpastian, meskipun memiliki tujuan yang kuat, suatu komunikasi organisasi juga memiliki konsep dimana memiliki ketidakpastian. Untuk mengurangi faktor tersebut, maka suatu organisasi harus menciptakan dan menukar pesan dan melakukan penelitian untuk mengembangkan organisasi agar tidak terjadi kesalahpahaman.

Contoh Komunikasi Organisasi

a. Komunikasi antar-staff

Komunikasi antar-staff ini merupakan contoh komunikasi horizontal dalam organisasi yang membahas mengenai masalah seputar pekerjaan dan mencari solusi penyelesaian sendiri.

b. Komunikasi antar-manajer

Biasanya komunikasi ini memiliki isi penting untuk menyusun strategi perencanaan kerja yang tujuannya agar organisasi atau perusahaan tersebut berjalan lancar dan mencapai tujuan serta kesuksesan bersama.

c. Komunikasi antar-kepala departemen

Biasanya terjadi komunikasi untuk melakukan koordinasi, menyebar informasi, dan menyelesaikan masalah yang terjadi di organisasi atau perusahaan dan memberi solusi agar masalah dapat terselesaikan dengan baik.

7.6. Komunikasi Penyelesaian Konflik

Konsepsi Dasar Konflik dan Komunikasi, yaitu:

- a) Konflik terdapat banyak definisi mengenai konflik yang bisa jadi disebabkan oleh perbedaan pandangan dan setting dimana konflik terjadi. Konflik merupakan suatu bentuk interaksi diantara pihak yang berbeda dalam kepentingan, persepsi dan tujuan. Konflik adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka, atau aktivitas kerja dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, penelitian, atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub-unit

yang sedang berselisih akan berusaha agar kepentingan atau pandangan mereka mengungguli yang lainnya;

b) Pengertian tersebut mengandung pemahaman bahwa konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak. Konflik adalah perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain, prosesnya dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi atau akan menghalangi sesuatu yang ada kaitan dengan dirinya atau hanya jika ada kegiatan yang tidak cocok. Konflik dapat pula diartikan sebagai perjuangan untuk memperoleh hal-hal yang langka seperti nilai, status, kekuasaan dan sebagainya dimana tujuan mereka berkonflik itu tidak hanya memperoleh keuntungan tetapi juga untuk menundukkan pesaingnya. Konflik dapat diartikan sebagai benturan kekuatan dan kepentingan antara satu kelompok dengan kelompok lain dalam proses perebutan sumber2 kemasyarakatan (ekonomi, politik, sosial dan budaya) yang relatif terbatas.

c) Menurut Leopold Von Wiese Yang dikutip Oleh J Dwi Narwoko dan Bagong Suyanto menyatakan bahwa konflik adalah suatu proses sosial dimana orang perorangan atau kelompok manusia berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi tujuannya dengan jalan menentang pihak lain disertai dengan ancaman dan kekerasan.

d) Dari pengertian konflik tersebut, dapat dikatakan bahwa konflik merupakan proses sosial yang dilakukan oleh sekelompok manusia yang berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi keinginannya yang disertai dengan kekerasan. Konflik merupakan suatu kondisi yang terjadi ketika dua pihak atau lebih menganggap ada perbedaan posisi yang tidak selaras, tidak cukup sumber dan tindakan salah satu pihak menghalangi, atau mencampuri atau dalam beberapa hal membuat tujuan pihak lain kurang berhasil. Dari pengertian konflik tersebut, maka konflik merupakan kondisi yang terjadi akibat perbedaan posisi yang tidak selaras, adanya pihak yang menghalangi serta ikut campur yang mengakibatkan tujuan pihak lain tidak terpenuhi.

Dari berbagai pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa konflik adalah percekocokan, perselisihan dan pertentangan yang terjadi antar anggota atau masyarakat dengan tujuan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan dengan cara saling menantang dengan ancaman kekerasan. konflik sosial adalah salah satu bentuk interaksi sosial antara satu pihak dengan pihak lain didalam masyarakat yang ditandai dengan adanya sikap saling mengancam, menekan, hingga saling menghancurkan. Konflik sosial sesungguhnya merupakan suatu proses bertemunya dua pihak atau lebih yang mempunyai kepentingan yang relatif sama terhadap hal yang sifatnya terbatas. Dalam bentuknya yang ekstrem, konflik itu dilangsungkan tidak hanya sekedar untuk mempertahankan hidup dan eksistensi, akan tetapi juga bertujuan sampai ketaraf pembinasaan eksistensi orang atau kelompok lain yang dipandang sebagai lawan atau saingannya.

Konsep komunikasi, kata komunikasi dalam bahasa inggris disebut *communication* yang mempunyai makna hubungan, berita, pengumuman atau pemberitahua. Dalam bahasa latin komunikasi disebut *communicatio* atau *communis* yang berarti sama, sama maknanya, atau mempunyai kesamaan pandangan. Dalam pengertian tersebut dapat dipahami bahwa komunikasi dapat berlangsung dengan baik apabila ada kesamaan makna atau pandangan antara pihak yang satu dengan pihak yang lainnya.

Untuk mencapai kesamaan makna dalam pembicaraan atau percakapan, maka keduanya harus sama-sama mengetahui bahasa yang dipakai dalam proses komunikasi, meskipun keduanya sama-sama memakai bahasa yang

sama belum tentu mempunyai kesamaan makna tentang isi komunikasi. Dalam komunikasi adalah terjadinya hubungan manusiawi antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, baik secara individu maupun secara kelompok.

Pengertian komunikasi di atas baru pengertian secara umum, karena baru sampai kepada tahap memahami isi pesan. Jadi sifatnya informatif, apabila dilihat lebih dalam, pengertian komunikasi dapat dibagi dua yaitu pengertian komunikasi secara umum dan pengertian komunikasi secara paradigmatis. Pengertian komunikasi secara umum dapat digambarkan bahwa: dalam kehidupan sosial, proses komunikasi tidak pernah berhenti sejak dari bangun tidur sampai tidur kembali. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari kehidupan manusia yang senantiasa mengandalkan hubungan interaksi dengan sesamanya dan melahirkan kehidupan manusia yang bersifat kemasyarakatan, sistem kemasyarakatan bisa terwujud dengan baik apabila terjadi interaksi. Interaksi bisa terjadi apabila berlangsung komunikasi. Pengertian komunikasi secara paradigmatis banyak didefinisikan oleh para ahli. Secara terminologi, komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu mekanisme mengadakan hubungan antara sesama manusia dengan mengembangkan semua lambang-lambang dan pikiran bersama dengan arti yang menyertainya.

Pengertian komunikasi tersebut mengisyaratkan bahwa dalam komunikasi antara seseorang dengan yang lainnya terjadi hubungan atau interaksi. Hubungan tersebut secara bersama-sama mencurahkan seluruh pikirannya melalui lambang-lambang yang berarti. Caryl I. Hovland sebagaimana yang dikutip oleh Onong Oechiana Efendy mengemukakan bahwa, komunikasi adalah upaya sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat umum.

Definisi I Hovland tersebut di atas, menunjukkan bahwa yang dijadikan obyek studi komunikasi bukan saja penyampaian informasi, melainkan juga pembentukan pendapat umum dan pembentukan sikap. Kedua hal ini sangat penting dalam kehidupan sosial dan kehidupan politik. Perlu diketahui bahwa pendapat, perilaku, dan sikap seseorang dapat saja berubah manakala komunikasi yang disampaikan kepada seseorang itu komunikatif. Karena itu maka dalam komunikasi, antara komunikator dengan komunikannya harus sama-sama memahami makna yang terkandung dalam pesan atau informasi yang disampainya. Edward DePaul memberi pengertian komunikasi sebagai penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang-lambang tertentu yang mengandung arti, dilakukan oleh penyampai pesan kepada penerima pesan dengan maksud mencapai kebersamaan. Lambang-lambang yang dipergunakan dalam penyampaian pesan adalah lambang verbal simbol dan non verbal simbol.

Definisi di atas menunjukkan bahwa dalam komunikasi minimal unsur komunikasi yang harus ada yaitu : penyampai pesan, gagasan, atau isi pesan dan penerima pesan. Komunikasi adalah jembatan untuk menyampaikan informasi dari satu pihak-ke pihak lain, dari komunikator kepada komunikan atau dari Tuhan kepada hamba-Nya dan dari sesama umat manusia, sehingga pengirim pesan tersebut dapat menyampaikan informasi atau ajaran kepada komunikannya. Dengan demikian komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan membangun hubungan antar manusia melalui pertukaran informasi untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.

Berdasar dari pengertian yang dikemukakan di atas, maka dapat diketahui bahwa unsur-unsur komunikasi meliputi: (1). Komunikator. (2). Pesan, (3). Media, (4). Komunikan atau khalayak, (5). Efek, (6) tujuan, (7) lingkungan. Dengan

demikian komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan/ khalayak melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Ketujuh unsur komunikasi tersebut di atas merupakan satu kesatuan dalam membentuk hubungan manusia dengan hubungan sosialnya. Proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seorang komunikator kepada komunikannya. Pikiran bisa berupa gagasan, informasi, opini, ajaran dan lain-lain. Secara kodrati, manusia adalah makhluk sosial yang selalu mengadakan hubungan dengan yang lainnya. Dalam arti manusia memerlukan manusia lainnya ataupun kelompok yang satu memerlukan kelompok yang lainnya, sehingga kehidupan manusia baik perseorangan, maupun kelompok selalu mengadakan hubungan. Hubungan tersebut bisa berlangsung aktif bila selalu mengadakan komunikasi.

7.7. Komunikasi melalui e-government

World Bank menjelaskan domain dan ruang lingkup *e-government* sebagai *e-government refers to the use by government agencies of information, technologies (such as wide area net works, internet, and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, business, and other arms of government* (*e-government* merupakan penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah seperti *wide area networks, internet, dan computer movie* yang mempunyai kemampuan mentransformasikan hubungan dengan rakyat, kelompok bisnis, aparaturnya). Sementara itu UNDP mendefinisikan *e-government: e-government is the application of Information and Communication Technology (ICT) by government agencies* (*e-government* merupakan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah).

Di era reformasi ini, kebutuhan masyarakat akan transparansi pelayanan pemerintah sangatlah penting untuk diperhatikan. Perkembangan teknologi informasi menghasilkan titik cerah bagi masyarakat dalam memperoleh informasi, dan selain itu juga membantu pemerintah dalam memperoleh masukan dari masyarakat. Penggunaan teknologi informasi ini membangun suatu sistem antara masyarakat dengan pemerintahan yang dikenal sebutan *e-government* sebagaimana yang telah dijelaskan di atas. *E-government* adalah suatu bentuk sistem baru yang mampu membantu pemerintah dalam hal transparansi informasi serta pelayanan masyarakat secara *online*. Untuk menghadapi tantangan era globalisasi saat ini, pemerintah Republik Indonesia telah berinisiatif membuat kebijakan untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk membangun *electronic government* yang terintegrasi mulai dari tingkat pemerintahan daerah hingga ke pusat. Tujuannya adalah agar infrastruktur TIK yang akan dibangun dapat dimanfaatkan secara kolaboratif oleh seluruh instansi, baik pusat maupun daerah. Kebijakan pemerintah tersebut antara lain dituangkan dalam bentuk Inpres Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*; Keputusan Menteri Komunikasi dan Informasi Nomor 57 Tahun 2003 tentang Rencana Induk Pengembangan *e-government* Lembaga; Keputusan Menteri Komunikasi dan Informasi Nomor 41 Tahun 2004 tentang Panduan Standar Mutu, Jangkauan Pelayanan dan Pengembangan Aplikasi *e-government*; Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan seterusnya.

Penerapan *e-government* untuk mendukung proses kerja pemerintahan dan pembangunan, melalui strategi: 1) penguatan kebijakan *e-government* yang mengatur kelembagaan *e-government*; 2) penguatan sistem dan infrastruktur *e-government* yang terintegrasi; 3) penyempurnaan atau penguatan sistem pengadaan secara elektronik serta pengembangan sistem katalog elektronik; dan 4) penguatan sistem kearsipan berbasis TIK (Rahayu,2020:261).

Sejak dikeluarkannya berbagai kebijakan *e-government* menjadi kata yang populer. Pemerintah daerah pun seperti berlomba mengembangkan dan menerapkan sistem *e-government*, dari yang baru sekedar menampilkan profil daerahnya. Sampai yang sudah mencoba memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai basis pelayanan kepada masyarakat. Namun dalam pelaksanaannya, keberhasilan penerapan *e-government* belum seperti yang diharapkan. Masih ada kesan pengembangan *e-government* sebagai sebuah euforia, sekedar mengikuti tren dan tidak dilaksanakan dengan maksimal. Hal tersebut tidak terlepas dari berbagai hambatan yang muncul dalam implementasi *e-government*.

Berikut ini pelaksanaan inisiatif *e-government*, yaitu Kementerian PANRB sebagai penggerak utama (*prime mover*) reformasi birokrasi, menyadari pentingnya peningkatan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan di era digital menuju terwujudnya pemerintahan kelas dunia. Untuk mencapai tujuan tersebut dari tahun ke tahun Kementerian PANRB terus berbenah serta melakukan perbaikan dan inovasi yang dibalut dalam inisiatif bertajuk "Menuju Pemerintahan Efektif, Efisien dan Akuntabel".

Dalam inisiatif ini, terdapat 8 inovasi Kementerian PANRB dan satu inovasi dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang dikembangkan, yaitu:

1) Command Center, adalah pusat kendali dan monitoring data pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi. Selain berfungsi sebagai *supporting system* bagi pengambilan keputusan pimpinan, Command Center juga berfungsi sebagai media analisis dan ekspor informasi.

Dilengkapi berbagai aplikasi dan perangkat berbasis teknologi informasi dengan dukungan data *up to date* dan terintegrasi, menjadikan inovasi ini sebagai tempat strategis juga dilengkapi berbagai fitur penting seperti data spasial, visualisasi data multi layer, dan ruang rapat dengan dukungan *big screen*.

2) e-Office PANRB SMART, adalah sebuah sistem informasi persuratan elektronik informasi kepegawaian, serta layanan penugasan dan tata usaha, PANRB Smart artinya Sigap, Melayani, Amanah, Ramah dan Teliti. Dengan sistem ini semua layanan administrasi dapat dilakukan melalui satu pintu e-office PANRB Smart ini memiliki karakteristik menarik sebagai berikut: fungsi *checker*, *maker* dan *signer*, dapat *approval* dimana saja, kemudahan akses dari berbagai tempat dan perangkat statistik kehadiran pegawai dan tamu, reservasi ruang rapat dilakukan secara elektronik, dan siap diintegrasikan dengan aplikasi e-office nasional.

3) e-Salam, adalah aplikasi layanan Kementerian PANRB berbasis web dan terintegrasi e-Salam atau Sistem Aplikasi Layanan Kementerian PANRB berfungsi untuk memberikan informasi yang lebih cepat, tepat dan akurat kepada seluruh *stakeholders* mengenai perkembangan proses berbagai layanan di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi. Dengan pelayanan yang transparan, cepat dan akuntabel berbasis elektronik ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan *stakeholder* terhadap layanan yang diberikan Kementerian PANRB. E-Salam meliputi: penetapan tunjangan kinerja, penataan kelembagaan, persetujuan hari dan jam kerja, ijin prinsip pakaian dinas, penetapan tunjangan fungsional, penetapan kelas jabatan, penetapan hak keuangan pimpinan atau anggota LNS, penetapan tunjangan jabatan fungsional dan narasumber bimtek atau sosialisasi.

4) e-Karpeg, adalah kartu identitas multifungsi. Selain berfungsi sebagai kartu identitas pegawai, e-Karpeg pun dapat digunakan untuk akses ruangan kerja, ATM serta dilengkapi fasilitas uang elektronik.

5) e-Data, merupakan inovasi untuk mengintegrasikan data pegawai Kementerian PANRB dengan data Badan Kepegawaian Negara atau BKN serta data tabungan dan asuransi pensiun atau Taspen. E-Data menjadikan dinamika data pegawai

langsung terekam secara *realtime*. Menjelang masa purna bhakti semuanya sudah disiapkan sehingga pegawai tidak lagi kebingungan dalam mengurus pensiunnya.

6)e-Performance Based Budgeting merupakan aplikasi sistem perencanaan kinerja dan penganggaran. Aplikasi ini diturunkan dari sistem informasi pengelolaan kinerja dan keuangan yang berisi modul: perencanaan kinerja seperti Renstra dan PK, perencanaan kegiatan dan anggaran seperti Renja, KAK, dan RAB, pelaksanaan kegiatan dan anggaran, serta monitoring dan evaluasi.

7)DC dan DRC, data center atau DC dan Disaster Recovery Center atau DRC, adalah infrastruktur teknologi yang sangat penting dalam menjamin optimalnya sistem pemerintahan berbasis elektronik di lingkungan Kementerian PANRB. Khusus penyediaan DRC dilakukan melalui pendekatan *collaborative government* yakni kerjasama dengan PT Taspen kedepan DC dan DRC Kementerian PANRB siap diintegrasikan dengan DC dan DRC Nasional.

8)Sijapti, sistem informasi jabatan pimpinan tinggi, adalah suatu sistem teknologi informasi komunikasi yang memproses dan mengintegrasikan seluruh alur proses pengisian JPT di lingkungan instansi pemerintah, mulai dari konsultasi penyampaian dokumen rencana seleksi dan laporan hasil seleksi serta dokumentasi database JPT.

7.8. Kondisi Empirik Komunikasi Pemerintahan

Melalui kemajuan teknologi dewasa ini, manusia dengan mudahnya merekayasa bentuk komunikasi yang lebih cepat serta luas jangkauan wilayahnya sehingga memengaruhi sistem nilai (*value system*) ataupun sistem politik (*political system*) yang berlaku di suatu negara. Dalam sistem politik, komunikasi berfungsi sebagai penghubung dalam situasi kehidupan politik yang ada pada *suprastruktur* politik (pemerintahan) dengan *infrastruktur* (masyarakat) yang dapat dipakai untuk menciptakan kondisi pemerintahan yang stabil ini merupakan fungsi primer dari komunikasi. Untuk mewujudkan fungsi-fungsi primer tersebut simbol-simbol kekuasaan diinterpretasikan ke dalam simbol-simbol kepentingan suatu sistem. Artinya tidak ada satu kelompok kepentingan, kelompok ideologi, atau etnis yang merasa dirugikan.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan banyak peristiwa komunikasi yang mengindikasikan terjadinya kesenjangan komunikasi, baik antara pemerintah dengan publiknya maupun antara berbagai pihak dalam tatanan penyelenggaraan pemerintahan. Apabila dikaji lebih mendalam, kesenjangan komunikasi itu terjadi sebagai efek dari dominannya bentuk komunikasi hierarki yakni komunikasi formal antara atasan dan bawahan. Disamping itu penggunaan model komunikasi lincar atau *top down communication*, juga sangat kaku. Padahal secara praktis komunikasi yang komunikatif dapat memberikan informasi bagi para atasan, untuk mengetahui persepsi dan permasalahan yang muncul di kalangan staf atau pegawai. Di sisi lain komunikasi yang *convergen* sangat dibutuhkan atasan agar memperoleh informasi sedini mungkin tentang fenomena maupun keresahan yang muncul di kalangan pegawai dan publik.

Agar komunikasi dalam pelaksanaan tugas dapat lebih efektif dibutuhkan unsur-unsur penting dalam komunikasi pemerintahan antara lain: *Pertama*, unsur komunikator yaitu aparat pemerintah sebagai *sender*, *sugester communication*. Walaupun kita tahu bahwa semua perintah berasal dari atasan. Kebalikan halnya dalam mekanisme pemerintahan yang membuat atau menyusun perintah itu adalah staf, tetapi dikeluarkan atas nama pemimpin. Tegasnya dalam sistem pemerintahan seluruh instruksi dan penugasan itu berasal dari penguasa (pemangku kebijakan). Sistem pemerintahan yang hierarki memang demikian

dengan tujuan untuk menghindari kesimpangsiuran dalam perintah atau penugasan; *Kedua*, dokumentasi – dalam sistem pemerintahan dikenal dengan pengarsipan, sebagai alat untuk memudahkan menemukan dokumen yang dibutuhkan atasan atau publik; *Ketiga*, adanya formulir yang sudah disiapkan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan (dalam ilmu komunikasi *form*); *Keempat*, organisasi pemerintahan yang sangat besar memang merupakan kendala tersendiri dalam mengeluarkan instruksi dan perlu juga hati-hati, agar instruksi dan surat-surat penting tidak jatuh ketangan publik yang tidak berkepentingan dengan substansi surat tersebut. Untuk itu perlu adanya unit atau badan yang bertugas sebagai pengaman dari dokumen pemerintah (*recipient*); dan *Kelima*, *desired response*.

Kelima unsur komunikasi tersebut dibutuhkan dalam komunikasi pemerintahan, suasana dua arah, dialogis, horizontal, bebas, transparan dan egaliter perlu dibangun agar relasi dan publik memiliki persepsi yang sama dan proses pembangunan dapat berjalan tanpa hambatan yang berarti. Rendahnya intensitas komunikasi antar aparatur pemerintah, merupakan salah satu hambatan dalam kelancaran program dan capaian kinerja pemerintah.

Secara konkrit penerapan komunikasi pemerintahan sebagaimana pengertian komunikasi pemerintahan yang dimaknai sebagai proses pencarian makna dikemukakan pada uraian tersebut di atas yang dapat dimaknai sebagai upaya memelihara dan meggerakkan dinamika kehidupan dan peradaban umat manusia, tanpa komunikasi tidak mungkin individu-individu dapat mengatakan segala yang terkandung dalam pikiran dan perasaan. Lebih jauh dari itu komunikasi merupakan tempat menyimpan ide bersama, memperkuat perasaan kebersamaan, dan mengubah pikiran menjadi perbuatan. Dengan demikian hakikat komunikasi pemerintahan adalah menemukan kesamaan makna tentang berbagai program pemerintahan dengan publik dalam rangka mencapai tujuan negara, baik antara individu dengan pemerintah, masyarakat dengan pemerintah, ataupun dalam tubuh pemerintah sendiri.

Penerapan komunikasi pemerintahan di Indonesia belum menunjukkan adanya *common sense* antara pemerintah dan masyarakatnya. Sebagai contoh salah satu program pemerintah tentang konversi minyak tanah pada gas elpiji. Pemerintah telah berusaha memanfaatkan media untuk mencanangkan program pemerataan gas tabung elpiji bagi masyarakat, karena dinilai lebih murah, lebih aman dan efisien. Namun masyarakat kecil pada dasarnya menolak keras hal itu, dengan alasan mereka belum biasa menggunakan gas elpiji, belum terjangkau secara ekonomi, merasa takut akan kebakaran akibat gas meledak dan lain sebagainya. Bagi masyarakat kelas menengah ke atas pemerataan gas tabung elpiji tentu tidak akan terasa sulit. Tetapi bagi masyarakat kecil, hal ini tentu akan menjadi beban baru, terlebih dengan kebutuhan yang terus meningkat, namun pendapatan tetap kecil.

Kurangnya sosialisasi pemerintah sebelum melaksanakan suatu kebijakan menjadi salah satu penyebab belum tercapainya *common sense* antara pemerintah dan masyarakatnya.

Kondisi demikian menunjukkan bahwa pemerintah belum menemukan kesamaan persepsi dengan masyarakat mengenai adanya program pemerataan gas elpiji. Ironisnya masyarakat tahu persis bahwa program konversi dari minyak tanah ke gas elpiji tersebut adalah untuk terus menekan masyarakat kecil yang menggunakan minyak tanah, adalah dengan tujuan mengurangi subsidi minyak tanah bagi rakyat. Dikarenakan pemerataan gas elpiji yang merupakan kebijakan baru yang dilakukan oleh pemerintah. Inilah gambaran nyata ketidak mampuan pemerintah berkomunikasi secara utuh kepada masyarakatnya dan inilah juga yang dinyatakan dalam rumusan hakikat komunikasi pemerintahan bahwa

pemerintah dan rakyat belum menemukan kesamaan persepsi dalam mewujudkan tujuan negara yaitu salah satunya adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Penerapan komunikasi pemerintah yang berlangsung dari masyarakat kepada pemerintah pun belum dapat dikatakan menjadi sebuah titik tolak untuk menciptakan kesamaan persepsi antara pemerintah dan masyarakatnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gagasan komunikasi pemerintahan masa depan adalah pemikiran yang konstruktif terkait dengan proses interaksi gagasan dari pemerintah kepada masyarakat dalam rangka mempercepat terwujudnya tujuan pemerintah, negara bangsa berdasarkan UUD1945.

Pemikiran-pemikiran pemerintahan kearah berjalannya fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, menyusun rencana, menyeleksi, memimpin, memotivasi dan menciptakan iklim yang komunikatif menuju kesamaan makna bersama antara pemerintah, masyarakat dan swasta dilaksanakan dengan sebaik-baiknya tanpa merugikan pihak manapun.

Dengan demikian, karakteristik yang menjadi hambatan birokrasi pemerintahan adalah: *pertama*, birokrasi yang kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN); *kedua*, intervensi birokrasi politik terhadap birokrasi pemerintahan dan *ketiga*, orientasi kekuasaan (*power ship*) bukan pada pelayanan publik.

Sentraisasi pemerintahan bukan desentralisasi, berorientasi pada produk (*output*) bukan pada manfaat dan dampak kesejahteraan (*benefit and impact*). Cenderung untuk kepentingan birokrasi (kawan, partai, dan golongan), bukan pada kepentingan publik. Organisasi yang besar dan birokrasi tidak ramping dan profesional, fungsional dan proporsional. Inefisiensi atau pemborosan sumber daya organisasi dan birokrasi pemerintahan.

Latihan soal

Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling tepat. Jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu mengukur pemahaman tentang Komunikasi Organisasi.

1. Gaya komunikasi apa yang paling sering digunakan dalam organisasi pemerintahan untuk menyampaikan keputusan dan kebijakan?
 - A) Komunikasi satu arah
 - B) Komunikasi dua arah
 - C) Komunikasi informal
 - D) Komunikasi nonverbal
 - E) Komunikasi berbasis grafik dan visual
2. Dalam konteks lembaga privat, pentingnya komunikasi internal efektif adalah untuk:
 - A) Mengurangi transparansi untuk menjaga rahasia perusahaan.
 - B) Meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahpahaman.
 - C) Memenuhi persyaratan hukum dan kepatuhan.
 - D) Meningkatkan kontrol manajerial atas karyawan.
 - E) Membatasi aliran informasi untuk menghindari kebocoran.
3. Bagaimana lembaga pemerintahan biasanya memastikan bahwa komunikasi dengan publik jelas dan mudah dipahami?
 - A) Menggunakan jargon teknis untuk menunjukkan keahlian
 - B) Mengadakan konferensi pers mingguan tanpa Q&A
 - C) Menerapkan prinsip bahasa yang jelas dan sederhana
 - D) Membatasi informasi yang dirilis ke publik
 - E) Menggunakan dokumen panjang dan kompleks untuk kebijakan
4. Apa manfaat dari komunikasi dua arah dalam organisasi privat?

- A) Memastikan bahwa perintah dari manajemen ditaati tanpa pertanyaan.
 - B) Menghindari umpan balik dari karyawan dan mempertahankan status quo.
 - C) Mendorong partisipasi dan umpan balik karyawan untuk perbaikan berkelanjutan.
 - D) Meminimalkan waktu yang dihabiskan untuk rapat dan diskusi.
 - E) Meningkatkan formalitas dan jarak antara manajemen dan karyawan.
5. Dalam lembaga pemerintahan, komunikasi lintas departemen sering kali diperlukan untuk:
- A) Menjaga independensi setiap departemen.
 - B) Menegakkan hirarki dan protokol.
 - C) Mendorong persaingan antar departemen.
 - D) Koordinasi upaya dan kebijakan yang seragam.
 - E) Membagi sumber daya secara adil.

Kunci Jawaban

1. Jawaban: A
2. Penjelasan: Dalam organisasi pemerintahan, komunikasi seringkali satu arah, terutama ketika menyampaikan keputusan dan kebijakan kepada publik atau bawahan, karena keputusan tersebut biasanya sudah final dan tidak memerlukan diskusi lebih lanjut.
3. Jawaban: B
4. Penjelasan: Pentingnya komunikasi internal efektif dalam organisasi privat adalah untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahpahaman, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
5. Jawaban: C
6. Penjelasan: Lembaga pemerintahan biasanya memastikan bahwa komunikasi dengan publik jelas dan mudah dipahami dengan menerapkan prinsip bahasa yang jelas dan sederhana, menghindari jargon teknis yang dapat mengaburkan pesan.
7. Jawaban: C
8. Penjelasan: Manfaat dari komunikasi dua arah dalam organisasi privat termasuk mendorong partisipasi dan umpan balik karyawan, yang dapat mengarah pada ide-ide inovatif dan perbaikan berkelanjutan dalam proses kerja.
9. Jawaban: D
10. Penjelasan: Dalam lembaga pemerintahan, komunikasi lintas departemen sering kali diperlukan untuk koordinasi upaya dan kebijakan yang seragam, memastikan bahwa semua departemen bekerja menuju tujuan yang sama dan bahwa ada konsistensi dalam pelayanan publik.

BAB VIII

KEPUTUSAN MANAJERIAL DALAM KEGIATAN ORGANISASI

TIU:

Mahasiswa akan memahami proses pengambilan keputusan manajerial, termasuk konsep, tahapan, dan faktor yang mempengaruhinya, serta aplikasinya dalam organisasi publik dengan mempertimbangkan IPTEK.

TIK:

1. Menjelaskan konsep dasar pengambilan keputusan dalam manajemen.
2. Mendefinisikan 'keputusan' dan memahami berbagai tipe keputusan.
3. Menghubungkan pengambilan keputusan dengan ilmu perilaku organisasi.
4. Menguraikan tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan.
5. Menilai berbagai gaya manajerial dalam menghadapi Menjelaskan dasar-dasar teoretis di balik pengambilan keputusan. masalah.
6. Menganalisis perkembangan dalam teori dan praktek pengambilan keputusan manajerial.
7. Menilai cara IPTEK mempengaruhi keputusan manajerial dalam organisasi publik.

8.1. Konsep Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan identik dengan penyelesaian masalah. Apabila seseorang terlalu sering terlibat dalam penanganan masalah dengan keragamannya, maka dapat merasakan perubahan dalam diri, terutama mengenai kebijakan diri dan kualitas pengambilan yang lebih berkualitas dibandingkan orang-orang yang selalu mencari amannya saja. Salah satu kemampuan manajerial yang sangat penting adalah kemampuan mengenali masalah dan kemampuan menyelesaikan masalah yang keduanya merupakan kemampuan mengoptimalkan proses pengambilan keputusan.

Tanpa kemampuan mengindikasikan masalah, seseorang tidak dapat bergerak maju untuk mengembangkan diri lebih baik. Kesalahan umum terjadi dalam manajemen pribadi dan manajemen organisasi adalah bahkan indikasi masalah itu sendiri tidak dikenali pada saatnya sehingga menjadi budaya penanganan masalah secara reaktif, bukan budaya penanganan masalah secara antisipatif. Manajer hebat dapat melihat berbagai masalah sebelum masalah itu benar-benar terjadi. Semua tindakannya secara detail berorientasi pada jangka panjang dan masa depan karena selalu bersikap antisipatif.

Dalam kehidupan organisasi, kemampuan memperkirakan nilai-nilai respon yang menjadi perhatian di masa depan serta mengolah segala hal yang berhubungan dengan ketidakpastian merupakan determinan penting untuk mengambil keputusan-keputusan manajerial. Kemampuan mengoptimalkan proses pengambilan keputusan adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya agar memaksimalkan hasil keputusan yang bersifat adaptif dan antisipatif (Darmawan, 2013:113).

Pengambilan keputusan dalam manajemen memegang peranan sangat penting, karena keputusan yang diambil seorang manajerial adalah hasil akhir yang harus dilaksanakan oleh mereka yang terlibat dalam organisasi. Pengambilan keputusan diperlukan di semua tingkat administrasi dalam organisasi. Pengambilan keputusan pada hakikatnya adalah pemilihan alternatif yang paling kecil risikonya untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian organisasi.

Pada dasarnya pengambilan keputusan adalah merupakan tahap-tahap yang harus dilakukan atau digunakan untuk membuat keputusan. Pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang paling urgen dari kegiatan kepemimpinan. Pengambilan keputusan merupakan pusat atau dari kegiatan organisasi. Bahkan Perron (1996, dalam Pasolong 2013:155) menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan kunci kepemimpinan, sedangkan Moore (1966) menyatakan sebagai jantung administrasi.

Menurut Siagian (2004:39) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat alternatif yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis serta alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat keputusan yang diambil. Pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi.

Dengan demikian pengambilan keputusan dapat disimpulkan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti atau digunakan sebagai suatu cara pemecahan masalah.

8.2. Definisi Keputusan

Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berasal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidakhati-hatian dalam melakukan pengkajian masalah.

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal itu berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada *human relations*.

Pada dasarnya keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang menyimpang dari rencana semula. Keputusan adalah suatu atau sebagai hukum situasi. Apabila semua fakta dari situasi itu dapat diperolehnya dan semua yang terlibat, baik pengawas maupun pelaksana mau mentaati hukumnya atau ketentuannya,

maka tidak sama dengan mentaati perintah. Wewenang tinggal dijalankan tetapi itu merupakan wewenang dari hukum situasi. Jadi keputusan (*decision*) berarti pilihan (*choice*), yaitu pilihan dari dua atau lebih kemungkinan alternatif.

Menurut Robbins (2006:189) keputusan adalah pilihan yang dibuat dari dua atau lebih alternatif. Stoner (1996) memberikan definisi dengan menyatakan bahwa keputusan adalah pemilihan diantara alternatif-alternatif. Definisi Stoner mengandung tiga hal pengertian, yaitu: ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; ada beberapa alternatif yang harus dan dipilih salah satu yang terbaik; dan ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan ini makin mendekati pada tujuan tersebut. Jadi suatu keputusan merupakan pengakhiran dari pada proses pemikiran tentang suatu masalah atau problem untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif.

Dari pengertian-pengertian keputusan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif. Jadi dapat dikatakan pengambilan keputusan dilakukan karena adanya masalah dan keputusan merupakan finalisasi dari pemilihan alternatif.

8.3. Keputusan dan Ilmu Perilaku Organisasi

Sebagai sebuah bangsa, Amerika Serikat berutang budi kepada George Washington yang dengan menolak untuk dinobatkan sebagai raja dari negara yang baru terbentuk itu, menuntun bangsanya menuju sesuatu yang jauh lebih besar dari pada yang mampu dibangun oleh raja manapun. Para pemimpin pembuat terobosan dimotivasi oleh kepercayaan yang sama pada potensi orang untuk mencapai sesuatu yang besar (Mc.Farland, 2009 dalam Fahmi,2013:233).

Dengan kata lain dapat dipahami bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang mampu membawa organisasi tersebut kepada puncak kejayaan. Dimana tentunya semua itu dibangun dengan visi dan misi yang jelas. Salah satu pelajaran yang penting dalam ilmu perilaku organisasi yang diajarkan kepada para manajer adalah bagaimana memilih dan merekrut (*selection and recruitment*) karyawan. Triknya bagi pemimpin, tentu saja adalah tidak hanya berusaha menemukan dan merekrut orang-orang dengan talenta yang mengagumkan, tetapi juga tidak terbutakan oleh loyalitas ketika organisasi ternyata tumbuh lebih cepat dari pada kapabilitas beberapa anggotanya.

Dengan begitu dapat dimengerti jika membangun suatu organisasi adalah memiliki orang-orang yang visioner. Kumpulan orang-orang yang bervisi besar, maka ketika semua bekerja membuat organisasi tersebut menjadi besar. Namun ketika suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang memiliki visi dan misi kecil, maka organisasi tersebut juga akan menjadi kecil dan kalah bersaing dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Proses *recruitment* menjadi penting, sehingga wajar jika selama berlangsungnya proses tersebut seorang *top management* yang visioner harus selalu mengawasi jalannya proses tersebut. Dengan tujuan agar dimilikinya calon karyawan yang diterima semuanya memiliki visioner besar. Selanjutnya akan bekerja membesarkan organisasi tersebut, ini dapat dianggap sebagai keputusan yang visioner.

Sebuah contoh sederhana mengapa sebuah universitas seperti UGM, UI, ITB, Unpad, IPB dan ITS begitu selektif dalam merekrut setiap calon staf pengajar atau dosen. Ini tidak lain jika mereka mengharapkan bahwa dosen muda yang akan bekerja nantinya adalah rata-rata memiliki visioner besar yang mampu membawa dan mengharumkan kampus di masa yang akan datang.

Termasuk mampu terus mempertahankan ranking mereka di pentas nasional dan internasional.

Maka begitu juga jika melihat pada keputusan perekrutan untuk perusahaan berskala multinasional seperti Medco, Pertamina, Indofood dan sejenisnya yang begitu selektif dan ketat dalam proses perekrutan. Ini tidak lain juga bertujuan sama agar proses perekrutan membawa pengaruh bagi kemajuan organisasi pada masa yang akan datang.

8.4. Tahapan Pengambilan Keputusan

Untuk memudahkan pengambilan keputusan maka perlu dibuat tahap-tahap yang bisa mendorong kepada terciptanya keputusan yang diinginkan, tahapan tersebut meliputi: a) mendefinisikan masalah tersebut secara jelas dan gamblang, atau mudah untuk dimengerti; b) membuat daftar masalah yang akan dimunculkan dan menyusunnya secara prioritas dengan maksud agar adanya sistematika yang lebih terarah dan terkendali; c) melakukan identifikasi dari setiap masalah tersebut dengan tujuan untuk lebih memberikan gambaran secara lebih tajam dan terarah secara lebih spesifik; d) memetakan setiap masalah tersebut berdasarkan kelompoknya masing-masing yang kemudian dibarengi dengan menggunakan model atau alat uji yang akan dipakai; dan e) memastikan kembali bahwa alat uji yang dipergunakan tersebut telah sesuai dengan prinsip dan kaidah yang berlaku pada umumnya.

Menurut Simon mengatakan, bahwa pengambilan keputusan berlangsung melalui tahap-tahap: *intelligence*, *design*, *choice*, dan *implementation*. *Intelligence* adalah proses pengumpulan informasi yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan. *Design* adalah tahap perancangan solusi terhadap masalah. Biasanya pada tahap ini dikaji berbagai macam alternatif pemecahan masalah. *Choice* adalah tahap mengkaji kelebihan dan kekurangan dari berbagai macam alternatif yang ada dan memilih yang terbaik. *Implementation* adalah tahap pengambilan keputusan dan melaksanakannya.

8.5. Gaya Manajer Menghadapi Masalah

Dalam prosesnya terdapat tiga kekuatan yang selalu mempengaruhinya, yaitu: dinamika individu, dinamika kelompok dan dinamika lingkungan. Dalam praktiknya manajer menunjukkan tiga perbedaan "gaya" untuk menghadapi masalah di tempat kerja. Para penghindar masalah (*problem avoider*) mengabaikan informasi yang mungkin memberi tanda adanya masalah. Beberapa manajer bertindak pasif (*inactive*) dan tidak ingin menghadapi masalah. Para pemecah masalah (*problem solvers*) mencoba untuk ingin menghadapi masalah yang terjadi. a) Para penghindar masalah (*problem avoider*) mengabaikan informasi yang mungkin memberi tanda adanya masalah. Beberapa manajer bertindak pasif (*inactive*) dan tidak ingin menghadapi masalah; b) para pemecah masalah (*problem solvers*) mencoba memecahkan masalah setelah masalah timbul. Beberapa manajer bereaksi menghadapi masalah yang terjadi; c) Pencari masalah (*problem seekers*) dengan aktif mencari-cari masalah untuk dipecahkan atau kesempatan-kesempatan untuk dimasuki. Beberapa manajer proaktif mengantisipasi masalah sebelum masalah tersebut timbul.

Ketiga gaya tersebut sangat berguna bagi manajer sehari-hari. Akan tiba saatnya ketika penghindaran masalah menjadi tanggapan tepat untuk menajerial dan semua manajer harus mampu bertindak dengan baik untuk memecahkan masalah saat masalah tersebut muncul tanpa diduga.

Akhirnya kesuksesan dalam pencarian masalah membedakan manajer-manajer tertentu dari manajer yang baik. Para pencari masalah yang

sesungguhnya adalah para manajer yang berpikir jauh ke depan untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan serta mengambil langkah yang tepat untuk mendapatkan keuntungan.

Saat menghadapi masalah, para manajer memiliki dua bentuk pemikiran untuk melakukan proses penyelesaian. Pilihannya adalah dengan menggunakan pemikiran sistematis atau pemikiran intuitif serta kombinasi keduanya.

Pemikiran sistematis, para manajer yang menghadapi masalah membandingkan pemikiran sistematis dengan intuitif. Pendekatan sistematis (*systematic thinking*) terhadap masalah dengan cara rasional dan analistik.

Pemikiran intuitif, lebih spontan dan fleksibel dari pada pemikiran sistematis dan mungkin juga lebih kreatif. Tipe pemikiran ini memperkenankan kita merespon secara imajinatif pada suatu masalah berdasar pemikiran yang lebih cepat dan luas terhadap situasi dan cara alternatif yang mungkin untuk bertindak.

Manajer menggunakan pemikiran intuitif diharapkan dapat menyelesaikan beberapa aspek dari masalah-masalah pada suatu ketika. Melompat dengan cepat dari satu hal ke hal lainnya dan mempertimbangkan firasat (*hunches*) berdasar pengalaman atau ide-ide spontan. Pendekatan ini berjalan sangat baik dalam situasi ketidakpastian tinggi.

Para manajer hendaknya merasa percaya diri untuk menerapkan kedua pemikiran tersebut dalam perencanaan dan pemecahan masalah. Namun menariknya para pengusaha khawatir cukup banyak kelulusan perguruan tinggi cenderung keliru dalam langkahnya karena terlalu sistematis dalam pemecahan masalah. Hal ini mengakibatkan hilangnya kreativitas dalam proses pemecahan suatu masalah. Kenyataannya, penempatan tepat penggunaan kedua pemikiran ini justru menunjukkan hasil maksimal dalam pengambilan keputusan manajerial. Untuk mengetahui mekanisme pengambilan keputusan, perlu diketahui jenis-jenis masalah dan keputusan tersebut. Ini akan mempermudah kita memperkirakan informasi yang bagaimana yang diperlukan, dari mana sumbernya, bagaimana memperolehnya, sehingga keputusan yang diambil benar-benar merupakan yang terbaik demi lancarnya roda organisasi.

Gaya Pengambilan Keputusan.

Gaya pengambilan keputusan manajer dibedakan dengan dua dimensi. Gaya pertama adalah cara berpikir seseorang. Sebagian di antara kita cenderung lebih bersifat rasional dan logis dalam memikirkan atau memproses informasi. Jenis rasional memandang informasi secara teratur dan memastikan informasi itu logis dan konsisten sebelum mengambil keputusan. Sebagian lagi cenderung lebih bersifat kreatif dan intuitif. Jenis intuitif tidak harus memproses informasi menurut urutan tertentu melainkan merasa puas memandangnya sebagai keseluruhan.

Dimensi lain menggambarkan toleransi seseorang terhadap ambiguitas. Jenis ini mempunyai konsistensi dan keteraturan atas cara mereka menyusun informasi sehingga ambiguitas itu minimal. Di lain pihak sebagian kita dapat menanggung tingkatan ambiguitas yang tinggi dan memproses banyak pemikiran sekaigus. Bila kita membuat diagram dua dimensi itu, terbentuklah empat gaya pengambilan keputusan diantaranya mengarahkan, analitis, konseptual, dan perilaku.

Pertama, gaya mengarahkan (Directive Style). Orang yang menggunakan gaya mengarahkan memiliki toleransi rendah terhadap ambiguitas dan bersikap rasional dalam cara berpikir. Mereka lebih bersikap efisien dan logis. Jenis mengarahkan membuat keputusan secara cepat dan memusatkan perhatian pada jangka pendek. Kecepatan dan efisiensi mereka untuk membuat keputusan sering mengakibatkan mereka mengambil keputusan dengan informasi minimum dan dengan menilai sedikit alternatif saja.

Kedua, Gaya Analitis (Analytic Style). Pembuat keputusan yang bergaya analitis banyak toleransi terhadap ambiguitas dari pada jenis gaya mengarahkan. Mereka lebih banyak menginginkan informasi sebelum mengambil keputusan dan merenungkan lebih banyak alternatif. Para pengambil keputusan analitis paling baik dicirikan sebagai pengambil keputusan yang hati-hati dengan kemampuan untuk beradaptasi untuk menghadapi situasi unik.

Ketiga, gaya konseptual (Conceptual Style) Individu dengan gaya konseptual memiliki pandangan luas dan lebih melihat banyak alternatif. Memusatkan perhatian jangka panjang dan sangat baik untuk menemukan pemecahan kreatif atas sejumlah masalah.

Keempat, gaya perilaku (Behavioral Style). Para pengambil keputusan yang bergaya perilaku sangat baik dalam bekerja sama dengan orang lain. Mereka menaruh perhatian pada prestasi anak buah dan sangat suka menerima saran orang lain. Sering mereka menggunakan rapat untuk berkomunikasi meskipun mereka berusaha menghindari konflik. Penerimaan orang lain itu penting bagi para pengambil keputusan yang bergaya perilaku.

Keempat gaya pengambilan keputusan ini khas, kebanyakan para manajer mempunyai ciri lebih dari satu gaya. Barangkali lebih realistis jika kita memikirkan gaya yang dominan pada diri manajer tertentu dan gaya alternatifnya. Para manajer juga harus menyadari bahwa karyawan mereka mungkin menggunakan gaya pengambilan keputusan berbeda-beda. Beberapa karyawan mungkin menghabiskan waktunya dengan seksama menimbang berbagai alternatif dan memikirkan pilihan yang lebih beresiko (gaya analitis), sedang karyawan lain mungkin lebih tertarik memperoleh saran orang dari lain sebelum membuat keputusan (gaya perilaku). Ini tidak berarti pendekatan tertentu lebih baik dari yang lain.

8.6. Dasar Pengambilan Keputusan

Terdapat 5 (lima) dasar yang dijadikan pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah:

Pertama, Pengambilan Keputusan Berdasarkan Intuisi. Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subyektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subyektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu: a) pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan; dan b) keputusan intuisi lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan ini membutuhkan waktu yang singkat. Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

Kedua, Pengambilan Keputusan Rasional. Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan ini lebih bersifat obyektif. Dalam masyarakat keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas nilai masyarakat diakui saat itu.

Ketiga, Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta. Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis

dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikian, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan.

Keputusan berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

Keempat, Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman. Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Pengingatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip pengambilan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul.

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

Kelima, Pengambilan Keputusan Berdasarkan Wewenang. Banyak keputusan yang diambil karena wewenang (*authority*). Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Keputusan berdasarkan wewenang memiliki beberapa keuntungan. Keuntungan tersebut antara lain: banyak diterimanya oleh bawahan memiliki otentisitas (*otentik*), karena berdasarkan kewewenanga yang resmi, akan lebih permanen sifatnya.

Keputusan yang didasarkan pada wewenang semata akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan namun justru menjadi kabur, atau kurang jelas bahkan menimbulkan ketidakpastian.

8.7. Faktor-faktor dalam Pengambilan Keputusan

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan (Terry dalam Mulyadi, 2015:192), yaitu:

a) Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan; b) Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi; c) Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi; d) Jarang sekali pilihan yang memuaskan oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan; e) Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dan tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik; f) Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama; g) Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik; h) Setiap keputusan hendaknya dikembangkan agar diketahui keputusan itu benar; dan i) Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.

Keputusan Individual dan Kelompok

Pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individual ataupun kelompok, tergantung bagaimana sifat dan corak permasalahannya. Keputusan individual dibuat oleh seorang pemimpin sendirian, sedangkan keputusan kelompok dibuat sekelompok orang. Keputusan kelompok dibedakan dalam: sekelompok pimpinan; sekelompok orang-orang bersama pimpinannya; sekelompok orang yang mempunyai kedudukan sama dalam kelompok.

Pertama, keputusan yang dibuat oleh seseorang.

Kebaikannya antara lain: a) Hasil keputusannya cepat ditentukan atau diambil, karena tidak perlu menunggu persetujuan dari rekan lainnya; b) Tidak akan terjadi pertentangan pendapat; dan c) Jika pimpinan yang mengambil keputusan itu mempunyai kemampuan yang tinggi dan berpengalaman luas dalam bidang yang akan diputuskan, keputusannya besar kemungkinan tepat.

Kelemahannya, meliputi: a) Bagaimana kepandaian dan kemampuan pimpinan tetapi pasti memiliki keterbatasan; b) Keputusan yang terlalu cepat diambil dan tidak meminta pendapat orang lain seringkali kurang tepat; c) Jika terjadi kesalahan pengambilan keputusan merupakan beban berat bagi pimpinan seorang diri.

Kedua, Keputusan yang dibuat oleh Sekelompok orang.

Kelebihannya antara lain: a) Hasil pemikiran beberapa orang akan saling melengkapi; b) Pertimbangannya akan lebih matang; c) Jika ada kesalahan pada pengambilan keputusan tersebut beban ditanggung secara bersama.

Kelemahannya meliputi: a) Ada kemungkinan terjadi perbedaan pendapat; b) Biasanya memakan waktu lama dan berlarut-larut karena terjadi perdebatan-perdebatan; c) Rasa tanggungjawab masing-masing berkurang, dan ada kemungkinan saling melempar tanggungjawab jika terjadi kesalahan.

8.8. Perkembangan Pengambilan Keputusan Manajerial

Pada dasarnya pengambilan keputusan menyangkut kepentingan terbaik, sehingga para manajer ingin membuat keputusan yang baik dengan memilih alternatif terbaik, melaksanakannya, dan menentukan apakah perlu atau tidak menangani situasi yang menuntut keputusan pada awalnya. Proses pengambilan keputusan dipengaruhi empat faktor yang mencakup pendekatan pengambilan keputusan yang diikuti, pengambilan keputusan, jenis masalah yang sedang dihadapi dan gaya pengambilan keputusan pembuat keputusan itu sendiri.

Kesalahan pembuatan keputusan dan bias tertentu dapat memengaruhi proses. Masing-masing faktor itu memainkan peran untuk menentukan cara manajer membuat keputusan. Jadi apakah keputusan tersebut mencakup dapat mengatasi kebiasaan karyawan yang lambat, memecahkan masalah mengenai mutu produk atau menentukan apakah akan masuk ke pasar baru. Pengambilan keputusan dibentuk oleh berbagai faktor.

Peningkatan Pembuatan Keputusan Manajerial

Tiga bidang utama yang penting untuk perkembangan pembuatan keputusan dan keterampilan pemecahan masalah. Tiga hal ini merupakan bagian dari kreativitas, dukungan keputusan berdasar computer, dan pemikiran multi dimensional.

Pertama, Kegunaan Kreativitas.

Kreativitas merupakan suatu penerapan kecerdasan dan imajinasi yang menghasilkan pendekatan baru dan solusi unik untuk memecahkan suatu masalah. Hal ini harus disadari bahwa kreativitas akan memperluas dan lebih banyak menemukan alternatif yang dapat dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan dan semakin besar kemungkinan evaluasi yang lebih teliti.

Dalam *brainstorming*, kelompok yang terdiri lima sampai dengan sepuluh anggota bertemu untuk menemukan ide-ide. Kelompok *brainstorming* dengan khas beroperasi melalui petunjuk-petunjuk berikut: semua kritik diabaikan: penilaian dan evaluasi ide-ide harus disembunyikan sampai proses penemuan ide telah lengkap; kelebihan proses (*freewheeling*) dianjurkan: ide-ide lebih luas atau lebih radikal lebih baik; kuantitas dipentingkan: lebih banyak jumlah ide-idenya lebih besar kemungkinan mendapatkan ide hebat; mendukung perkembangan ide-ide dari orang lain, partisipan hendaknya menyarankan bagaimana ide-ide lainnya dapat menjadi suatu ide-ide yang lebih baik.

Berikut sepuluh cara untuk meningkatkan kreativitas: melihat lebih dari satu jawaban yang benar atau terbaik; menghindari terlalu logis biarkan pikiran berkembang dengan sendirinya; tantanglah aturan-aturan bertanya, mengapa, jangan berdiam diri; menanyakan “bagaimana jika.....”; biarkan ambiguitas membantu anda dan lainnya melihat berbagai hal secara berbeda; jangan takut salah, biarkan percobaan dan kesalahan jadi jalan menuju sukses; membuka sudut pandang dan perspektif lainnya; mendukung penyesuaian, biarkan terjadi perbedaan; percaya kreativitas, buatlah ini sebagai suatu ramalan untuk memenuhi diri sendiri.

Dengan melarang kritik, *brainstorming* mengurangi ketakutan-ketakutan untuk dilecehkan atau kesalahan individual pada bagian tertentu. Idealnya, hal ini akan lebih banyak menghasilkan antusiasme, keterlibatan, dan kebebasan mengemukakan pendapat diantara anggota. Namun ada kemungkinan suatu ketika anggota kelompok memiliki pendapat dan tujuan yang sangat berbeda. Perbedaan tersebut mungkin sangat ekstrim bahwa pertemuan *brainstorming* dapat mematikan menjadi argument-argument dan konflik yang dapat merugikan.

Dalam kasus-kasus seperti ini teknik kelompok nominal dapat membantunya. Pendekatan ini menggunakan agenda pertemuan yang tersusun dengan teliti dan membolehkan seseorang memberikan kontribusi berupa ide-ide tanpa komentar mengevaluasi dari yang lainnya. Hal ini membuat banyak alternatif yang didapat dan dievaluasi tanpa resiko adanya rintangan atau permusuhan yang berarti.

Berikut langkah-langkah dasar untuk melaksanakan kelompok nominal: partisipan diminta bekerja sendiri dan menanggapi dengan tulisan tentang solusi-solusi yang mungkin untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi; ide-ide tersebut kemudian dibacakan di depan umum dengan model mengusulkan tanpa kritik atau diskusi, semua ide-ide dicatat di papan tulis; ide-ide tersebut didiskusikan dan dijelaskan dalam serangkaian usul tanpa memberi komentar evaluatif; anggota secara individual dengan tenang mengikuti prosedur voting yang tertuis terhadap semua alternatif diperingkat dalam urutan skala prioritas; dan kedua langkah terakhir diulang sesuai keperluan guna menjelaskan proses lebih jauh lagi.

Kedua, Dukungan Keputusan Berdasarkan Komputer (IT)

Mengingat kemampuan intuitif pemecahan masalah berkembang, juga merupakan hal penting untuk menyadari kemajuan sistematis yang terus terjadi. Diantara semua ini software computer yang membantu pengambilan keputusan kelompok dan individual. Sistem pendukung keputusan (*decision support systems*) dapat membantu manajer dalam membuat tanggapan cepat dan menginformasikan tanggapan masalah yang terjadi berulang kali. Mengijinkan pengguna untuk berinteraksi dengan database computer dan informasi proses untuk membantu memecahkan suatu masalah semi terstruktur dan tidak terstruktur.

Perkembangan baru dalam *groupware* yang menyampaikan dukungan keputusan pada kelompok-kelompok membolehkan anggotanya berinteraksi dan

membuat keputusan melalui jaringan computer. Expert system merupakan program tingkat tinggi yang merangsang penilaian ahli dalam situasi-situasi timbul suatu masalah. Dalam usaha membuat keputusan manajerial pertama-tama memerlukan urutan logis dari hal yang dipertimbangkan dan kemudian membuat analisa maju berdasar informasi yang tersedia untuk meresponnya.

Ketiga, Pemikiran Multi Dimensional.

Pemikiran multidimensional (*multidimensional thinking*) merupakan kapasitas untuk memandang berbagai masalah suatu saat dan berhubungan satu sama lain melewati kurun waktu panjang dan pendek. Para manajer senior secara khusus digambarkan berhubungan dengan portofolio dalam masalah dan kesempatan yang kesemuanya mengandung dalam berbagai macam hal yang tidak saling terait. Pemecahan masalah yang baik memerlukan masalah-masalah tersebut dipetakan pada jaringan yang dapat dikelola aktif, seterusnya menjadi prioritas, kejadian-kejadian dan permintaan yang selalu berubah.

Para manajer efektif mampu membuat keputusan dan mengambil tindakan dalam waktu singkat tetapi dengan cara menguntungkan tujuan jangka panjang. Melalui seluruh tantangan sehari-hari dari masalah yang kompleks dan bergantian, tetap memerlukan berbagai petunjuk untuk pemecahan masing-masing permasalahan. Kemampuan untuk melakukan hal dimaksud (*strategic opportunis*) yaitu suatu kemampuan yang selalu memfokuskan pada berbagai tujuan jangka panjang selama masih fleksibel guna memecahkan berbagai masalah jangka pendek dan tepat waktu. Tentu hal ini menunjukkan pendekatan yang baik bahwa seorang manajer modern harus membuat sukses dengan perencanaan, manajemen strategis, dan proses dalam pembuatan suatu keputusan.

8.9. Keputusan Manajerial Organisasi Publik berdasarkan IPTEK dan e-government

Tidak terkecuali organisasi publik, agar eksistensinya tetap dianggap relevan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat, harus senantiasa responsif dengan perkembangan masyarakat. Idealnya organisasi publik itu justru menjadi pelopor terjadinya perubahan atau perkembangan masyarakat, bukan sebaliknya menjadi ter gagap-gagap oleh sejumlah perkembangan penting dalam konteks sosial ekonomi dan teknologi yang ada disekitarnya. Tidak menjadi masalah jika organisasi publik itu bersikap positif terhadap perubahan atau perkembangan yang ada, yang menjadi masalah jika kemudian melakukan sejumlah resistensi, penolakan atau bahkan perlawanan yang dipersepsikan sebagai sikap negatif. Akibat sikap negatif itu yang menjadi korban adalah masyarakat, biasanya hanya menguntungkan bagi sejumlah kelompok kepentingan (*vested interest*) tertentu. Fenomena ini sering dihadapi oleh organisasi publik di sejumlah negara berkembang tidak terkecuali Indonesia dalam merespons perubahan penting yang terjadi di lingkungan stratejiknya (Nawawi,2013:194).

Dalam kasus perkembangan teknologi yang begitu pesat itu organisasi publik sering dianggap tidak responsif sehingga ter gagap-gagap jika berhadapan dengannya. Dalam bahasa populer kondisi demikian sering dinamakan sebagai gagap teknologi (*gaptek*). Begitupun terhadap fenomena serupa dalam kontek yang lebih menyeluruh sering disebut *globalisasi*. Perkembangan ini salah satu penyebabnya juga dipicu oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang kemudian merambah dan memengaruhi perkembangan atau perubahan pola hubungan sosial ekonomi dan budaya masyarakat di dunia. Karena sifatnya yang mendunia, maka fenomena secara sederhana disebut sebagai *globalisasi* meskipun proses kearah itu sesungguhnya telah berlangsung lama, hanya saja perkembangannya tidak seperti dalam beberapa dekade

terakhir dan masih terus berlangsung hingga saat ini, untuk membentuk semacam ekuilibrium atau pola hubungan baru yang tidak sepenuhnya bisa diduga dengan pasti arah dan perkembangannya.

Jika dicermati lebih saksama semua itu tidak lepas dari pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang membuat hubungan antar organisasi dan antara manusia dan antara negara seperti menyatu dan tidak terpisah-pisah lagi oleh sekat-sekat yang bersifat alamiah dan fisik sifatnya. Ketika pengaruh itu sudah demikian nyata dan tidak bisa dihindarkan maka kurun waktu itu yang kemudian disebut sebagai *era globalisasi*. Di *era globalisasi* itu dunia seperti tanpa batas-batas konvensional perkembangan ilmu pengetahuan pesat dan pada waktu yang sama di tempat yang berbeda informasi dapat diperoleh dengan mudah. Bersamaan dengan perkembangan tersebut terjadi semacam banjir atau ledakan informasi yang didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Ketika semuanya sudah berbasis teknologi, maka siapapun itu seperti dihadapkan pada satu pilihan untuk menggunakan atau memerlukan suatu teknologi yaitu teknologi informasi dalam menjalankan aktivitasnya, dan sebagai dasar untuk mengambil keputusan atau kebijakan dari *top management* untuk mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu agar tercapai organisasi yang efektif dan efisien.

Tugas *top management* untuk melakukan antisipasi, sehingga tidak lagi tergegap-gagap seperti sebelumnya, apalagi jika melakukan upaya untuk menghambat, sesuatu yang terlalu besar untuk bisa dilakukan. Jika masyarakat dunia bisa berubah oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, maka tidak ada pilihan lagi bagi pihak manajemen untuk menerimanya sebagai kenyataan yang harus disikapi dengan bijaksana. Upaya yang bisa dilakukan adalah meminimalisasi kemungkinan buruk yang akan ditimbulkannya dan sebaliknya mengoptimalkan manfaat dari semua perkembangan itu. Begitu juga terhaap arus globalisasi yang harus mendapat respons positif dari organisasi birokrasi atau pemerintah. Dengan alasan sederhana bahwa arus itu demikian besar untuk dilaksanakan, sekalipun oleh sebuah negara.

Pihak manajemen harus responsif dengan perkembangan ini dengan melakukan sejumlah penyesuaian, kemudian mengambil manfaat atau keuntungan dari sejumlah perubahan tersebut, misalnya dengan mengadopsi sistem apa yang sering disebut *e-government*. Jika tugas dan fungsi manajemen itu meliputi fungsi *planning, organizing, actuating, dan controlling* atau yang sering disingkat POAC, maka jika disederhanakan ke dalam perspektif teknologi informasi (IT), pada dasarnya tugas umum pemerintahan adalah melayani masyarakat yang di dalamnya berkaitan dengan pengumpulan pengolahan, penyajian, dan penyebaran data maupun informasi yang penting bagi masyarakat.

Sudah pasti keempat fungsi POAC atau tugas umum pemerintahan tersebut membutuhkan sistem dan teknologi informasi yang handal salah satunya adalah dengan menerapkan secara intensif apa yang kini populer disebut *e-government*. Secara sederhana *e-government* dapat dipahami sebagai upaya pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Diharapkan dengan menerapkan *e-government* pemberian produk dan pelayanan harus berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction oriented*). Melalui *e-government* itu aspek fleksibilitas dan akses terhadap pelayanan pemerintahan akan semakin baik. Jika di dalam pendekatan konvensional masyarakat yang harus datang ke birokrat, di dalam *e-government* pemenuhan kebutuhan itu bisa dilakukan dengan cara dan proses yang lebih cepat dan akurat. Bahkan proses pemenuhannya itu bisa dilakukan pemerintah

dari mana saja dan kapan saja. Dengan cara akses kepada pemerintahan yang lebih baik itu diharapkan meningkat pula kepuasan masyarakat. Namun jangan diartikan bahwa kepuasan masyarakat itu paralel dengan seberapa banyak ragam teknologi untuk pelayanan publik tetapi lebih pada tingkat kepuasan yang dihasilkan.

Soal Latihan

Pilihlah Salah Satu Jawaban Yang Dianggap Paling Tepat. Jawaban Untuk Pertanyaan-Pertanyaan Ini Akan Membantu Mengukur Pemahaman Tentang Keputusan Manajerial Dalam Kegiatan Organisasi

1. Fungsi manajerial apa yang paling penting saat memulai sebuah proyek baru di lembaga pemerintahan?
 - A) Pengorganisasian
 - B) Perencanaan
 - C) Pengarahan
 - D) Koordinasi
 - E) Pengendalian
2. Dalam organisasi privat, manajer sering kali harus mengambil keputusan berdasarkan:
 - A) Data dan analisis kompetitif
 - B) Arahan dari otoritas pemerintah
 - C) Kebijakan internal yang kaku
 - D) Keinginan dan preferensi pribadi
 - E) Survei kepuasan karyawan
3. Bagaimana manajer di lembaga pemerintahan biasanya mendekati pengambilan keputusan?
 - A) Mengandalkan intuisi dan pengalaman pribadi
 - B) Berdasarkan masukan dari pemangku kepentingan
 - C) Mengikuti prosedur dan kebijakan yang sudah ditetapkan
 - D) Melakukan eksperimen dan pilot proyek
 - E) Menggunakan pendekatan trial and error
4. Apa peran pengarahan dalam kegiatan manajerial organisasi privat?
 - A) Memberikan instruksi spesifik dan mengawasi setiap detail
 - B) Menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan
 - C) Menjaga agar semua aktivitas sesuai dengan hukum dan regulasi
 - D) Membuat jadwal kerja dan tugas harian
 - E) Mengendalikan anggaran dan sumber daya keuangan
5. Dalam konteks kegiatan organisasi, fungsi kontrol di lembaga pemerintahan melibatkan:
 - A) Memantau kinerja keuangan dan audit internal
 - B) Memeriksa kualitas layanan yang disediakan kepada publik
 - C) Menerapkan sanksi atas pelanggaran kebijakan
 - D) Meninjau dan mengevaluasi keefektifan kebijakan publik
 - E) Mengkoordinasikan dengan lembaga pemerintahan lain untuk kebijakan standar

Kunci Jawaban

1. Jawaban: B
Penjelasan: Perencanaan adalah fungsi manajerial yang paling penting saat memulai sebuah proyek baru di lembaga pemerintahan. Perencanaan yang baik memastikan bahwa proyek memiliki tujuan yang jelas, sumber daya yang ditetapkan, dan timeline yang realistis, semuanya sesuai dengan kebijakan pemerintah.
2. Jawaban: A
Penjelasan: Dalam organisasi privat, manajer sering kali harus mengambil keputusan berdasarkan data dan analisis kompetitif. Ini penting untuk tetap relevan dalam pasar yang kompetitif dan memenuhi tujuan bisnis.
3. Jawaban: C
Penjelasan: Manajer di lembaga pemerintahan biasanya mendekati pengambilan keputusan dengan mengikuti prosedur dan kebijakan yang sudah ditetapkan. Ini memastikan kepatuhan terhadap hukum dan mengurangi risiko ketidaksesuaian dengan kebijakan publik.
4. Jawaban: B
Penjelasan: Dalam organisasi privat, peran pengarahan dalam kegiatan manajerial adalah menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan. Pengarahan efektif dapat meningkatkan moral karyawan dan mendorong produktivitas.
5. Jawaban: D
Penjelasan: Fungsi kontrol di lembaga pemerintahan melibatkan meninjau dan mengevaluasi keefektifan kebijakan publik. Fungsi ini memastikan bahwa kebijakan yang diimplementasikan memberikan dampak positif yang diharapkan untuk masyarakat.

BAB IX

TEORI MANAJEMEN DAN BUDAYA ORGANISASI

TIU

Mahasiswa akan memahami evolusi teori manajemen dan konsep budaya organisasi, serta aplikasinya dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan budaya pelayanan publik yang efektif.

TIK

- Menelusuri evolusi teori manajemen dari masa ke masa.
- Memahami prinsip-prinsip teori manajemen klasik dan manajemen ilmiah.
- Menjelaskan kontribusi teori organisasi klasik dan hubungan manusia terhadap manajemen.
- Menguraikan prinsip manajemen kewenangan dalam konteks pemerintahan.
- Memprediksi tren dan perkembangan teori manajemen di masa depan.
- Mendefinisikan konsep good public management dan prinsip-prinsipnya.
- Mengidentifikasi elemen-elemen dan karakteristik budaya organisasi.
- Mengembangkan strategi untuk membangun budaya pelayanan publik yang responsif dan berorientasi pada warga.

9.1. Perkembangan Teori Manajemen

Seperti semua bidang studi lainnya, perkembangan teori manajemen terjadi sangat pesat. Agar pemahaman tentang manajemen mengenai sasaran, perlu diketahui terlebih dahulu proses perkembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen yang proses perkembangannya akan memberikan “landasan” kuat bagi pemahaman perkembangan selanjutnya.

Teori relativitas telah membantu ahli fisika untuk mengendalikan atom. Melalui hukum *aerodynamies*, para insinyur dapat memperkirakan pengaruh perubahan yang mungkin terjadi dalam disain pesawat terbang. Begitu juga teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen membuat lebih mudah bagi manajer untuk memutuskan apa yang harus dilakukan agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif. Tanpa teori, semua pembahasan adalah berupa intuisi, dugaan dan harapan yang akan membatasi penggunaannya dalam organisasi yang semakin kompleks.

Sampai sekarang tidak ada suatu teori umum atau sekumpulan hukum bagi manajemen yang dapat diterapkan untuk semua situasi. Sebagai manajer, akan menjumpai banyak pandangan tentang manajemen. Setiap pandangan mungkin berguna untuk berbagai masalah yang berbeda-beda.

Terdapat tiga aliran pemikiran manajemen yang ada, yaitu: aliran klasik (yang akan dibagi menjadi dua aliran, manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik), aliran hubungan manusiawi (sering disebut aliran neo klasik), dan aliran manajemen modern. Dua pendekatan manajemen yang berkembang akhir-akhir ini yaitu pendekatan sistem dan pendekatan kontingen (*contingency approachly*) yang bermaksud untuk mengintegrasikan bermacam-macam teori manajemen yang ada.

9.2. Teori Manajemen Klasik dan Aliran Manajemen Ilmiah

Sebelum sejarah yang disebut zaman manajemen ilmiah muncul, telah terjadi revolusi industri pada abad ke-19, yang menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan suatu pendekatan manajemen yang sistematis. Usaha-usaha pengembangan manajemen kemudian dilakukn oleh para teoritis. Pembahasan

perkembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen selanjutnya akan dilakukan dengan menguraikan para tokoh dan gagasan-gagasannya.

Perkembangan Awal Teori Manajemen

Ada dua tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen ilmiah, yaitu Robert Owen dan Charles Babbage.

Robert Owen (1771-1858), pada permulaan tahun 1800-an seorang manajer beberapa pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Dia membuat perbaikan-perbaikan dalam kondisi kerja, seperti pengurangan hari kerja standar, pembatasan anak-anak dibawah umur yang bekerja, membangun perumahan yang lebih baik bagi karyawan dan mengoperasikan toko perusahaan yang menjual barang-barang dengan harga murah. Dia mengemukakan bahwa melalui perbaikan, kondisi karyawan yang akan menaikkan produksi dan keuntungan, dan investasi yang paling menguntungkan adalah pada karyawan atau "vital machines". Di samping itu Owen mengembangkan sejumlah prosedur kerja yang juga memungkinkan peningkatan produktivitas

Charles Babbage (1792-1871). Charles Babbage seorang profesor matematika dari Inggris, mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia percaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dan menurunkan biaya.

Babbage adalah penganjur pertama prinsip pembagian kerja melalui spesialisasi. Setiap tenaga kerja harus diberi latihan ketrampilan yang sesuai dengan setiap operasi pabrik. Lini perakitan modern yang banyak dijumpai sampai sekarang, dimana setiap karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu yang berulang, didasarkan pada gagasan Babbage. Sebagai kontribusinya yang lain, Babbage menciptakan alat penghitung (*calculator*) mekanis pertama, pengembangan program-program permainan bagi komputer, menganjurkan kerjasama yang saling menguntungkan antara kepentingan karyawan dan pemilik pabrik, serta merencanakan skema pembagian keuntungan.

Aliran Manajemen Ilmiah

Aliran manajemen ilmiah (*scientific management*) ditandai kontribusi dari Frederick W. Taylor, Frank dan Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt, dan Harrington Emerson.

Frederick W. Taylor (1856-1915). Manajemen ilmiah mula-mula dikembangkan sekitar tahun 1900-an. Karena karyanya tersebut maka disebut sebagai "bapak manajemen ilmiah". Dalam buku literature, manajemen ilmiah sering diartikan berbeda-beda. Arti pertama, manajemen ilmiah merupakan penerapan metoda ilmiah pada studi, analisis, dan pemecahan masalah organisasi. Sedangkan pengertian kedua, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme atau teknik "a bag of tricks" untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi (Handoko, 2013:42).

Taylor menuangkan gagasan-gagasannya dalam tiga judul makalah yaitu *Shop Management*, *The Principle of Scientific Management*, dan *Testimony Before the Special House Committee*, yang dirangkum dalam sebuah buku yang berjudul *Scientific Management*. Taylor telah memberikan prinsip-prinsip dasar (filsafat) penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-teniknya untuk mencapai efisiensi. Empat prinsip dasar tersebut, yaitu: 1) pengembangan metoda-metoda ilmiah dalam manajemen, sebagai contoh, metoda yang paling baik untuk pelaksanaan setiap pekerjaan dapat ditentukan; 2) seleksi ilmiah untuk karyawan agar setiap karyawan dapat diberikan tanggungjawab atas sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya; 3)

pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan; dan 4) kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.

Sedangkan mekanisme dan teknik-teknik yang dikembangkan Taylor untuk melaksanakan prinsip-prinsip dasar di atas, antara lain studi gerak dan waktu, pengawasan fungsional (*functional foremanship*), sistem upah perpotong diferensial, prinsip pengecualian, kartu instruksi, pembelian dengan spesifikasi, dan standarisasi pekerjaan, peralatan serta tenaga kerja. Manfaat yang didapat dari pengembangan teknik-teknik manajemen ilmiah ini tampak pada perkembangan teknik-teknik riset operasi, simulasi, otomatisasi dan sebagainya dalam memecahkan masalah manajemen

Frank dan Lillian Gilbreth (1868-1924 dan 1878-1972), merupakan kontributor utama kedua dalam aliran manajemen ilmiah ini adalah merupakan pasangan suami isteri, seorang pelopor pengembangan studi gerak dan waktu, menciptakan berbagai teknik manajemen yang diilhami Taylor. Dia sangat tertarik terhadap masalah efisiensi, terutama untuk menemukan “cara terbaik pengerjaan suatu tugas”.

Sedangkan Lillian Gilbreth lebih tertarik pada aspek-aspek manusia dalam kerja, seperti seleksi, penempatan dan latihan personalia. Dia mengemukakan gagasannya dalam buku yang berjudul *The Psychology of Management*. Baginya, manajemen ilmiah mempunyai satu tujuan akhir, yaitu membantu para karyawan untuk mencapai seluruh potensinya sebagai makhluk hidup.

Henry L. Gantt (1861-1919), seperti Taylor, Henry L. Gantt mengemukakan gagasan-gagasannya, yaitu: 1) kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen; 2) seleksi ilmiah tenaga kerja; 3) sistem insentif atau bonus untuk merangsang produktivitas, dan 4) penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terperinci. Kontribusinya yang terbesar adalah penggunaan metoda grafik yang dikenal sebagai bagan Gantt (*gantt chart*) untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi. Teknik-teknik *scheduling* modern dikembangkan atas dasar metoda *scheduling* produksi dari Gantt.

Harrington Emerson (1853-1931), pemborosan dan ketidakefisienan adalah masalah yang dilihat Emerson sebagai penyakit sistem industri. Oleh karena itu dia mengemukakan dua belas prinsip-prinsip efisiensi yang sangat terkenal, yaitu meliputi: 1) tujuan dirumuskan dengan jelas; 2) kegiatan yang dilakukan masuk akal; 3) adanya staf yang cakap; 4) disiplin; 5) balas jasa yang adil; 6) laporan yang terpercaya, segera, akurat dan ajeg – sistem informasi dan akuntansi; 7) pemberian perintah – perencanaan dan pengurutan kerja; 8) adanya standar dan skedul metoda dan waktu setiap kegiatan; 9) kondisi yang distandardisasi; 10) operasi yang distandardisasi; 11) instruksi praktis tertulis yang standar; dan 12) balas jasa efisiensi – rencana insentif.

Sumbangan dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah

Metoda-metoda manajemen ilmiah telah banyak diterapkan pada berbagai macam kegiatan organisasi, terutama dalam usaha peningkatan produktivitas. Teknik-teknik efisiensi manajemen ilmiah, seperti studi gerak dan waktu, telah menyebabkan kegiatan dapat dilaksanakan dengan lebih efisien. Gagasan seleksi dan pengembangan ilmiah para karyawan menimbulkan kesadaran akan pentingnya kemampuan dan latihan untuk meningkatkan efektivitas karyawan. Pada akhirnya manajemen ilmiah yang telah mengemukakan pentingnya disain kerja, mendorong manajer untuk mencari “cara terbaik” pelaksanaan tugas. Dengan demikian, manajemen ilmiah tidak hanya mengembangkan pendekatan yang rasional untuk pemecahan masalah organisasi akan tetapi juga meletakkan dasar profesionalisasi manajemen.

Setelah “revolusi mental” yang dicanangkan Taylor terjadi dalam praktek, timbul berbagai masalah sebagai keterbatasan penerapan manajemen ilmiah.

Kenaikan produktivitas sering tidak diikuti kenaikan pendapatan. Perilaku manusia dari berbagai macam menjadi hambatan. Pendekatan secara rasional hanya akan memuaskan kebutuhan secara ekonomi dan fisik saja, tidak memuaskan kebutuhan sosial karyawan. Manajemen ilmiah juga mengabaikan keinginan manusia untuk kepuasan kerja. Beberapa keterbatasan ini yang menimbulkan berbagai usaha para ahli manajemen berikutnya untuk melengkapi model manajemen ilmiah.

9.3. Teori Organisasi Klasik dan Aliran Hubungan Manusiawi

Henri Fayol (1841-1925) seorang industrialis Perancis, mengemukakan teori dan teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi yang kompleks dalam bukunya yang terkenal *Administration Industrielle et Generale* (administrasi industri dan umum). Dalam teori administrasinya Fayol memerinci manajemen menjadi lima unsur yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan. Pembagian kegiatan manajemen (administrasi) atas fungsi-fungsi ini dikenal sebagai *Fungsionalisme Fayol*.

Fayol membagi operasi-operasi perusahaan menjadi enam kegiatan yang kesemuanya saling tergantung satu dengan yang lainnya. Kegiatan tersebut adalah, meliputi: 1) teknik produksi dan *manufacturing* produk; 2) komersial pembelian bahan baku dan penjualan produk; 3) keuangan (*finansial*) perolehan dan penggunaan modal; 4) keamanan perlindungan karyawan dan kekayaan; 5) akuntansi pelaporan dan pencatatan biaya, laba dan utang, pembuatan neraca, dan pengumpulan data statistik, dan 6) manajerial.

Fayol juga mengemukakan empat belas prinsip manajemen yaitu meliputi: 1) pembagian kerja; 2) wewenang; 3) disiplin; 4) kesatuan perintah; 5) kesatuan pengarahan; 6) meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum; 7) balas jasa, 8) sentralisasi; 9) rantai skalar (garis wewenang); 10) order bahan-bahan (*material*); 11) keadilan; 12) stabilitas staf organisasi; 13) inisiatif; dan 14) *esprit de corps* (semangat korps).

James D. Mooney, eksekutif General Motors, mengategorikan prinsip-prinsip dasar manajemen tertentu, mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok, dua atau lebih, orang yang bergabung untuk tujuan tertentu. Untuk merancang organisasi perlu diperhatikan empat kaidah dasar, meliputi: 1) koordinasi, syarat-syarat adanya koordinasi meliputi wewenang saling melayani doktrin (perumusan tujuan) dan disiplin; 2) prinsip skalar, proses skalar mempunyai prinsip prospek dan pengaruh sendiri yang tercermin dari kepemimpinan, delegasi dan definisi fungsional; 3) prinsip fungsional, adanya fungsionalisme bermacam-macam tugas yang berbeda dan 4) prinsip staf, kejelasan perbedaan antara staf dan lini (Handoko, 2013:47).

Mary Parker Follett (1868-1933), bertindak sebagai “jembatan” antara teori klasik dan hubungan manusiawi, karena pemikiran mereka berdasarkan kerangka klasik, tetapi memperkenalkan beberapa unsur-unsur baru tentang aspek-aspek hubungan manusiawi. Follett adalah seorang ahli ilmu pengetahuan sosial pertama yang menerapkan psikologi pada perusahaan, industri dan pemerintah. Dia memberikan sumbangan besar dalam bidang manajemen melalui aplikasi praktik ilmu-ilmu sosial dalam administrasi perusahaan. Menulis panjang lebar tentang kreativitas, kerjasama antara manajer dan bawahan, koordinasi dan pemecahan konflik. Follett percaya bahwa konflik dapat dibuat konstruktif dengan penggunaan proses integrasi dimana orang-orang yang terlibat mencari jalan pemecahan bersama perbedaan-perbedaan diantara mereka. Dia juga menguraikan suatu pola organisasi yang ideal dimana manajer mencapai koordinasi melalui komunikasi yang terkendali dengan para karyawan.

Chester I. Barnard (1886-1961), seorang presiden perusahaan Bell Telepon di New Jersey, menulis berbagai macam subjek manajemen dalam bukunya *The Functions of the Executive* yang ditulis pada tahun 1938. Dia memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi utama manajemen menurutnya adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Barnard menekankan pentingnya peralatan komunikasi untuk pencapaian tujuan kelompok, juga mengemukakan teori penerimaan pada wewenang. Teorinya mengatakan bahwa bawahan akan menerima perintah hanya apabila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan. Barnard adalah pelopor dalam penggunaan pendekatan sistem untuk pengelolaan organisasi.

Aliran Hubungan Manusiawi

Aliran hubungan manusiawi (perilaku manusia atau neoklasik) muncul karena ketidakpastian bahwa yang dikemukakan, pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi berbagai kesulitan dan sering merasa frustrasi dikarenakan para karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Dampaknya pada "sisi perilaku manusia" dalam organisasi menjadi sangat penting. Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi.

Hugo Munsterberg (1863-1916) sebagai pencetus psikologi industri sering disebut sebagai "bapak psikologi industri". Dalam bukunya *Psikology and Industrial Efficiency* (Handoko, 2013:50), banyak menguraikan tujuan produktivitas. Idenya bahwa untuk mencapai peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu: 1) penemuan *best possible person*; 2) penciptaan *best possible work*, dan 3) penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan.

Hugo mengatakan penggunaan berbagai teknik yang diambil dari psikologi eksperimen, sebagai contoh metode tentang psikologi dapat digunakan untuk memilih karakteristik tertentu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Riset belajar dapat mengarahkan pengembangan metoda latihan. Studi perilaku manusia dapat membantu perumusan teknik psikologi untuk memotivasi karyawan. Sebagai tambahan bahwa adanya pengaruh berbagai faktor sosial dan budaya terhadap organisasi.

Elton Mayo (1850-1949) melakukan percobaan *hawthorne*, dikatakannya bahwa "hubungan manusiawi" sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara dimana manajer berinteraksi dengan bawahannya. Manajemen personalia mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam bekerja, hubungan manusiawi dalam organisasi adalah baik, apabila moral dan efisiensi memburuk hubungan manusiawi dalam organisasi maka buruk. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, maka manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti itu, dan berbagai faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasinya.

Elton Mayo, dan asisten risetnya Fritz J. Roethlisberger serta William J. Dickson, mengadakan suatu studi tentang perilaku manusia dalam berbagai macam situasi kerja yang sangat terkenal di pabrik *Howthorne* milik perusahaan *western electric* tahun 1927-1932. Dengan cara membagi para karyawan menjadi kelompok penelitian. Percobaan pertama dilakukan untuk meneliti pengaruh kondisi penerangan terhadap produktivitas. Ketika kondisi penerangan dinaikkan, maka produktivitas juga naik seperti yang diperkirakan. Akan tetapi ketika kondisi penerangan dikurangi sampai seperti apabila hanya menggunakan sinar

matahari, ternyata produktivitas tetap naik. Usaha percobaan selanjutnya untuk memecahkan masalah misterius ini merupakan era baru hubungan manusiawi.

Selanjutnya Mayo menempatkan dua kelompok yang masing-masing terdiri dari enam karyawan dalam ruang terpisah. Dalam salah satu ruang kondisi diubah-ubah secara periodik, dan ruang lainnya tidak. Sejumlah variabel dicoba upah dinaikkan, periode istirahat dan jam makan siang lamanya diubah-ubah, hari kerja dan minggu kerja diperpendek, peneliti yang bertindak sebagai atasan mengikuti kelompok untuk memilih periode istirahatnya sendiri dan memberikan kesempatan untuk mengajukan usul perubahan.

Hasil penelitian di kedua ruang ternyata sama-sama meningkat, Mayo dan kawan-kawan dapat mengesampingkan bahwa insentif keuangan bukan penyebab kenaikan produktivitas karena skedul pembayaran kelompok yang diteliti dipertahankan sama. Kesimpulannya bahwa rantai reaksi emosional yang kompleks telah mempengaruhi peningkatan produktivitas. Hubungan manusiawi diantara anggota kelompok terpilih, maupun dengan peneliti (pengawas) lebih penting dalam menentukan produktivitas dari pada perubahan-perubahan kondisi kerja di atas. Perhatian simpatik dari pengawas yang mereka terima telah mendorong peningkatan motivasi mereka.

Percobaan ini mengarahkan Mayo untuk penemuan penting lainnya bahwa perhatian khusus seperti perasaan terpilih menjadi partisipan dalam studi yang dilakukan manajemen puncak sangat mempengaruhi usaha mereka. Fenomena ini dikenal sebagai *hawthorne effect*.

Penemuan lainnya adalah bahwa kelompok kerja informal – lingkungan sosial karyawan – juga mempunyai pengaruh besar pada produktivitas. Konsep “mahluk sosial” dimotivasi oleh kebutuhan sosial, keinginan akan hubungan timbal balik dalam pekerjaan dan lebih responsif terhadap dorongan kelompok kerja pengawasan manajemen – telah menggantikan konsep “mahluk rasional” yang dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisik manusia”.

Konsep “mahluk sosial” tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja. Hal ini merupakan salah satu keterbatasan teori hubungan manusiawi. Disamping itu perbaikan-perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang dramatik seperti yang diharapkan. Lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah satu dari beberapa faktor yang saling berinteraksi yang mempengaruhi produktivitas. Tingkat upah, seberapa jauh pekerjaan itu menarik, struktur organisasi dan hubungan perburuhan juga memainkan peranan. Jadi produktivitas dan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dari yang dipikirkan semula.

9.4. Manajemen Kewenangan Pemerintahan

Organisasi negara merupakan suatu entitas yang sangat kompleks karena memang banyak persoalan yang harus diurus. Pembagian tugas serta kewenangan merupakan satu hal yang tidak mungkin dihindarkan (Ryaas Rasyid, 2007 dalam Nawawi, 2013:134). Ketidakjelasan konsep dan sistem penyerahan wewenang akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Semua organisasi yang lebih kecil dari sebuah negara seperti daerah otonom tidak akan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih besar yaitu negara, jika tidak ada pembagian dan pendelegasian wewenang. Kegagalan pelaksanaan otonomi juga akan terjadi apabila daerah otonom tidak dapat melaksanakan tugas atau kewenangan dengan baik. Akhirnya pencapaian tujuan bangsa akan semakin jauh sebagai akibat pelaksanaan desentralisasi dengan konsep dan sistem penyerahan wewenang yang kabur.

Sebagai sebuah sistem, maka setiap sub sistem pemerintahan, merupakan satu kesatuan yang semuanya itu kemudian membentuk sebuah sistem besar yang disebut organisasi pemerintahan. Organisasi pemerintahan daerah adalah sub sistem dari organisasi pemerintahan pusat. Masing-masing sub sistem atau bagian yang lebih kecil dari sub sistem itu memiliki hubungan erat satu sama lainnya, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, sesuai dengan hak dan kewenangan yang dimiliki. Hanya saja dalam implementasinya sering terjadi benturan atau tumpang tindih sehingga organisasi itu menjadi tidak efektif dalam mencapai tujuannya. Disinilah pentingnya sebuah manajemen atau tata kelola pemerintahan di masing-masing sistem atau sub sistem itu, sehingga semuanya bisa berjalan secara harmonis dan terpadu dalam mencapai tujuan organisasi khususnya yang menjadi tanggungjawab masing-masing dan umumnya tujuan organisasi atau sistem yang melingkupi sub sistem itu.

Pemerintah pusat adalah sistem besar yang melingkupi atau di dalamnya ada sub sistem pemerintahan daerah, baik provinsi, kabupaten atau kota hingga ke pemerintahan kecamatan dan desa. Masing-masing sub sistem itu telah diberikan hak dan kewenangan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Begitu juga pemerintah pusat sendiri sebagai sistem memiliki sejumlah hak dan kewenangan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Sampai pada tingkatan yang lebih kecil seperti pemerintahan desa juga demikian, diberikan hak dan kewenangan untuk mengelola tugas pokok dan fungsinya di tingkatan wilayah yang bersangkutan. Pola demikian yang kemudian dikenal sistem pendelegasian atau penyebaran kewenangan kepada daerah atau otonomi daerah adalah sebuah cara untuk mengelola sebuah organisasi pemerintahan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta tujuan pemerintahan yang lain.

Sama seperti perkembangan konsep manajemen publik yang terus mengalami perubahan hingga sampai sosoknya yang sekarang, maka manajemen dalam pengelolaan pemerintahan daerah juga demikian. Sejak zaman Belanda, masa awal kemerdekaan, masa orde baru hingga sekarang pola pengelolaan pemerintahan daerah di Indonesia telah mengalami pasang surut perkembangan yang cukup signifikan. Di antara tonggak perubahan yang sangat penting terjadi pada tahun 1999 dan masih berlangsung hingga kini. Sejumlah perubahan penting terus dilakukan untuk menyempurnakan manajemen pemerintahan daerah dengan melakukan sejumlah reformasi konseptual dan kelembagaan yang sifatnya mendasar. Reformasi serupa juga terjadi di berbagai bidang, khususnya di bidang politik dan pemerintahan umum.

Secara umum manajemen pemerintahan daerah di Indonesia masih dilaksanakan melalui tiga asas yaitu desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan. Hanya saja pengaturan yang terkait dengan kewenangan pemerintah daerah itu yang berbeda-beda cakupan dan keluasannya. Idealnya ketiga asas tersebut berjalan secara seimbang agar proses pemerintahan dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Keseimbangan itu tentu bukan dalam arti jumlah kewenangan yang diberikan karena secara kualitatif besar kecilnya kewenangan pemerintahan itu tidak bisa dilihat dari jumlah kewenangan yang dimiliki tetapi juga jenis dan macam kewenangan serta cakupannya.

9.5. Perkembangan Teori Manajemen Dimasa Mendatang

Setelah dibicarakan ketiga aliran utama dalam bidang manajemen, ada lima kemungkinan arah perkembangan teori manajemen selanjutnya dimasa yang akan datang, yaitu:

1) *dominan*, salah satu dari aliran utama dapat muncul sebagai yang paling berguna; 2) *divergence*, setiap aliran berkembang melalui jalurnya sendiri;

3) *convergence*, aliran dapat menjadi sepeham dengan batasan-batasan diantara mereka cenderung kabur; 4) *sintesa*, masing-masing aliran berintegrasi; dan 5) *proliferation*, akhirnya ada kemungkinan muncul lebih banyak aliran lagi.

Keadaan di atas, terlihat pada artikel "*The Management Theory Jungle*" dimana Harold Koontz melihat ada enam aliran utama dari teori manajemen. Waren Heynes dan Joseph L. Massie dalam bukunya *Management Analysis Concept and cases*, membedakan enam aliran teori manajemen, yaitu: 1) aliran akuntansi manajerial; 2) aliran ekonomi manajerial; 3) aliran thesis organisasi; 4) aliran hubungan manusia dan perilaku manusia; 5) aliran kuantitatif (matematik dan statistik), dan 6) aliran teknik industri. John G. Hutchinson dalam bukunya *Management Strategy and Tactics*, juga membagi aliran pemikiran manajemen menjadi enam, yaitu: 1) aliran operasional atau proses manajemen; 2) aliran empirik atau kasus; 3) aliran perilaku manusia; 4) aliran sistem sosial; 5) aliran teori keputusan dan 6) aliran matematik. Bahkan Harold Koontz dalam artikelnya yang telah direvisi membagi menjadi sebelas, akan tetapi bagaimanapun juga pendekatan-pendekatan baru tersebut sepertinya belum menjadi suatu aliran baru, hanya merupakan pembicaraan khusus dari serangkaian masalah.

9.6. Good Public Management

Keberadaan organisasi pemerintahan itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan, begitupun keberadaan manajemen yang ada di dalamnya. Tujuan itu jika disederhanakan dalam kalimat umum yang kini populer adalah tercapainya apa yang disebut *good governance*. Jika hendak dielaborasi lebih jauh, maka istilah *good governance* itu memiliki sejumlah parameter dan konsep dasar tertentu. Oleh para ahli, parameter dan konsep dasar itu tidak harus sama rumusnya, tetapi konsep besarnya kurang lebih sama. Barangkali yang berbeda adalah rincian teknisnya atau titik tekan yang digunakan, namun secara umum tidak ada yang bertentangan apalagi jika pertentangan itu secara diametral berhadapan. Begitupun konsep manajemen publik baru (*new public management*), meskipun tidak sepopuler istilah *good governance*, namun sesungguhnya konsep manajemen publik baru merupakan sesuatu yang sejalan atau kompatibel dengan konsep *good governance*, meskipun keduanya menggunakan istilah yang berbeda.

Disebut kompatibel atau sesuatu yang sifatnya paralel karena melalui manajemen publik baru itu bisa diharapkan tercapai apa yang disebut *good governance*. Begitu juga sebaliknya bisa diartikan bahwa *good governance* sebagai suatu konsep besar itu mencakup di dalamnya prinsip-prinsip baru dalam mengelola pemerintahan untuk mencapai tujuannya. Ketika kedua-duanya saling mencakup dan terkait satu sama lainnya, maka membicarakan konsep besar manajemen publik baru itu tidak akan terlepas dari membicarakan konsep *good governance* itu. Terserah mau diletakkan dimana, dan akan dilihat dari sisi dan sudut pandang yang mana di antara keduanya. Maka anggap saja sejumlah konsep besar keduanya sebangun secara konseptual atau saling mencakup, misalnya konsep dasar *good governance* itu mencakup di dalamnya konsep manajemen publik baru. Atau bisa juga dianggap sebaliknya dimana *good governance* itu merupakan sebuah tujuan dari manajemen publik baru karena tata kelola pemerintahan yang baik itu merupakan tujuan yang hendak dicapai oleh sesuatu cara baru dalam mengelola sebuah pemerintahan yang disebut dengan manajemen publik baru.

Khusus mengenai arti kata *governance* ini Agus Dwiyanto secara konseptual rincinya ke dalam tiga dimensi penting yaitu dimensi kelembagaan, dimensi nilai yang menjadi dasar dalam penggunaan kekuasaan dan ketiga adalah dimensi proses. Ketiga dimensi dari *governance* itu yang

sejauh ini mencirikan apa yang disebut *governance* atau tata kelola pemerintahan. Apa yang dimaksud dimensi kelembagaan *governance* adalah sebuah sistem administrasi yang banyak melibatkan pelaku (*multi stakeholders*) baik dari pemerintah maupun dari luar pemerintah. Berikutnya adalah dimensi nilai yang menjadi dasar dalam penggunaan kekuasaan yaitu nilai-nilai baru dalam tata kelola pemerintahan. Dalam *governance*, penggunaan kekuasaan harus didasarkan pada nilai yang jauh lebih kompleks dari pada efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dan efektivitas, keadilan sosial, dan demokrasi hanyalah sebagian dari nilai-nilai yang biasanya digunakan untuk menilai suatu praktik *governance* yang baik. Ketiga adalah dimensi proses yang mencoba menjelaskan bagaimana berbagai unsur dan lembaga memberikan respon terhadap berbagai masalah publik yang muncul di lingkungannya (Dwiyanto, 2004 dalam Nawawi, 2013:200).

Berbeda dengan konsep *good governance* yang ada sekarang, tidak sekedar sebuah istilah dari penggabungan dua kata, sebagaimana penggabungan dua kata berupa *clean government* misalnya yang berarti pemerintahan yang bersih. Konsep *good governance* lebih luas dan lebih komprehensif cakupan dan dimensinya. Bahkan boleh dibilang sudah menjadi semacam ilmu baru yang lengkap dengan konsep teoritiknyanya. Karena begitu luas cakupannya, tidak jarang konsep *good governance* itu dimaknai secara harfiah sebagai tata pemerintahan yang baik. Dengan pemaknaan yang sederhana ini arti kata *good governance* itu sering pula dimaknai sebagai hasil dari sebuah manajemen publik baru yaitu berupa sebuah pemerintahan yang baik. Keduanya merupakan satu rangkaian dalam sebuah perjalanan menuju tujuan yang diharapkan. Sebuah manajemen publik yang baik (*good public management*) adalah merupakan sebuah cara untuk mewujudkan apa yang sering dinamakan sebagai *good governance*.

9.7. Budaya Organisasi

Keragaman dalam kehidupan masyarakat dan dalam organisasi adalah sesuatu yang tak terhindarkan yang dapat membentuk kekuatan baru, sama indahnya Allah menciptakan alam semesta beserta segala isinya. Tidak ada manusia yang wajahnya sama walaupun dua orang yang lahir kembar, wajah yang mirip ada, sehingga untuk mengenali orang bukan pada bagian belakang kepalanya atau tengkuknya, akan tetapi untuk mengenal orang pada umumnya dilihat dari wajahnya. Warga juga tidak ada yang seragam, dapat dibayangkan jika semua bunga di dunia hanya berwarna merah atau berwarna putih, maka dunia ini tidak akan indah. Kebhinekaan menciptakan keindahan.

Demikian juga orang memasuki suatu organisasi, maka budaya yang ada dalam organisasi adalah sama banyaknya dengan jumlah anggota organisasi tersebut (Tampubolon, 2008). Keragaman pegawai bisa dilihat dari aspek suku, ras, adat dan agama, bahkan ada perbedaan dari aspek latar belakang pendidikan, makanan, cara berpikir, berbicara, bersikap, bertindak, beretika, bersopan-santun, berteman, mengambil keputusan dan sebagainya.

Perbedaan budaya yang memasuki organisasi haruslah dikelola dengan sebaik-baiknya untuk membentuk satu nilai dan persepsi bersama dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jika tidak dikelola dengan baik, maka akan terjadi kecenderungan keadaan yang kurang kondusif, sehingga melemahkan organisasi. Sebagai contoh: masih ada para pemimpin yang kedaerahan atau daerah isme, suku isme, agama isme, kawan isme, partai isme dan sebagainya, sehingga terjadi kelompok-kelompok atau pengkotak-kotakan dan klik-klikan dalam organisasi, yang kesemuanya berdampak diskriminasi perlakuan dari para pemimpin terhadap para bawahannya. Perbedaan perlakuan pegawai misalnya

dalam hal pemberian kompensasi antara pegawai lokal dengan pegawai asing. Perbedaan perlakuan pimpinan cara tidak proporsional terhadap para pegawai dalam organisasi akan menimbulkan kecemburuan sosial, dan kecemburuan sosial yang berkepanjangan akan menimbulkan konflik yang akan dapat mengarah ada perkelahian, keadaan seperti ini akan mengganggu pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Perbedaan budaya yang masuk ke dalam organisasi, jika dikelola dengan baik oleh pimpinan organisasi, maka perbedaan budaya tersebut dapat mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Keragaman budaya dapat menimbulkan kelemahan dan keunggulan organisasi. Sebagai contoh sifat-sifat pegawai yang berbeda antar suku.

Perbedaan budaya dalam organisasi dapat diatasi melalui pendidikan dan pelatihan yang meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai kearah perubahan perilaku yang lebih positif atau meningkat dari sebelumnya sehingga keadaan tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Sesungguhnya bagi organisasi yang sudah modern, nilai-nilai budaya organisasi yang bersangkutan akan diperkenalkan atau disosialisasikan kepada orang-orang yang memasuki atau melamar menjadi pegawai organisasi yang bersangkutan, dalam rangka mewujudkan persatuan dan kesatuan serta kebersamaan seluruh anggota organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya pada mulanya hanya menjadi kajian bidang studi antropologi, belakangan juga menjadi kajian bidang-bidang studi lain seperti psikologi, sosiologi, komunikasi, organisasi dan manajemen. Kajian budaya dalam bidang studi organisasi bermula ketika terjadi perubahan paradigma atau cara pandang tentang organisasi yakni ketika organisasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat atau instrument yang bersifat formal dan rasional yang sengaja dibentuk sekedar untuk membantu manusia guna memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, tetapi kini organisasi dipandang seolah-olah sebagai makhluk hidup (*living system*) dan sebagai sebuah masyarakat terutama dalam aspek kehidupan organisasi dan lingkungannya (*environment*) lebih mendapat perhatian dari pada menempatkan organisasi sekedar sebagai alat belaka.

Organisasi yang dipandang sebagai makhluk hidup, organisasi dianggap mengalami daur hidup yaitu: lahir, menjadi anak-anak, remaja, dewasa, tua dan selanjutnya menjadi mati. Agar supaya bertahan hidup (*survival*), tumbuh dan berkembang, maka organisasi harus dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Jika gagal beradaptasi, maka kemungkinan yang terjadi adalah sebaliknya, siklus hidup organisasi bisa lebih pendek. Pandangan lainnya adalah bahwa organisasi itu dinamis (termasuk organisasi publik), berada dalam ruang yang terbuka (*open space*), dan bagian integral dari sistem yang lebih besar yang secara dinamik selalu mengalami perubahan. Semakin lingkungan berubah maka semakin organisasi dituntut untuk berubah dan menyesuaikan atau beradaptasi dengan perubahan lingkungannya. Jika organisasi tidak berubah, maka organisasi akan ketinggalan jaman serta ditinggalkan oleh pelanggannya atau masyarakat. Pepatah mengingatkan bahwa *If you don't change, you will die*.

Organisasi sebagai makhluk hidup, selain dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, maka kekuatan organisasi dapat dianalisis juga dari lingkungan internalnya. Organisasi bukan sekedar kumpulan orang-orang yang bekerja untuk organisasi dan semuanya berpikiran rasional dalam mengejar kebutuhan-kebutuhannya secara individual, melainkan mereka diisi kegiatan-kegiatan lain juga adalah sebagai makhluk sosial dalam kehidupan masyarakat dengan segala atributnya masing-masing.

Sobirin (2007) mengemukakan tiga karakteristik keanggotaan organisasi secara internal: *pertama*, mereka terdiri dari individu-individu yang berbeda latar belakang, tata nilai, budaya dan bahkan tujuan masing-masing ketika bergabung dengan organisasi juga bisa berbeda; *kedua*, mereka tidak bebas nilai, artinya mereka sebelum bergabung dengan organisasi sudah memiliki tata nilai dan budaya yang diadopsi dari tata nilai dan budaya masyarakat di luar organisasi. Dengan demikian, maka organisasi adalah wadah atau tempat bertemunya berbagai macam tata nilai dan budaya, dan bahkan memungkinkan terbentuknya tata nilai dan budaya baru dalam organisasi; *ketiga*, mereka sebagai sebuah masyarakat, di dalam organisasi terjadi suatu interaksi sosial diantara para anggota organisasi. Akibatnya hubungan diantara anggota organisasi bukan saja terjadi hubungan formal saja akan tetapi terjadi juga hubungan informal, emosional dan kultural. Oleh karena itu aspek hubungan formal dan aspek hubungan informal diantara anggota organisasi, perlu mendapat perhatian secara seimbang.

Sehubungan dengan uraian di atas, maka konsep budaya organisasi menjadi penting diperhatikan, baik pada aspek eksternal maupun aspek internal, demi keberlangsungan hidup organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, maka organisasi membangun nilai-nilai yang mengikat kehidupan bersama dalam organisasi, yang biasanya disebut dengan konsep budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan ketegasan yang mencerminkan secara khas suatu organisasi, sehingga dapat dibedakan budaya satu organisasi dengan budaya organisasi lainnya. Budaya organisasi melingkupi pola sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi setiap individu dalam melakukan interaksi secara internal maupun interaksi secara eksternal organisasi.

Gejala budaya (*culture*) dapat diamati dalam interaksi aktivitas manusia sepanjang masa. Manusia dengan kemampuan akal budinya telah mengembangkan berbagai sistem tindakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga manusia menjadi makhluk yang paling berkuasa diantara makhluk lainnya dimuka bumi ini. Namun demikian berbagai macam sistem tindakan manusia tadi, harus dibiasakan olehnya dengan cara belajar sejak lahir sampai dengan mati, karena kehidupan manusia dihadapkan pada perubahan-perubahan (*changers*) dan keterbatasan sumber daya yang mengharuskan manusia terus belajar. Manusia harus terus belajar untuk meningkatkan kemampuannya, untuk melaksanakannya berbagai sistem tindakan sesuai dengan perubahan lingkungan demi kelangsungan hidupnya.

Organisasi jenis apapun, apakah organisasi private, organisasi publik, organisasi sosial dan organisasi lainnya berada dalam lingkungan yang terbuka, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka organisasi membangun nilai-nilai yang mengikat kehidupan bersama dalam organisasi, yang biasanya disebut dengan konsep budaya organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113).

Wirawan (2007:10) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga

mempengaruhi pola pikir, sikap dan pola perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu digerakkan oleh budaya organisasi. Nilai-nilai kebersamaan dibutuhkan baik dalam organisasi formal maupun dalam organisasi informal. Nilai-nilai kebersamaan dalam organisasi diyakini dan dipercaya mampu mewujudkan kesatuan dalam organisasi sehingga melipatgandakan kekuatan organisasi dalam menghasilkan kinerjanya.

9.8. Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat tentang fungsi budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2006), sebagai berikut: *pertama*, menetapkan tapal batas artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain; *kedua*, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi; *ketiga*, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang; *keempat*, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat atau mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi; dan *kelima*, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Menurut Luthans, Fred (1985:34) berpendapat bahwa ada beberapa karakteristik budaya organisasi dalam mempelajari perilaku organisasi, sebagai berikut budaya organisasi: 1) merupakan proses belajar (*learned*); 2) merupakan milik bersama kelompok (*shared*), bukan milik individu; 3) diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (*transgenerational*); 4) mengekspresikan sesuatu dengan menggunakan simbol (*symbolic*); 5) merupakan suatu pola yang terintegrasi, jadi setiap perubahan akan mempengaruhi komponen lainnya (*patterned*); dan 6) terbentuk berdasarkan kemampuan orang untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka fungsi budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai berikut:

1) sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Semua organisasi memiliki identitas masing-masing yang berbeda satu dengan yang lain; 2) sebagai perekat bagi para anggota organisasi. Mereka merasa bangga memiliki dan mejadi karyawan dari organisasi; 3) sebagai kekuatan penggerak, budaya organisasi bersifat dinamis, menjadi pedoman dalam bersikap dan bertindak bagi para anggota organisasi; 4) sebagai hal yang diwariskan. Budaya organisasi diajarkan dan ditularkan kepada orang-orang yang baru masuk sebagai penerus generasi organisasi; 5) sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Organisasi berada pada lingkungan terbuka yang mengalami perubahan. Organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya agar supaya dapat eksis; 6) sebagai proses belajar, budaya organisasi dapat mengalami perubahan dan setiap anggota organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan budaya organisasi; 7) sebagai milik bersama. Budaya organisasi menjadi nilai-nilai bersama yang diterima oleh seluruh anggota organisasi.

9.9. Perilaku dalam Budaya Organisasi

Perilaku dalam organisasi mendasari menjadi kontributor utama pada budayanya. Perilaku individu mendorong perilaku organisasi dan akhirnya memengaruhi kinerja organisasi. Perilaku organisasi dicerminkan dalam cara dimana pekerja, pelanggan, atasan, bawahan, dan pemasok saling berinteraksi. Di abad dimana bekerja dibantu oleh teknologi, maka termasuk interaksi dengan teknologi. Tujuan sasaran, dan kebijakan organisasi memengaruhi bagaimana orang berperilaku di dalam organisasi.

Organisasi yang hanya mempunyai sedikit tuntutan kepada pekerja membuat mereka merasakan kekurangan urgensi, inovasi dan ambisi untuk sukses. Memahami perilaku organisasi dan pekerjanya adalah kritis untuk mengerti budaya dan memahami setiap inisiatif perubahan.

Sebagian dari masalah pemimpin organisasi adalah mereka mengenal bahwa perilaku dapat diukur, tetapi tidak dilakukan secara rutin. Dalam realitas, orang dalam organisasi saling memberikan umpan balik informal tentang apa yang dapat diterima dan apa yang tidak. Pertama kali yang harus dilakukan pekerja baru adalah mencoba iklim perilaku tersebut sehingga dapat bertindak dalam norma tersebut.

Terdapat lima variabel kunci yang membentuk perilaku yang membentuk budaya tanggap terhadap pelanggan (Robbins, dalam Umam, 2012:147) yaitu:

- 1) tipe karyawan. Organisasi berorientasi pelanggan yang berhasil, mempekerjakan karyawan yang terbuka dan ramah;
- 2) formalisasi yang rendah. Karyawan jasa harus memiliki kebebasan untuk memenuhi tuntutan layanan pelanggan yang senantiasa berubah. Hindari kaidah, prosedur, dan aturan yang kaku;
- 3) perluasan formalisasi yang rendah, yaitu penggunaan pemberdayaan secara luas. Karyawan yang diberdayakan memiliki keleluasaan keputusan untuk melakukan apa yang perlu demi menyenangkan pelanggan;
- 4) keterampilan mendengar yang baik. Karyawan dalam budaya yang tanggap terhadap pelanggan memiliki kemampuan mendengarkan dan memahami pesan yang dikirim oleh pelanggan;
- 5) kejelasan peran. Karyawan jasa bertindak sebagai "perentang balas" antara organisasi dan pelanggan. Mereka harus menyetujui tanpa bantahan, baik terhadap permintaan majikan maupun pelanggan. Ini dapat menimbulkan ambiguitas dan konflik peran yang besar, yang mengurangi kepuasan jabatan karyawan.

Budaya tanggap terhadap pelanggan yang sukses akan mengurangi ketidakpastian karyawan mengenai cara terbaik menjalankan pekerjaan mereka dan pentingnya aktivitas jabatan. Akhirnya, budaya tanggap terhadap pelanggan menyebabkan karyawan bersikap sungguh-sungguh atas keinginan mereka menyenangkan pelanggan. Mereka ingin mengambil inisiatif untuk memuaskan kebutuhan pelanggan, meskipun di luar tuntutan normal jabatan mereka.

Singkatnya, budaya tanggap terhadap pelanggan menyebabkan karyawan yang berorientasi layanan dengan keterampilan mendengar yang baik dan keinginan bekerja melebihi batas uraian jabatannya untuk menyenangkan pelanggan. Hal itu kemudian memperjelas peran mereka, membebaskan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang senantiasa berubah dengan meminimalisasikan kaidah dan peraturan dan memberikan keleluasaan keputusan yang luas untuk melakukan pekerjaan mereka apabila mereka menganggap keleluasaan itu memang diperlukan.

9.10. Budaya Organisasi Membangun Sistem Birokrasi

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek dalam membangun sistem birokrasi. Budaya organisasi berkenaan dengan pola dari nilai dan norma-norma serta keyakinan yang dapat menolong anggota organisasi memahami bagaimana organisasi seharusnya berfungsi, dan bagaimana nilai dan keyakinan ini menuntun perilaku mereka dalam organisasi. Budaya organisasi ini telah terbukti menentukan kinerja birokrasi (Keban, 2014:255), karena sangat terpengaruh pada perilaku birokrat. Secara teoritis, orientasi budaya organisasi dibedakan atas empat yaitu *oriented* atau *human relations* model, *hierarchically oriented* atau *internal process* model, *adhocracy oriented* atau *open system* model, dan *market oriented* atau *rational goal* model.

Budaya organisasi yang berorientasi pada *clan* atau *human relations* selalu mengutamakan hubungan personal, keakraban dan kepedulian, kesetiaan dan kohesi serta semangat kebersamaan dan pemerataan. Budaya ini sangat baik, baik dalam membangun kepercayaan, keerbukaan dan partisipasi, tetapi sangat potensial bagi tumbuhnya KKN. Budaya organisasi yang berorientasi pada hirarki atau proses internal lebih mengutamakan hubungan-hubungan hirarkis dan formal dalam rangka stabilitas dan efisiensi, tetapi sering menimbulkan kekakuan, *red tape*, dan *inefisiensi* kalau berlebihan. Budaya organisasi yang berorientasi pasar atau *rational goal* model lebih mengandalkan pencapaian tujuan atau hasil, menekankan kemampuan mengerjakan tugas pekerjaan, kompetisi dan prestasi, serta insentif berdasarkan capaian. Sedangkan budaya organisasi yang berorientasi *adhocracy* atau *open system* lebih menekankan aspek *entrepreneurial* seperti berani mengambil risiko, mengutamakan inovasi, inisiatif dan insentif berdasarkan kinerja.

Masing-masing budaya organisasi ini tentu penting untuk bidang atau sektor tertentu. Karena itu, dalam mengejar ketertinggalan di sektor ekonomi diperlukan budaya organisasi yang benar-benar berorientasi pada *adhocracy* dan *market*. Disini dibutuhkan para birokrat yang memiliki budaya *entrepreneurial*, inovatif dan selalu berupaya mewujudkan tujuan program. Dalam kaitannya dengan bidang politik dan hukum, diperlukan birokrat yang memiliki budaya yang berorientasi pada hirarkhi dimana diperlukan sikap tegas dan tanpa pandang bulu (*impersonalitas*). Sedangkan dalam kaitannya dengan bidang sosial seperti kesehatan dan pendidikan, diperlukan birokrat dengan budaya model *human relations*, yang memiliki kepedulian dan perhatian pada masyarakat, baik menyangkut hak-hak dasarnya maupun pemberdayaannya.

Fungsi Budaya Organisasi Birokrasi

Berdasarkan fungsinya dalam organisasi, budaya memiliki beberapa fungsi antara lain: *Pertama*, berperan sebagai batas penentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. *Kedua*, menyampaikan identitas kepada anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, mempermudah penerusan komitmen ketertarikan individu. *Keempat*, mendorong stabilitas sistem sosial, dimana budaya berperan membentuk suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikerjakan. *Kelima*, pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan serta pembentuk perilaku dan sikap.

Sementara itu (Ndraha 1999 dalam Nawawi,2013:103) budaya organisasi berfungsi memberikan identitas organisasi, sebagai pengikat organisasi, sumber inspirasi dalam menjabarkan kebijakan dan melaksanakan tugas, sebagai penggerak organisasi, memberikan pola perilaku yang menggariskan batas-batas toleransi sosial. Dalam bukunya yang lain juga dinyatakan bahwa budaya pemerintahan (birokrasi) juga menunjukkan bagaimana yang diperintah menilai dan bertindak terhadap sistem pemerintahan yang sedang berlaku dan

mengatakannya dengan menggunakan cara-cara atau simbol-simbol, berulang-ulang, sehingga nilai tersebut dapat diamati atau dirasakan juga oleh orang lain atau lingkungan.

Dalam organisasi pemerintahan (birokrasi) terkandung budaya organisasi yang membawa perilaku lingkungan dan dis-fungsional. Perilaku fungsional memberi dampak positif berupa pemberian pelayanan publik sesuai peraturan, cepat, dan tepat. Sementara itu, perilaku disfungsional mendorong perilaku menjadi arogan, merasa paling mengetahui, paling berkuasa, meminta imbalan atas pelayanan yang memang seharusnya diberikan, dan mengistimewakan orang dekat. Lebih lanjut disebutkan bahwa perilaku disfungsional ini didasari motif budaya prestise dan budaya individualistik yang diwariskan turun temurun melalui internalisasi pola sikap dan tindakan atau simbol-simbol sosial.

Jika diringkaskan dari sejumlah pendapat itu, maka kebudayaan adalah perangkat pemahaman penting yang sama-sama dianut oleh para anggota suatu masyarakat yang terdiri dari pola cara berpikir merasa, menanggapi dan diperoleh dengan bahasa ataupun lambang yang menciptakan keunikan diantara berbagai kelompok manusia. Sementara budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para aggotanya, mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama itu yang kemudian menjadi seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut. Munculnya semangat korps (*esprit d'corp*) adalah salah satu wujud dari sebuah budaya yang kemudian diterjemahkan dalam perilaku masing-masing anggotanya.

9.11. Membangun Budaya Pelayanan Publik

Pada hakikatnya setiap individu dan lembaga bisnis maupun pemerintah harus mulai melakukan transformasi pada dirinya masing-masing untuk membangun strategi budaya pelayanan publik yang terbaik. Abad ke 21 yang disebut juga sebagai abad “megakompetisi”, adalah abadnya pelayanan publik. Apabila masih kurang percaya pada kekuasaan dan kekuatan publik atas bisnis dan pelayanan, maka sebenarnya sedang menggali lubang untuk mengubur bisnis dan pemerintah. Kita harus sadar bahwa arah kehidupan manusia sedang mengalami perubahan yang sangat besar. Setelah kehidupan manusia diperkaya dan dipercerah dengan berbagai informasi oleh zaman teknologi internet dan komunikasi, umat manusia di negara-negara berada sedang menuju kepada abad pelayanan publik yang unggul, berkarakter dan berbudaya. Artinya apabila menjalankan usaha di negara demokrasi yang terbuka, maka wajib membangun budaya pelayanan publik yang terbaik.

Sebagai negara demokrasi yang terbuka dan bahkan saat ini dinilai sangat terbuka, bermakna setiap pribadi, institusi, dan pemerintahan di Indonesia wajib untuk memfokuskan kekuatannya untuk membangun budaya pelayanan publik yang berkualitas terbaik. Bagi negara-negara yang tidak menjalankan konsep demokrasi terbuka mungkin abad baru akan menghukum mereka. Sebab kekuasaan teknologi internet dan komunikasi ini mulai menaklukkan semua batas-batas wilayah, dan menghubungkan umat manusia untuk membangun kekuatan melalui individu dengan individu. Hal ini terbuka kekuatan yang sedang ditawarkan twitter, facebook, dan lain sebagainya yang sangat luar biasa. Untuk itu jangan pernah menganggap kecil kekuatan infrastruktur yang ada di dalam teknologi internet dan komunikasi.

Setiap individu dari pelosok manapun dapat mengirimkan informasi dan berkomunikasi dengan dan pada orang-orang terpenting di dunia untuk meminta perlindungan atas kecurangan dan ketidakadilan pelayanan yang diterima di

tempatya. Kisah tentang “Bima Yudho Saputro, pemuda yang mengkritik Lampung tak maju-maju, lewat akun Instagramnya mengaku ada intimidasi dan ancaman terhadap keluarganya di Lampung Timur, Intimidasi itu dikatakannya dari aparat. Dalam unggahannya, dia membagikan foto ibunya yang tengah dimintai keterangan oleh pihak kepolisian”. Kisah yang sebelumnya hanya mewakili keluhan warga di Lampung Timur, kemudian berubah menjadi kisah yang membuka kekurangan dalam pelayanan publik khususnya infrastruktur jalan-jalan yang rusak parah, sehingga Presiden Jokowi sampai turun tangan dengan mengendarai mobil ke jalan-jalan yang rusak dimaksud. Luar biasa bukan! Saatnya, para pimpinan untuk menjawab tantangan abad baru ini, sebagai abad pelayanan publik terbaik dan yang melindungi publik dan berbagai kerugian serta kesewenang-wenangan para penguasa. Setiap individu dan lembaga-lembaga bisnis dan pemerintah harus mulai melakukan transformasi dan bahkan merevolusi dirinya masing-masing untuk membangun budaya pelayanan publik yang terbaik.

Setiap organisasi dan individu yang ingin bertahan hidup di zaman baru ini wajib untuk mengembangkan dan berinovasi secara cerdas dengan tujuan memberikan pelayanan berkualitas tinggi. Di abad baru ini, tidak ada sebuah bisnis atau institusi yang bisa menyatakan bahwa mereka paling superior untuk pelayanan publiknya, apabila mereka tidak jujur kepada publik. Artinya, dalam abad baru ini tidak sekedar diperlukan kecerdasan, keterampilan, uang, teknologi, dan energi untuk menjawab tantangan, tetapi diperlukan integritas yang tinggi untuk melayani para *stakeholder* bisnis tersebut.

Sebuah bisnis selalu berada dalam lingkaran yang diawali suatu pros “dibuat, dibeli, dijual, dan digunakan” untuk kebahagiaan dan kesejahteraan para *stakeholder*. Ingat, pelanggan, konsumen, dan karyawan adalah bagian terpenting dari para *stakeholder* tersebut, jadi mereka akan mendapatkan pelayanan dengan sepenuh hati. Abad baru ini adalah abadinya konsumen. Individu, institusi, dan pemerintahan yang peduli pada kekuasaan konsumen atau masyarakat akan mencapai keuntungan dan sekaligus kesungguhan di zaman baru ini. Abad baru membutuhkan pribadi terbaik yang tercerahkan dengan sikap baik. Pribadi-pribadi yang berpikir dan beremosi positif untuk menjalankan bisnis secara cerdas, inovatif, kreatif dan profesional.

Bahkan para ahli psikologi berpendapat, untuk mampu menjawab tantangan dan tuntutan abad ke-21, menuntut individu memiliki multi kecerdasan, inovatif dan memiliki kreativitas yang tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Peter F. Drucker, 1999 dalam Basuki,2013:165 dalam bukunya Tantangan Manajemen Abad ke-21, bahwa tantangan manajemen pada Abad ke-21 adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan strategi baru, pemimpin perubahan, paradigma baru manajemen, kemampuan mengelola informasi dan sumber daya manusia yang memiliki ilmu pengetahuan yang memadai.

Oleh karena itu, gagasan awal yang memandang bahwa strategi budaya organisasi sebagai suatu strategi jitu dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, hal ini berangkat dari pandangan dan keyakinan bahwa terdapat suatu sistem nilai dari makna yang dianut bersama di kalangan anggota-anggota organisasi, yang ternyata merupakan kekuatan yang luar biasa suatu organisasi. Kata kuncinya adalah kualitas profesionalisme sumber daya manusianya. Sehebat apapun strategi yang telah disiapkan, manakala tidak ditunjang sumber daya manusia yang memadai, praktis strategi dimaksud tidak akan berjalan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, perhatian terhadap strategi budaya tidak hanya terbatas diminati oleh kalangan akademisi melalui penelitian akademik, tetapi banyak para pelaku bisnis dan pelaku ekonomi yang lebih banyak menaruh perhatian terhadap

strategi budaya dibandingkan aspek-aspek lain. Hal ini oleh karena, berbagai permasalahan organisasi dan bisnis ternyata tidak cukup dan tidak dapat diselesaikan dengan konsep-konsep ilmu ekonomi dan manajemen. Dalam berbagai kajian membuktikan aspek budaya menjadi salah satu aspek organisasi yang menjadi kata kunci.

Soal Latihan

Pilihlah Salah Satu Jawaban Yang Dianggap Paling Tepat. Jawaban Untuk Pertanyaan-Pertanyaan Ini Akan Membantu Mengukur Pemahaman Tentang Budaya Organisasi

1. Teori manajemen mana yang menekankan pentingnya memahami faktor manusia dan kebutuhan karyawan di tempat kerja?
 - A) Teori Klasik
 - B) Teori Relasi Manusia
 - C) Teori Sistem
 - D) Teori Kontingensi
 - E) Teori X dan Y
2. Budaya organisasi apa yang biasanya lebih kaku dan formal, sering ditemukan dalam lembaga pemerintahan?
 - A) Budaya Adhokrasi
 - B) Budaya Pasar
 - C) Budaya Klan
 - D) Budaya Hierarki
 - E) Budaya Wirausaha
3. Konsep manajemen yang mana yang menyarankan bahwa tidak ada pendekatan manajemen 'satu ukuran untuk semua' dan bahwa teknik manajemen harus disesuaikan dengan situasi?
 - A) Manajemen Ilmiah
 - B) Teori Birokrasi
 - C) Manajemen Kualitas Total (TQM)
 - D) Teori Kontingensi
 - E) Manajemen Lean
4. Dalam lembaga privat, model kepemimpinan yang mana yang memungkinkan inovasi dan kreativitas untuk berkembang?
 - A) Kepemimpinan Otoriter
 - B) Kepemimpinan Transformasional
 - C) Kepemimpinan Transaksional
 - D) Kepemimpinan Birokratis
 - E) Kepemimpinan Situasional
5. Aspek mana dari budaya organisasi yang sering dianggap sebagai fondasi untuk membangun kepercayaan dan integritas dalam lembaga pemerintahan?
 - A) Agilitas organisasi
 - B) Orientasi hasil
 - C) Norma dan nilai bersama
 - D) Kepemimpinan karismatik
 - E) Kemandirian tim

Kunci Jawaban

1. Jawaban: B

Penjelasan: Teori Relasi Manusia menekankan pentingnya memahami faktor manusia dan kebutuhan karyawan, mengakui pentingnya kesejahteraan karyawan, komunikasi, dan dinamika kelompok dalam peningkatan produktivitas.

2. Jawaban: D

Penjelasan: Budaya Hierarki biasanya lebih kaku dan formal, sering ditemukan dalam lembaga pemerintahan, di mana prosedur standar dan hierarki mendefinisikan interaksi organisasi.

3. Jawaban: D

Penjelasan: Teori Kontingensi menyatakan bahwa tidak ada pendekatan manajemen 'satu ukuran untuk semua' dan teknik manajemen harus disesuaikan dengan situasi khusus organisasi.

4. Jawaban: B

Penjelasan: Kepemimpinan Transformasional memungkinkan inovasi dan kreativitas untuk berkembang dalam lembaga privat. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melebihi ekspektasi mereka sendiri dan mendorong perubahan positif.

5. Jawaban: C

Penjelasan: Norma dan nilai bersama sering dianggap sebagai fondasi untuk membangun kepercayaan dan integritas dalam lembaga pemerintahan. Mereka menciptakan fondasi untuk perilaku etis dan tanggung jawab sosial.

BAB X IKLIM DAN LINGKUNGAN KERJA ORGANISASI

Tujuan Instruksional Umum:

Mahasiswa diharapkan untuk mengembangkan pemahaman mendalam tentang iklim dan lingkungan kerja organisasi, memahami bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal mempengaruhinya, serta mengaplikasikan pengetahuan ini dalam konteks organisasi pemerintah.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Mahasiswa akan memahami konsep iklim organisasi dan bagaimana itu mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.
- Mahasiswa akan menjelaskan komponen dan karakteristik lingkungan kerja organisasi yang efektif.
- Mahasiswa akan mengevaluasi batasan dan ruang lingkup lingkungan kerja, serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi.
- Mahasiswa akan menilai urgensi memahami lingkungan organisasi dalam merancang strategi organisasi.
- Mahasiswa akan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal yang mempengaruhi operasi organisasi.
- Mahasiswa akan menganalisis hubungan antara lingkungan eksternal dan internal organisasi dan cara organisasi beradaptasi.
- Mahasiswa akan menerapkan konsep lingkungan organisasi dalam konteks khusus organisasi pemerintah, dengan mempertimbangkan tantangan dan dinamika yang unik.

10.1. Hakikat Iklim Organisasi

Iklim organisasi sering disebut sebagai lingkungan manusia, dimana pekerja dalam suatu organisasi melakukan kegiatannya. Hal ini dapat menunjuk kepada suatu bagian dari organisasi, cabang atau bahkan keseluruhan organisasi itu sendiri. Iklim tersebut tidak dapat diamati secara fisik, tidak dapat disentuh, tetapi kita dapat merasakan keberadaannya. Menurut Gilmer iklim organisasi adalah: *“The set of enduring characteristics that describe an organization and influence the behavior of the people in the organization”*.

Organisasi ibarat sidik jari, selalu unik. Masing-masing memiliki tradisi dan metode kerja sendiri yang membentuk iklim organisasi. Iklim organisasi disebutkan akan menunjukkan falsafah organisasi yang mencakup falsafah tujuan, pola kepemimpinan, interaksi dalam organisasi dan lingkungan sosialnya. Gilmer menyebutkan bahwa organisasi atau sub unitnya memiliki karakter yang berpengaruh terhadap hasil yang dicapai oleh program manajemen personalia. Iklim organisasi didefinisikan sebagai suatu perangkat atribut yang dapat diamati, tentang kondisi organisasi dan sub sistemnya yang berasal dari bagaimana organisasi dan atau sub sistemnya, bersikap terhadap anggota dan lingkungannya (Helireiget, Slocum, Huse dan Bowditch, 1977 dalam Mulyadi,2015:101).

Gilmer menyebutkan ada tiga faktor iklim organisasi, yaitu: faktor kualitas pimpinan; faktor lingkungan; dan faktor gaya kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa iklim organisasi lebih berdasar pada teori psikologi dan budaya organisasi lebih merupakan konsep antropologis. Ashforth menyatakan bahwa budaya organisasi menunjuk pada asumsi dan sistem nilai, sedangkan iklim organisasi lebih mengarah pada persepsi. Dengan demikian iklim organisasi akan menunjukkan budaya yang dianut suatu organisasi.

Hakikat iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat tampak mata atau fisik dan dapat pula bersifat tidak tampak mata atau emosional. Menurut

Usman, iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi. Iklim kerja atau iklim organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi komitmen organisasi. Faktor eksternal dimaksud sebagai mana teori Herzbert adalah hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Istilah iklim merupakan metafora (kiasan). Kiasan adalah bentuk ucapan yang di dalamnya suatu istilah atau frase yang jelas artinya diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan.

Frase iklim organisasi menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Sama seperti cuaca sebagai bentuk iklim fisik untuk suatu kawasan, cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim dalam hubungan interpersonal. Menurut Pace dan Faules (1998) iklim organisasi merupakan gabungan persepsi-persepsi, mengenai peristiwa hubungan interpersonal, perilaku manusiawi, respon pegawai terhadap pegawai lain, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi. iklim organisasi merupakan gabungan persepsi-persepsi, mengenai peristiwa hubungan interpersonal, perilaku manusiawi, respon pegawai terhadap pegawai lain, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi.

Kalau iklim fisik merupakan suatu hal yang penting, maka iklim organisasi pun demikian. Blumenstock (1970) menerangkan bahwa iklim fisik mempengaruhi cara hidup manusia, pakaian yang digunakan, rumah yang kita bangun, alat angkutan yang digunakan, jenis tumbuhan dan hewan di tempat tersebut. Iklim organisasi akan mempengaruhi cara hidup kita, kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang kita ingin capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dalam organisasi. Menurut Davis dan Newstrom (1992) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka.

Masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi, dan metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya. Berdasarkan uraian pendapat para ahli dapat disintesis bahwa iklim organisasi sebagai suatu suasana atau keadaan dalam organisasi yang dirasakan oleh pegawai apakah menyenangkan atau tidak apakah suportif atau defensif.

Pada salah satu tulisannya Robbins (1991) secara detil menjelaskan beberapa hal yang dinyatakannya sebagai faktor-faktor iklim organisasi yaitu:

- 1) *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota;
- 2) *Risk tolerance*, tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko;
- 3) *Integration*, tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasidalam koordinasi yang baik;
- 4) *Management support*, tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya;
- 5) *Control*, sejumlah aturan/peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan;
- 6) *Identity*, tingkat identifikasi diri tiap anggota organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing;
- 7) *Rewards*, tingkat alokasi dan penghargaan (promosi jabatan dan honor) berdasarkan kinerja pegawai sebagai lawan dari senioritas, anakmas dan lainlain;
- 8) *Conflict tolerance*, tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi;

9) *Communications patterrus*, tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hirarki formal. Jewell & Siegel (1990) dalam tulisannya secara implisit menyebutkan beberapa kondisi yang disebutnya sebagai variabel kondisi kerja yang meliputi variabel lingkungan fisik seperti distribusi jam kerja, suhu, penerangan, suara dan ciri-ciri arsitektur tempat kerja. Dalam tulisannya Jewell & Siegel (1990) bahwa variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan (Korompis, 2017).

10.2. Lingkungan Kerja Organisasi

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, sangat diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu menghadapi persaingan dan perubahan. Lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia sangat menantang karena perubahan muncul sangat cepat dan memiliki masalah yang luas. Dalam menghadapi kondisi tersebut, sebuah perusahaan dituntut untuk selalu menyesuaikan diri terhadap segala perubahan yang terjadi agar dapat bertahan dalam persaingan. Tujuan akan dapat tercapai jika sumber daya yang menggerakkan perusahaan tersebut memiliki semangat kerja yang tinggi.

Semangat kerja yang tinggi membuat karyawan yang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan dan menyelesaikan segala tugasnya, sehingga dapat memudahkan tercapainya segala tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam perusahaan. Apapun bentuk dan tujuannya, perusahaan dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan perusahaan. Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi perusahaan sehingga tujuan perusahaan tercapai maka dibutuhkan ilmu, metoda dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia atau yang sering disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen (*management science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen yang dalam pelaksanaannya meliputi proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis terhadap perkembangan dan dinamika perusahaan. Agar perusahaan mampu bertahan di dalam menghadapi persaingan adalah adanya kemampuan untuk meningkatkan produktivitas sesuai dengan pesanan. Produktivitas hanya dapat dicapai apabila perusahaan tersebut melalui pimpinan mampu mensinkronkan antara kepentingan pegawai dengan kepentingan perusahaan. Karena pegawai bekerja pada suatu perusahaan dengan motivasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu diperlukan adanya motivasi kepada para pegawai agar mereka bersedia dengan ikhlas melakukan apa yang menjadi kepentingan perusahaan, mengingat apabila kepentingan perusahaan tercapai maka kepentingan individu pun juga akan terpenuhi. Tujuan dapat tercapai bila memiliki pegawai yang berkualitas dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Untuk dapat memiliki semangat kerja yang tinggi dari para pegawai, maka antara pegawai dan perusahaan harus tercipta suatu hubungan kerja yang bersifat manusiawi, selaras dan harmonis. Dengan adanya hubungan kerja yang bersifat manusiawi, selaras dan harmonis tersebut diharapkan dapat mendorong karyawan perusahaan untuk bekerja secara produktif.

Guna memacu semangat kerja yang tinggi tentunya tidak terlepas dari peran manajer sumber daya manusia (SDM) dalam mengelola SDM secara optimal dan seimbang dengan sistem, aturan dan nilai yang ada di perusahaan,

sehingga karyawan dalam menjalankan fungsi dan jabatannya benar-benar menyukai pekerjaannya dan memandang pekerjaannya bukan sebagai beban, melainkan sebagai suatu hal yang menyenangkan. Keadaan tersebut sangat penting bagi perusahaan karena semangat kerja yang tinggi akan mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat, perusahaan akan mendapatkan keuntungan dilihat dari kecilnya angka kerusakan, kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, dan dapat mengurangi kecelakaan karena karyawan yang bersemangat tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sesuai prosedur yang ada.

Menurut Nawawi (2010), faktor yang mempengaruhi semangat kerja di dalam perusahaan merupakan lingkungan kerja fisik dimana tempat karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pikirannya sehari-hari. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. (Sedarmayanti, 2008).

Sedangkan menurut Buchari Zainun (2013) ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan yaitu: komunikasi yang baik dan hubungan harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pemimpin yang sehari-hari langsung berhadapan dan berkomunikasi dengan para karyawan yang dibawahinya, kepuasan para karyawan terhadap tugas, pekerjaannya dan mengerjakan tugas dengan tanggung jawab karena atasan yang berkomunikasi secara baik dengan karyawan dalam memberikan tugas, karyawan berada pada lingkungan kerja yang sehat dan baik, seperti lingkungan yang tidak kotor, tidak lembab, dan suhuteratur. Rasa turut serta berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama –sama mereka yang harus diwujudkan secara bersama- sama pula.

Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan meteril lainnya sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi. Adanya keterangan jiwa jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Barry Render & Jay Heizer (2001:239), lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai, jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimal prestasi kerja pegawai juga tinggi.

Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja

dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja fisik terbagi dalam dua dimensi yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan indikatornya seperti: tempat pusat kerja, keadaan kursi, meja dan kondisi gedung/bangunan, adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri dan Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, (indikatornya seperti: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau

tidak sedap, warna, dan lain- lain). Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkat lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai. Menurut Arep & hendri (2003), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat.

Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat meningkatkan semangat kerja.

Kondisi lingkungan kerja perusahaan seperti kelengkapan alat penunjang pekerjaan, fasilitas kerja yang nyaman, keamanan yang terjamin dan rekan kerja yang dapat bekerja sama dengan baik dapat membuat karyawan bekerja sungguh-sungguh dan pekerjaan akan selesai sesuai dengan rencana." Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada di sekitar perusahaan yang mempengaruhi cara kerja dan produktivitas kerja karyawan" (Nasution, 2013:3). Lingkungan kerja tempat suatu perusahaan berada menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Menurut Shindaye *et al*,(2011) bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang dasyat untuk seorang individu, akan memberikan efek yang besar pada apa yang dikerjakan. Kondisi fisik dari suatu lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar dalam tingkat semangat kerja karyawan. Organisasi agar dapat mencapai tahap produktivitas pekerja yang tinggi, perlu memastikan bahwa lingkungan kerja fisik sudah mendukung para karyawan (Lelebici,2012). Secara fisik, faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah tata ruang kerja, penerangan, gangguan dalam ruang kerja, keadaan udara, warna, kebersihan, dan musik. Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat.

Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

10.3. Batasan dan Ruang Lingkup Lingkungan

Lingkungan diartikan sebagai semua faktor yang berada di luar organisasi atau semua yang berada di luar batas organisasi. Lingkungan ini mencakup lingkungan umum yang memengaruhi organisasi secara tidak langsung, atau kurang begitu dirasakan secara langsung seperti kondisi politik, ekonomi, sosial, budaya dan hukum, dan lingkungan khusus yang memiliki pengaruh yang terasa secara langsung seperti pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah, serikat kerja, asosiasi perdagangan, dan kelompok penekan (Robbins dalam Keban 2014: 183).

Lingkungan yang dapat memengaruhi organisasi adalah kecenderungan global, perubahan moneter, inflasi, hubungan dengan negara lain, perubahan pasar, teknologi, munculnya industri baru, meningkatnya kesejahteraan para konsumen, perubahan sikap masyarakat, kontrol pemerintah, tekanan serikat

kerja, krisis lingkungan alam fisik, kepercayaan masyarakat, kompetisi diantara negara sedang berkembang, kekurangan sumber daya strategis, perubahan sikap terhadap pekerjaan dan sebagainya (Ceto & Peter, 1991:49).

Dalam perkembangannya terdapat dua paradigma umum tentang hubungan antara organisasi dengan lingkungan. Paradigma ini dibangun berdasarkan respons organisasi terhadap lingkungannya. Paradigma pertama dikenal dengan nama "sistem tertutup", dan kedua adalah "sistem terbuka". Sistem tertutup menggambarkan interaksi yang terbatas dari suatu organisasi terhadap lingkungannya, dan apa yang dikerjakan organisasi tersebut hampir tidak tergantung kepada dinamika lingkungan. Oleh karena itu, perkembangan organisasi tidak tergantung kepada lingkungannya. Sebaliknya paradigma sistem terbuka menggambarkan interaksi yang begitu intensif antara suatu organisasi dengan lingkungannya, sehingga apa yang dikerjakan organisasi tersebut sangat didikte oleh lingkungannya. Disini jelas bahwa eksistensi dan perkembangan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kondisi lingkungannya. Dewasa ini organisasi publik dituntut untuk selalu merespons kebutuhan, aspirasi, dan permasalahan yang dihadapi masyarakat sekitarnya yang berarti paradigma sistem terbuka harus dianut.

Pada birokrasi pemerintahan, interaksi dengan lingkungan khususnya lingkungan sosial dapat dijadikan contoh konkrit. Tuntutan akan keputusan yang demokratis dalam suatu organisasi melibatkan masyarakat yang demokratis dalam suatu organisasi yang melibatkan masyarakat sekitar, misalnya menunjukkan keterbukaan terhadap lingkungan sosial. Apa yang diungkapkan oleh Graham Allison (1971) bahwa pembuatan kebijakan sering dipengaruhi oleh banyak pemain dari luar birokrasi dalam bentuk negosiasi dan tawar-menawar menunjukkan bahwa lingkungan begitu berpengaruh. Demikian pula disampaikan oleh Wilson (1989) bahwa apa yang dilakukan oleh instansi pemerintah sebenarnya ditentukan dari luar yaitu oleh struktur dan budaya politik, sehingga birokrat seringkali memiliki kontrol yang terbatas terhadap apa yang mereka kerjakan.

Pengaruh lingkungan juga dapat dilihat contohnya dari teori *principal agent* yang menguraikan hubungan antara pemberi kerja (*principal*) dan pihak yang menjalankan pekerjaan (*agen*) dengan kompensasi yang disepakati (Williamson, 1975). Birokrasi pemerintahan di dalam konteks ini dapat dilihat sebagai agen yang mengerjakan pekerjaan yang diputuskan oleh pihak luar yaitu para pejabat publik yang dipilih atau *principal*. Dengan hubungan yang demikian, maka para pejabat publik atau *elected officials* tersebut secara sistematis mewarnai atau membentuk perilaku birokrasi yang ada.

Pola yang hampir sama juga terjadi antara Pemerintah Indonesia dengan pemerintah dari negara lain yang memberikan bantuan pinjaman, hibah, kerjasama, kemitraan dsb. Pemerintah dari negara lain ini ikut mewarnai sikap dan perilaku birokrasi termasuk masyarakat. Dengan kata lain lingkungan global sudah menjadi lingkungan yang mewarnai sikap dan perilaku tersebut.

10.4. Urgensi Lingkungan Organisasi

Para pimpinan organisasi melaksanakan aktivitas manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, menggerakkan dan pengawasan dengan menggunakan sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuannya. Disamping itu pimpinan harus memperhitungkan faktor-faktor luar (*external factor*) organisasi seperti anggota masyarakat di luar organisasinya, dan kebutuhan akan sumber daya manusia, teknologi dan lain sebagainya. Faktor luar organisasi ini mempunyai kekuatan dan tekanan untuk

mempengaruhi kegiatan organisasi. Berhasil tidaknya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor luar.

Faktor lingkungan eksternal berpengaruh besar terhadap kemajuan atau kegagalan organisasi dalam upaya mencapai tujuan. Faktor ekonomi, politik, hukum, budaya, demografi, penduduk, pesaing, alam, teknologi dan lain-lain adalah contoh faktor lingkungan eksternal yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Indikator kinerja individu yang rendah misalnya tingkat absensi yang tinggi, tingkat perputaran pegawai yang tinggi, target tidak tercapai ataupun produktivitas pegawai yang rendah tidak bisa hanya dianalisis di tingkat individu, atau kelompok atau organisasi saja secara parsial. Tetapi mungkin merupakan kombinasi dari dua atau tiga tingkatan analisis tersebut. Mungkin juga faktor internal organisasi, baik bersumber pemicunya maupun berasal dari faktor lingkungan eksternal. Contoh munculnya krisis ekonomi yang berkepanjangan dampaknya bukan hanya pada kinerja organisasi yang menurun, akan tetapi bahkan organisasi tersebut bisa terganggu eksistensinya. Contoh lain omzet penjualan organisasi turun drastis bukan karena rendahnya kualitas produk, strategi organisasi yang salah atau kinerja individu atau kelompok yang rendah, tetapi karena tingkat inflasi yang tinggi yang mengakibatkan daya beli masyarakat menurun.

Faktor internasional sangat besar pengaruhnya sebagai faktor luar, ini berkaitan dengan organisasi yang menggunakan input dari luar negeri dan pasar luar negeri. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan organisasi dalam mengatasi faktor luas tersebut. *Pertama*, organisasi harus dapat melihat ketersediaan sumber daya sebagai input seperti bahan baku, modal dan metode. Semua input ini akan diubah atau ditransformasikan menjadi barang atau jasa. *Kedua*, organisasi perlu memperhatikan kebutuhan berbagai pihak seperti pegawai, konsumen, pemasok, pemerintah, pemegang saham dan masyarakat lainnya. *Ketiga*, organisasi perlu memperhatikan faktor luar lainnya seperti ekonomi, politik, teknologi dan sosial.

Lingkungan organisasi terdiri dari dua elemen antara lain, lingkungan khusus dan lingkungan umum. Lingkungan khusus disebut sebagai pihak yang terpengaruh secara langsung pada organisasi, seperti pemilik organisasi, pegawai, pemasok dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi organisasi secara langsung dan lingkungan khusus di bagi menjadi dua yaitu pihak yang berkepentingan internal dan eksternal. Pihak yang berkepentingan internal adalah para pegawai, dewan direksi, dan pemilik, sedangkan pihak yang berkepentingan eksternal termasuk pemasok, penyedia pegawai, pelanggan dan pesaing.

Sebuah organisasi dalam menjalankan aktivitasnya selalu dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Lingkungan selalu mengalami perubahan, maka para pimpinan harus membuat rancangan agar dapat meramalkan kejadian-kejadian yang akan datang. Lingkungan menimbulkan ketidakpastian bagi para pimpinan sehingga mereka harus dapat beradaptasi dengan lingkungan.

Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian ditentukan oleh dua dimensi antara lain kecepatan perubahan dan jumlah perubahan. Kecepatan perubahan terdiri dari dua bagian antara lain lingkungan dinamis, dan stabil. Apabila lingkungan eksternal sering mengalami perubahan, berarti organisasi mengalami ketidakpastian yang sangat tinggi atau disebut dengan lingkungan dinamis. Sebaiknya sebuah organisasi yang lingkungan eksternalnya tidak mengalami perubahan, berarti organisasi menghadapi ketidakpastian yang rendah atau disebut lingkungan stabil. Jumlah perubahan memperlihatkan semakin banyak perubahan yang diakibatkan

lingkungan maka semakin tinggi ketidakpastian. Sebaliknya semakin sedikit perubahan maka semakin rendah ketidakpastian akan terjadi.

Beradaptasi dengan Lingkungan

Untuk mengatasi tentang ketidakpastian akibat perubahan-perubahan lingkungan eksternal para pimpinan dapat melakukan beberapa strategi antara lain: lintas batas, membentuk mitra organisasi dan merger dan usaha patungan.

Lingkungan eksternal makro adalah segala faktor yang jauh di luar batas wilayah kerja organisasi seperti sistem ekonomi, hukum, politik, sosial kebudayaan dan teknologi.

Lingkungan eksternal mikro adalah kelompok atau organisasi tertentu yang secara langsung berpengaruh pada organisasi.

Lingkungan internal, kondisi serta kekuatan penggerak yang bekerja untuk sebuah organisasi.

10.5. Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Kondisi-kondisi dan seluruh bagian jaringan kerja yang berada pada suatu organisasi terdiri dari: a) Pemilik, orang yang memiliki hak kepemilikan kekayaan atas usaha tersebut; b) Dewan Direksi, dipilih oleh para pemegang saham dan bertugas mengawasi jalannya manajemen organisasi secara keseluruhan untuk memastikan organisasi tersebut dapat memberikan keuntungan secara maksimal kepada para pemegang saham; c) Pekerja, setiap orang yang bekerja untuk organisasi dan berkepentingan untuk menjaga organisasi tersebut tetap eksis dan beroperasi dengan baik; d) Lingkungan kerja secara fisik, bentuk lingkungan nyata tempat suatu organisasi atau pekerjaan dilangsungkan; e) *Human resources* (SDM), kemajuan organisasi ditentukan oleh SDM, dimana ancaman atau pengaruh eksternal akan mempengaruhi kemajuan dan kehancuran organisasi, tergantung SDM di dalam organisasi itu; f) *Financial* (uang), yaitu sumber pembiayaan dari organisasi; g) *Management*, yaitu pengaturan dari organisasi tersebut: struktur kepengurusan, *job description*, pembagian tugas, visi misi, perencanaan; h) *Market* (pasar), yaitu peluang dimana tenaga bisa digunakan *stakeholder*; i) Infrastruktur, misal bangunan, masjid, fasilitas perkuliahan, asrama; j) *Information system* (sistem informasi), yaitu informasi yang tersedia; k) *Research and development* (litbang), penting disebabkan litbang bisa menggali berbagai informasi terbaru dalam rangka pengembangan dan perubahan organisasi; dan l) *Manufacturing*, yaitu bagaimana proses pembuatan produk bisa dilaksanakan, lingkungan internal bisa dinilai untuk kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi.

Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan eksternal dapat dibagi dua, diantaranya: *pertama*, Lingkungan Eksternal Makro, adalah keseluruhan aspek besar di luar organisasi yang menciptakan keseluruhan kondisi lingkungan diantaranya: a) aspek ekonomi, keadaan kesehatan dan stabilitas sistem ekonomi di wilayah dimana organisasi itu berada; b) aspek teknologi, mengacu pada macam teknologi yang tersedia dan dapat digunakan mengubah sumberdaya menjadi produk baik barang ataupun jasa; c) aspek sosial budaya, meliputi kebiasaan, adat istiadat, nilai-nilai dan karakteristik masyarakat di wilayah organisasi itu berada; d) aspek politik dan hukum, keberadaan aturan pemerintah yang mengatur masalah usaha, dan bagaimana hubungan antara pemerintah dan usaha itu sendiri; dan e) aspek internasional, hal-hal yang mempengaruhi organisasi dari kegiatan-kegiatan usaha di negara lain. *Kedua*, Lingkungan Eksternal Mikro, adalah hal-hal yang secara langsung mempengaruhi organisasi dari luar, diantaranya: a) Pesaing, usaha yang berusaha mendapatkan sumberdaya yang sama dengan organisasi; b) Konsumen, pihak yang membutuhkan sumberdaya dan produk yang

dihasilkan organisasi; c) Stokis (*supplier*), menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan organisasi; d) Lembaga Pengatur dan Pemerintah yaitu alat-alat kewenangan yang berfungsi mengawasi, membat aturan (hukum) dan memiliki kekuatan hukum yang dapat mempengaruhi pola kebijakan dan pola kerja organisasi; dan e) Rekanan Usaha (mitra usaha), pihak-pihak yang melakukan kerjasama atau persekutuan dengan organisasi tersebut.

10.6. Hubungan Lingkungan dan Organisasi

Bagaimana Lingkungan mempengaruhi Organisasi

Cara-cara lingkungan yang dapat mempengaruhi organisasi, diantaranya, yaitu: *Pertama*, perubahan kompleksitas, hal ini bisa terjadi disebabkan oleh dua hal, yaitu: a) tingkat perubahan seperti apa yang terjadi dalam lingkungan itu sendiri; dan b) tingkat homogenitas atau kompleksitas dari suatu lingkungan. Ketidakpastian dalam suatu lingkungan adalah suatu kekuatan tersendiri yang dapat mempengaruhi keputusan-keputusan dalam suatu organisasi. *Kedua*, Daya Saing, terdapat lima hal yang mempengaruhi daya saing, yaitu: a) ancaman dari pendatang baru dan layanan baru; b) persaingan yang sedang terjadi dengan pesaing-pesaing yang sudah ada; c) ancaman dari hadirnya barang substitusi (pengganti); d) kecenderungan masyarakat dalam memilih jasa baru; e) kecenderungan kemampuan *stokis* memenuhi kebutuhan organisasi pesaing. *Ketiga*, Pergolakan lingkungan dan ketidakstabilan organisasi, yaitu adanya perubahan yang tidak diharapkan dan gejolak dalam lingkungan suatu organisasi.

Bagaimana Organisasi menyikapi Lingkungan

Suatu organisasi harus mempunyai pendekatan agar kelangsungan organisasi dapat berkesinambungan tanpa ada penghambat yang cukup berarti. Langkah-langkah yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

- 1) Manajemen Informasi dalam organisasi, pengamatan lintas wilayah, perlunya organisasi memiliki tenaga yang mengumpulkan informasi tentang keadaan di luar organisasi melalui kontak yang dipunyai, melalui: pengamatan lingkungan, merupakan proses pengamatan keadaan lingkungan; dan sistem informasi yaitu memberikan laporan dan informasi sesuai kebutuhan sistem pimpinan.
- 2) Tanggap terhadap strategi yang digunakan, menjaga konsistensi strategi organisasi, mengembangkan strategi yang digunakan apabila perlu mengadopsi strategi baru;
- 3) *Merger*, akuisisi dan Aliansi, organisasi dapat bergabung dengan organisasi lain (*merger*), membeli aset organisasi lain, atau bersekutu dengan organisasi lain;
- 4) Tingkat Fleksibilitas Organisasi dan Perencanaannya, organisasi dapat menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan jika fleksibel dalam menyesuaikan rancangan kerja mereka dengan keadaan lingkungan. Organisasi yang bersirat mekanis dapat bekerja dengan baik hanya jika keadaan lingkungan stabil. Organisasi yang bersifat organis cocok untuk lingkungan yang dinamis;
- 5) Pengaruh langsung dari lingkungan, sebuah organisasi dapat mencoba merubah iklim persaingan yang terjadi di lingkungannya agar sekali dengan keinginannya. Mencari pola relasi baru atau merubah pola relasi yang ada dengan *stokis*, konsumen maupun pihak-pihak pengambil kebijakan dapat membantu organisasi mencapai tujuannya (Mulyadi, 2015:18).

Efektivitas Lingkungan Organisasi

Bentuk efektivitas organisasi dapat diperlihatkan sebagai berikut: a) memperhatikan kualitas sumberdaya yang terfokus pada pemenuhan kebutuhan organisasi secara efektif; b) memperhatikan proses kerja internal yang berfokus kepada proses produksi sehingga dapat dilakukan dengan seefisien mungkin; c) memperhatikan target dan tujuan organisasi, mencapai target dan tujuan itu dengan sebaik mungkin; d) memperhatikan tingkat keuntungan organisasi agar memuaskan para pemegang saham; e) beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi sifat organisasi dan tujuan perubahan dalam menghadapi berbagai macam faktor yang menyebabkan perubahan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan mengadakan berbagai perubahan dalam dirinya, antara lain: a) mengadakan perubahan struktur organisasi, struktur organisasi merupakan salah satu komponen organisasi yang sering menjadi sasaran perubahan; b) mengubah sikap dan perilaku pegawai dengan mengadakan pembinaan, pengembangan, pendidikan dan latihan pegawai; c) mengubah tata aliran kerja; d) mengubah peralatan kerja sesuai perkembangan teknologi modern, pengembangan, pendidikan dan latihan kerja; e) mengadakan perubahan prosedur kerja; dan f) mengadakan perubahan dalam hubungan kerja antar personal, baik secara vertikal, diagonal, maupun horizontal.

Setiap kegiatan yang dilakukan secara sadar dan selalu mempunyai tujuan. Demikian juga dengan perubahan organisasi. Tujuan perubahan organisasi antara lain untuk: a) meningkatkan efisiensi dan aktivitas; b) meningkatkan kemampuan organisasi; c) mengadakan penyesuaian-penyesuaian; d) mengendalikan suasana kerja dan meningkatkan peran.

10.7. Lingkungan Organisasi Pemerintah

Dalam sistem birokrasi yang terbuka (*open system*), perilaku birokrasi merupakan aspek yang sangat memengaruhi kinerja pemerintahan dalam memberikan jasa dan pelayanan publik yang menjadi salah satu tugas utama pemerintahan. Asumsi yang sama juga berlaku pada organisasi dan administrasi pemerintahan karena ketiganya merupakan satu rangkaian sebuah sistem. Seperti yang dinyatakan Ndraha, bahwa dalam lingkungan pemerintahan, perilaku birokrasi akan mendapat pengaruh lain, yaitu karakteristik masyarakat konsumen produk-produk pemerintahan. Produk yang dimaksud adalah jasa publik yang tidak dapat diprivatisasikan dan layanan sipil. Proses penyediaan (*providing*) produk itu kepada setiap orang tepat pada saat diperlukan, itulah yang disebut pemerintahan. Organ yang dianggap mampu menjalankan proses tersebut secara bertanggungjawab itulah yang disebut pemerintah.

Di dalam pemerintahan itu ada organ yang begitu penting peranannya yaitu birokrasi. Khususnya di negara berkembang, peranan birokrasi akan sangat besar dan begitu menentukan, terutama ketika kondisi masyarakat masih sedemikian lemahnya dan tidak berdaya (*powerless*), sehingga kebutuhan tersebut belum mampu mereka penuhi sendiri (barang dan jasa). Demikian juga ketika kepentingan masyarakat yang satu cenderung merugikan kepentingan yang lain dan produk yang oleh karena sifatnya dan demi keadilan kemanusiaan tidak dapat disediakan oleh lembaga privat atau masyarakat umum, melainkan semata-mata hanya oleh lembaga khusus dan khas (*spesifik*). Ketika pemerintah dengan birokrasinya tampil dominan, maka yang terjadi adalah pola hubungan yang birokratik sifatnya. Sebuah pola hubungan yang sering disederhanakan menjadi kalimat hubungan yang rumit, lamban, dan bertele-tele. Dalam pola hubungan seperti itu potensial terjadi praktik penyalahgunaan wewenang (*abuse of power*), seperti korupsi misalnya.

Menurut Ndraha, hubungan birokratik tidak sama dengan hubungan pemerintahan. Ketika birokrasi pemerintahan bertindak keluar, terjadilah hubungan birokratik pemerintahan, tetapi hubungan ini tidak identik dan tidak analog dengan hubungan birokratik. Dalam banyak hal, yang diperintah atau manusia itu bukanlah bawahan pemerintah. Bahkan pada saat rakyat berfungsi sebagai pemegang kedaulatan, pemerintah berada di bawahnya. Tetapi bagaimanapun antara kedua belah pihak terjadi proses pengaruh memengaruhi proses interaksi. Proses hubungan itu oleh konsep manajemen publik baru diharapkan dapat berjalan sinergis, sehingga tujuan pemerintahan akan lebih mudah dicapai dengan cara yang lebih ekonomis, efektif, dan efisien (*value for money*) serta hasil manfaat dan dampak positif bagi masyarakat.

Proses pengaruh memengaruhi dalam proses hubungan pemerintahan itu merupakan sebuah keniscayaan yang oleh pihak manajemen harus dapat dikelola dengan baik. Dalam konstalasi dunia yang semakin interdependen atau saling bergantung satu sama lainnya, maka tidak mungkin ada suatu komunitas atau organisasi yang mampu secara efektif mengucilkan diri dari lingkungannya. Begitupun lingkungan yang melingkupi organisasi itu sering kali senantiasa berkembang mengikuti perkembangan masyarakat yang terjadi di sekitarnya, misalnya perkembangan teknologi informasi. Secara keseluruhan semua perkembangan itu sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi. Ia telah menjadi sesuatu yang sulit lagi dinindarkan, melainkan harus dikelola oleh dan dengan manajemen yang baik agar diperoleh manfaat positif untuk kepentingan organisasi yang bersangkutan. Jika tidak maka hasil yang diperoleh tentu sebaliknya, maka jangan heran jika ada negara yang disebut sebagai negara gagal, atau istilah serupa seperti “*stateless*”, “*soft state*” yang semua itu menyiratkan sebuah kegagalan atau kelemahan dalam manajemen.

Secara teoritik bisa saja ada organisasi yang sifatnya tertutup dan karenanya relatif stabil dari pengaruh lingkungannya yang berubah. Namun dalam prakteknya nyaris tidak ada organisasi yang memiliki sifat dan bentuk tertutup sama sekali dari pengaruh luar. Alasannya sederhana di dalam organisasi itu ada unsur manusia yang langsung atau tidak langsung senantiasa berhubungan dengan lingkungan sosialnya, sehingga tidak mungkin memperlakukan manusia itu sebagai benda mati layaknya mesin atau robot. Betapa pun ada upaya untuk menolak pengaruh luar itu, tetapi pengaruh itu betapa pun kecilnya akan bisa menyusup ke dalam tubuh organisasi, sekalipun itu secara perlahan dan tidak langsung. Oleh karena itu yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen adalah bukan berupaya menutup serapat mungkin dari pengaruh luar, tetapi meresponnya dengan cara-cara yang positif untuk kepentingan organisasi yang bersangkutan dalam mencapai tujuannya.

Khususnya untuk sebuah organisasi publik yang menerapkan konsep manajemen publik baru, maka yang harus dilakukan pihak manajemen adalah senantiasa responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Ketika lingkungan sosial organisasi itu berubah dan memang akan senantiasa berubah, maka organisasi yang bersangkutan berusaha menyesuaikan agar tidak ketinggalan zaman sekaligus berupaya mengambil keuntungan dari perubahan itu. Dengan bahasa lain organisasi akan menerima *input* secara terus-menerus dari lingkungan sosialnya yang kemudian akan diprosesnya menjadi *output* agar bisa memberikan hasil (*outcome*) yang bermanfaat (*benefit*) dan berdampak positif (*impact*) bagi tujuan organisasi. Dalam proses itu organisasi akan menerima umpan balik (*feedback*) dari lingkungan dimana ia berada, untuk selanjutnya akan memprosesnya sebagai masukan (*input*) yang berguna untuk proses penyusunan kebijakan dan pengambilan kebijakan dimasa-masa berikutnya.

Apa yang disebut lingkungan itu ada yang bersifat umum yang memengaruhi organisasi dimana pun berada, dan juga lingkungan khusus yang memengaruhi organisasi tertentu saja. Tetapi pada intinya semua organisasi dan manajemen pemerintah dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: faktor kultur atau budaya, konstalasi sosial politik dan teknologi informasi. Pengaruh faktor budaya atau kultur itu berupa nilai, norma, sikap maupun ekspektasi para pegawai terhadap organisasi dan manajemen. Pengaruh kondisi sosial politik itu antara lain berupa perubahan sistem demokrasi, sistem pemilu, kebebasan pers dan sebagainya. Sementara itu pengaruh teknologi informasi itu antara lain berupa penerapan *e-government* dalam proses pelayanan publik, pengadaan barang dan jasa pemerintahan yang mengandalkan teknologi informasi dari pada proses tender secara manual dan sebagainya.

10.8. Isu Penting Dimensi Lingkungan di Indonesia

Beberapa isu penting yang menyangkut dimensi lingkungan adalah kekhasan kondisi Indonesia dan pemaksaan penerapan teori, strategi dan prinsip-prinsip baru yang berasal dari dunia barat. Pemaksaan untuk menerapkan teori administrasi publik dan pemaksaan strategi pembangunan di negara sedang berkembang harus diakui telah menimbulkan masalah di masa lalu, sementara penerapan strategi *capacity building* dan *good governance* sering memunculkan keragu-raguan akan keberhasilan. Hal ini sering dipertanyakan karena Indonesia memiliki karakteristik lingkungan yang sangat khas, tidak mudah menerima dan mempraktekan hal-hal baru. Cara pandang pola pikir, orientasi nilai, dan tradisi serta budaya birokrasi menjadi “faktor lingkungan internal” yang harus juga diperhitungkan (Keban, 2014:190).

1) Tantangan Situasi dan Kondisi Indonesia

Situasi dan kondisi yang ada di Indonesia selama ini ditandai oleh: a) kondisi dan situasi sosial politik dan budaya masyarakat sebagai akibat dari perjalanan sejarah yang khas; b) kelembagaan di dalam birokrasi Indonesia yang kemudian cenderung menolak berbagai bentuk perubahan, ataupun kalau menerima hanya sebatas formalitas atau kamufase, dan 3) negara dengan luas wilayah, fisik yang begitu kompleks, dengan ribuan pulau dan etnis, pasti menuntut jenis pelayanan publik yang sangat kompleks.

Karakteristik sosial, politik dan budaya Indonesia sangat dipengaruhi oleh perjalanan sejarah kenegaraan khususnya mulai dari pemerintahan orde baru yang penuh dengan dominasi birokrasi di berbagai bidang kehidupan. Akibatnya kontrol dari masyarakat terhadap pemerintahan dan interaksi antara masyarakat dengan pemerintah, sebagaimana diharapkan dalam negara demokrasi, kurang berkembang. Masyarakat pedesaan yang merupakan mayoritas penduduk Indonesia dalam banyak hal masih bersifat pasif dan sangat tergantung kepada pemerintah, sulit mengidentifikasi kebutuhan serta mengekspresikan masalahnya, sementara pemerintah dengan komando yang sangat sentralistik telah membuat masyarakat menjadi tidak berdaya.

2) Tantangan Reformasi Administrasi Publik

Konsekuensi dari sentralisasi yang berlebihan dimasa orde baru adalah ketika kekuatan pemerintah pusat yang sedang berkuasa digoyang oleh kekuatan-kekuatan dari dalam dan luar negeri, negara secara keseluruhan menjadi mudah “collapse” lamban untuk bangkit kembali. Daerah-daerah administratif di Indonesia seperti propinsi, kabupaten atau kota merebaknya aspirasi kedaerahan yang berujung pada munculnya kekuatan pemisahan diri, dan kemudian dan kota seakan tidak berdaya karena selama ini tidak diberi

kepercayaan dan kesempatan untuk belajar mandiri membangun daerahnya. Ketergantungan kepada pemerintah pusat begitu tinggi, sehingga inisiatif, kreativitas, dan keinginan belajar mandiri relatif sulit dibangun.

Lewat berbagai terobosan sejak reformasi tahun 1998 dengan tumbangnya orde baru, dengan ditandai antara lain lahirnya undang-undang pemerintah daerah (UU Nomor 23 Tahun 2014). Integrasi nasional menjadi taruhan terbesar sehingga mau tidak mau pemerintah harus mengakomodasi tuntutan daerah dengan memberikan otonomi yang seluas-luasnya. Kini, model desentralisasi sebagai salah satu doktrin *New Public Manajemen* yang memberi otonomi seluas-luasnya ke daerah sedang diuji manfaat dan keunggulannya di seluruh tanah air.

3) *Tantangan Ide Pembangunan dari Barat*

Di bidang pembangunan terdapat masalah yang berkaitan dengan konsep dan teori pembangunan. Banyak dan variasi definisi tentang pembangunan, sebagaimana terdapat dalam berbagai literature, namun salah satu yang paling populer adalah suatu proses perubahan yang dirancang secara sistematis untuk mewujudkan suatu kondisi yang lebih baik. Kata kunci dalam definisi ini adalah kondisi yang lebih baik. Pertanyaan yang sering muncul adalah baik menurut siapa? Rancangan atau strategi manakah yang terunggul dalam mewujudkan kondisi yang lebih baik tersebut?

Pertanyaan tersebut dapat dijawab menurut beberapa paradigma penting. Menurut paradigma modernisasi, yang baik adalah sesuai dengan apa yang dimiliki atau yang dialami negara-negara barat yang telah modern. Gaya hidup orang-orang barat yang begitu modern, nilai-nilai serta norma yang berlaku disana sebaiknya diadopsi oleh negara-negara sedang berkembang yang ingin membangun. Pengalaman mereka dalam membangun dengan menggunakan prinsip-prinsip ekonomi yang berorientasi pada pertumbuhan melalui industrialisasi dan dengan tahapan tertentu harus ditiru negara-negara tersebut.

Saran dan ajakan mengikuti cara barat tersebut telah diadopsi oleh beberapa negara, tetapi hasilnya justru tidak sebagaimana yang diharapkan, sementara ajakan yang dilakukan untuk meniru negara barat tersebut dikritik kaum liberal sebagai upaya "*westernisasi*" semata, dan cenderung "*etnosentrik*". Oleh karena itu, Bank Dunia menyarankan untuk memberikan perhatian kepada masalah-masalah riil yang dihadapi oleh negara-negara sedang berkembang, dengan upaya mengurangi kemiskinan, menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi ketimpangan, menegakan HAM, mengupayakan suatu "*redistribution with growth*", memenuhi kebutuhan dasar manusia, dan pembangunan pedesaan yang terintegratif. Semua yang disebutkan ini dianggap baik menurut paradigma yang kemudian dikenal sebagai paradigma Liberalis.

Berbagai saran bermunculan dalam agenda pembangunan nasional yang meminta perhatian pemerintah untuk lebih menekankan pembangunan kualitas manusia dan pemberdayaan masyarakat. Nampak sekilas bahwa saran ini cukup menjanjikan karena apabila manusianya berkualitas, maka partisipasinya dalam pembangunan sekecil apa pun dalam pengambilan keputusan tentang masa depannya akan memperbaiki nasibnya.

4) *Capacity Building: Strategi Baru atau Masalah Baru?*

Capacity building merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dalam rangka kinerja pemerintahan, dengan memusatkan perhatian kepada dimensi: pengembangan sumber daya manusia; penguatan organisasi; dan reformasi kelembagaan (Grindle dalam Keban, 2014:201).

Capacity building dipersepsikan sebagai kegiatan proyek sehingga hasilnya tidak berbeda dengan proyek-proyek lain yang dilakukan setiap tahun. Dan

karena pernah dilakukan maka tidak boleh lagi diusulkan program tersebut di tahun berikut, harus dicari lagi program baru. Begitulah sistim pengaturan program dan proyek di tanah air kita yang tidak memiliki keberlanjutan yang sistematis, dan terus berburu “proyek” sehingga proses belajar dan menginstitusionalisasikan sesuatu yang baru dan berguna, sangat sulit terjadi. Program *capacity building* yang dilakukan beberapa tahun silam melalui program peningkatan kemampuan pemerintahan kabupaten / kota benar-benar menjadi investasi yang boros dan tidak memberikan pelajaran bagi daerah untuk mampu merubah nasibnya, dan hal ini telah menjelma menjadi suatu masalah dan bukan lagi menjadi strategi untuk meningkatkan kemampuan pemerintahan daerah.

5) *Tantangan Good Governance*

Pada saat ini tuntutan akan “*good governance*” menjadi semakin mendesak, sehingga harus diakomodasikan dalam standard penilaian kinerja pemerintahan. *Governance* merupakan suatu terminologi yang digunakan untuk menggunakan istilah *government*, yang menunjukkan penggunaan otoritas politik, ekonomi dan administrasi dalam mengelola masalah-masalah kenegaraan. Istilah ini secara khusus menggambarkan perubahan peranan pemerintah dari pemberi layanan (prosedur) kepada *enabler* atau *facilitator*, dan perubahan kepemilikan yaitu dari milik negara menjadi milik rakyat. Pusat perhatian utama dari *governance* adalah perbaikan kinerja atau perbaikan kualitas.

Perhatian terhadap nilai-nilai masih belum memuaskan seperti akuntabilitas birokrasi, transparansi dalam pengambilan keputusan, perlakuan hukum secara adil, dan kemampuan yang memadai dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan dan formulasi kebijakan. Sering muncul pertanyaan penting kapankah prinsip-prinsip ini terinstitusionalisasikan dan dilaksanakan dengan baik kalau situasi dan kondisi di dalam birokrasi masih tetap berjalan sebagaimana terjadi pada masa orde baru. Harus diakui betapa lebih sulit merubah pola pikir dan perilaku dari pada sekedar mensosialisasikan prinsip tersebut melalui program dan proyek. Siapakah yang harus perdulikan hal ini agar prinsip ini terinstitusionalisasikan pada birokrasi kita?

Sosialisasikan prinsip *good governance* kepada masyarakat secara langsung mengintegrasikan ajaran tentang prinsip tersebut kedalam sistem pendidikan nasional, menggunakan prinsip ini sebagai bagian dari penilaian seorang pimpinan atau pejabat, mendorong prakek prinsip tersebut dalam regulasi dan berbagai peraturan perundang-undangan, nampaknya akan lebih menjanjikan hasilnya dari pada menjadikannya program atau proyek yang mementingkan laporan pertanggungjawaban tepat waktu serta terikat tahun anggaran dan administrasi proyek.

Soal Latihan

Pilihlah Salah Satu Jawaban Yang Dianggap Paling Tepat. Jawaban Untuk Pertanyaan-Pertanyaan Ini Akan Membantu Mengukur Pemahaman Tentang Iklim dan lingkungan kerja Organisasi

1. Apa yang dimaksud dengan "lingkungan kerja psikologis" dalam sebuah organisasi?
 - A) Faktor-faktor fisik seperti pencahayaan dan ergonomi
 - B) Kebijakan dan prosedur yang diterapkan di tempat kerja
 - C) Dinamika tim dan hubungan antar karyawan
 - D) Persepsi karyawan tentang keadilan dan dukungan organisasi
 - E) Sistem ventilasi dan kualitas udara dalam ruangan
2. Lingkungan kerja yang mendukung di lembaga pemerintahan biasanya mencakup:

- A) Ruang kerja terbuka untuk meningkatkan kolaborasi
 - B) Kebijakan kerja dari rumah yang fleksibel
 - C) Sistem hierarki yang tegas dan formal
 - D) Kesempatan untuk pengembangan profesional yang berkelanjutan
 - E) Insentif finansial berbasis kinerja
3. Dalam lembaga privat, faktor lingkungan kerja apa yang paling berkontribusi terhadap retensi karyawan?
 - A) Lokasi perusahaan yang prestisius
 - B) Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang baik
 - C) Tingkat kebisingan yang rendah di kantor
 - D) Akses ke fasilitas rekreasi di tempat kerja
 - E) Ruang kerja pribadi untuk setiap karyawan
 4. Kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja positif melibatkan:
 - A) Menetapkan aturan yang ketat dan mengawasi karyawan dengan cermat
 - B) Mendorong kompetisi antar karyawan sebagai sarana motivasi
 - C) Memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung pengembangan karier
 - D) Memusatkan pengambilan keputusan dan mengurangi delegasi
 - E) Mempertahankan jarak profesional dengan karyawan
 5. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, apa yang seharusnya menjadi fokus utama lembaga pemerintahan?
 - A) Mengadopsi teknologi terbaru dan inovatif
 - B) Membangun tim yang terdiri dari berbagai latar belakang dan pengalaman
 - C) Memberikan bonus tahunan yang besar
 - D) Memastikan semua karyawan memiliki gelar pendidikan yang sama
 - E) Menyediakan ruang kerja yang mewah dan terkini

Kunci Jawaban

1. Jawaban: D
 Penjelasan: Lingkungan kerja psikologis merujuk pada persepsi karyawan tentang keadilan, dukungan yang mereka terima dari organisasi, serta hubungan mereka dengan rekan kerja dan atasan. Ini tidak berhubungan dengan aspek fisik tempat kerja, tetapi lebih pada faktor-faktor emosional dan psikologis.
2. Jawaban: D
 Penjelasan: Lingkungan kerja yang mendukung di lembaga pemerintahan seringkali mencakup kesempatan untuk pengembangan profesional yang berkelanjutan, seperti pelatihan, seminar, dan program mentorship, yang bertujuan untuk pengembangan karier jangka panjang karyawan.
3. Jawaban: B
 Penjelasan: Dalam lembaga privat, faktor lingkungan kerja yang sering berkontribusi terhadap retensi karyawan adalah keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang baik. Fasilitas seperti fleksibilitas kerja, jam kerja yang wajar, dan dukungan untuk tanggung jawab pribadi di luar kerja sangat dihargai oleh karyawan.
4. Jawaban: C
 Penjelasan: Kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja positif melibatkan pemberian umpan balik yang konstruktif dan mendukung pengembangan karier. Pemimpin harus memotivasi

karyawan mereka dan membantu mereka tumbuh secara profesional, bukan hanya mengawasi atau membatasi mereka.

Jawaban: B

5. Penjelasan: Dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, lembaga pemerintahan harus fokus pada membangun tim yang terdiri dari berbagai latar belakang dan pengalaman. Diversitas dapat memperkaya lingkungan kerja dengan berbagai perspektif dan solusi untuk tantangan yang dihadapi organisasi.

BAB XI

KEUNGGULAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan Instruksional Umum:

Mahasiswa diharapkan untuk memahami pentingnya keunggulan sumber daya manusia dalam organisasi, termasuk bagaimana kesiapan untuk berubah, elemen manajer yang unggul, dan langkah-langkah meningkatkan kinerja serta mengelola karier secara efektif.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Memahami konsep dan pentingnya kesiapan untuk berubah dalam pencapaian keunggulan organisasi.
- Mendefinisikan apa yang dimaksud dengan 'keunggulan' dalam konteks sumber daya manusia.
- Mengidentifikasi elemen-elemen yang menyusun seorang manajer unggul.
- Menjelaskan bagaimana peningkatan kinerja secara dramatis dapat dicapai dalam organisasi.
- Menguraikan langkah-langkah untuk membuat kinerja individu dan tim menjadi lebih efektif.
- Mengembangkan strategi untuk mengelola karier yang berorientasi pada sukses.
- Menilai bagaimana lelang jabatan dapat digunakan untuk mempercepat pencapaian kinerja tinggi dalam pemerintahan.

11.1. Kesiapan untuk Berubah

Dalam dunia yang selalu berubah, sumber daya manusia perlu menyesuaikan diri. Untuk itu perlu dipersiapkan agar tidak resisten terhadap perubahan. Perhatian perlu difokuskan pada orang yang cerdas untuk mencapai keunggulan kinerja dan untuk itu perlu diberdayakan (Wibowo, 2011:367).

Persoalannya adalah belum semua sumber daya manusia memahami akan arti pentingnya melakukan perubahan. Masih diperlukan peningkatan pemahaman tentang hakikat perubahan itu sendiri, tentang apa yang dimaksud dengan perubahan. Mengapa perlu perubahan dan faktor apa yang mendorong perubahan?

Perubahan harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakikatnya manusia menjadi subyek dan obyek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan. Oleh karena itu, perubahan sumber daya manusia perlu dimulai dengan melakukan pencairan terhadap pola perilaku lama yang cenderung mempertahankan status quo untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis.

Dengan demikian, pemberdayaan sumber daya manusia merupakan kebutuhan untuk berlangsungnya proses perubahan. Untuk itu, sumber daya manusia perlu menyadari dan memahami arti pentingnya perubahan, serta bersedia untuk berubah. Sumber daya manusia perlu semakin diberdayakan.

Di sisi lain, pemimpin perlu memberikan kesempatan lebih luas untuk berlangsungnya proses pemberdayaan. Pemberdayaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada terbentuknya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengadakan perubahan.

11.2. Pengertian Keunggulan

Keunggulan sering diartikan sebagai melebihi batas atas standar dan menjadi superior. Dalam kenyataannya, keunggulan bukanlah seperti tiang

gawang maupun tujuan dimana suatu organisasi dapat menyatakan bahwa telah sampai pada tujuan. Keunggulan adalah tentang berusaha keras secara berkelanjutan untuk menjadi yang terbaik (*the best*), menjadi yang pertama (*the first*), dan menjadi berbeda (*being different*) di tempat pekerjaan dan di pasar serta di setiap cara yang mungkin (Victor Tan, 2002 dalam Wibowo, 2010:103).

Keunggulan bagi suatu organisasi adalah tentang membedakan dirinya dengan The Six P's, yaitu: *people* (orang), *policies* (kebijakan), *processes* (proses), *products* (produk), *practices* (praktik), dan *performance* (kinerja).

Sulit dibayangkan bagaimana suatu organisasi dapat menjadi unggul apabila menunjukkan kinerja pekerja baik, tetapi menghasilkan kualitas produk dan jasa buruk. Sama halnya suatu organisasi tidak dapat dipandang sebagai unggul hanya karena mempunyai tenaga kerja baik, tetapi menghasilkan produk inferior. Selain itu, apa yang sebelumnya dipertimbangkan sebagai unggul, mungkin sekarang tidak lagi unggul dalam pandangan perubahan harapan pelanggan.

Keunggulan, karena itu harus dipandang secara terintegrasi dan interaktif dengan pandangan terhadap perbaikan berkelanjutan. Keunggulan hanya terjadi melalui *people excellence* (keunggulan orang), hanya orang berkualitas dapat menciptakan keunggulan organisasi. Keunggulan orang adalah tentang kompetensi dan komitmen. Dalam era digital, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman akan menyurut dengan cepat. Untuk mendorong pengetahuan dan keterampilan, pemimpin hanya mengembangkan organisasi pembelajaran di tempat kerja. Namun, mengembangkan organisasi pembelajarn tidak hanya berarti mempunyai program pelatihan dan kursus untuk karyawan.

Organisasi pembelajaran adalah tentang memperkuat lingkungan kerja yang memungkinkan orang belajar di tempat kerja, saling belajar satu sama lain, berbagi pengetahuan dan pengalaman serta belajar dari latihan terbaik dalam industri. Kenyataannya, tidak ada organisasi yang mampu menyediakan semua kebutuhan latihan individu. Pembelajaran diri dan pendidikan diri harus dilakukan secara berkelanjutan merupakan cara terbaik untuk menjaga tingkat kompetensi relevan dengan perubahan lingkungan yang cepat.

People excellence tanpa komitmen, semua pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman tidak akan membuat organisasi menjadi baik. Komitmen terhadap pekerjaan sudah tentu dipengaruhi oleh sikap, motivasi, dan pola pikir. Karenana, mengembangkan *people excellence* tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga mengubah pola pikir untuk membangun komitmen.

11.3. Elemen Manajer Unggul

Untuk menjadi *excellence* atau unggul dalam dunia yang sangat kompetitif dewasa ini, diperlukan lebih dari sekedar melalui pengetahuan di bidang spesifik saja. Keterampilan orang seperti kemampuan memberikan inspirasi pada orang lain, memperkuat rasa kerja sama, dan mendelegasikan merupakan masalah yang sangat penting.

Menurut Robert Heller, 1999 (Wibowo, 2011:387) mengatakan bahwa sama pentingnya misteri di bidang keterampilan praktis, dari keterampilan analisis secara efektif sampai manajemen waktu, dan sikap percaya diri terhadap karier. Kombinasi yang seimbang dari semua elemen tersebut yang membedakan manajer kompeten dengan manajer unggul, meliputi sebagai berikut:

a. Mengembangkan Potensi

Untuk mencapai *excellence* atau keunggulan harus bekerja untuk memenuhi potensi diri. Perlu belajar membangun kekuatan dan mengembangkan kualitas pribadi yang menjadi kunci untuk berprestasi baik. Untuk menjadi unggul, pemimpin perlu melakukan hal-hal berikut:

b. Membangun Atribut

Makhluk hidup mempunyai banyak bakat yang dapat diubah menjadi mesin keberhasilan. Namun, saat ini untuk berprestasi terbaik memerlukan lebih dari sekedar bakat, termasuk mengembangkan sejumlah kekuatan pribadi penting, termasuk pertimbangan, visi dan percaya diri.

Kekuatan terletak pada apa yang sudah dilakukan dan hal itu perlu dikembangkan dengan cepat. Kekuatan alamiah saja tidak cukup. Dengan demikian, untuk mencapai potensi penuh harus dikembangkan semua atribut kunci. Atribut kunci adalah ambisi, visi, percaya diri, kemampuan mengambil risiko, dorongan dan energi, semangat bersaing, kritik diri, dan kepemimpinan (Robert Heller, 1999, dalam Wibowo, 2011:388).

Kurangnya percaya diri merupakan hambatan umum untuk memajukan manajemen bisnis. Apabila mempunyai perasaan *self-esteem* atau penghargaan diri rendah, maka harus bekerja keras untuk memaksimalkan percaya diri. Mulailah pengembangan diri dengan melihat secara obyektif pada kemampuan dan melihat mana yang perlu diperbaiki.

Apabila tidak pasti untuk mengukur tingkat kemampuan sendiri, maka perlu mendapatkan umpan balik dari orang lain. Setelah mendapatkan faktanya. Ciptakan visi tentang kemana akan berada di masa depan, dan diikuti dengan merencanakan misi untuk sampai kesana.

Orang dapat memiliki visi karena mereka tahu kemana harus pergi, apa yang ingin dicapai dan mempunyai kekuatan tentang arah untuk membantu mereka sampai pada tujuan. Bandingkan visi masa depan dengan posisi sekarang berada sehingga mengetahui kesenjangan yang harus diatasi untuk merealisasikan visi.

Untuk merealisasikan visi, maka perlu diterapkan misi yang harus dilakukan dalam bentuk rencana yang jelas dengan batasan waktu dan dinyatakan dalam bentuk angka. Misalnya jika visinya adalah untuk duduk dalam manajemen, misi dapat ditetapkan dengan memperoleh pengetahuan yang diperlukan di tahun pertama, mengikuti gugus tugas dan mendapatkan pengalaman umum di tahun kedua, dan menjaga mendapatkan janji manajemen di dalam dan di luar organisasi di tahun ketiga.

c. Membangun Percaya Diri

Percaya pada diri sendiri dan kemampuan sendiri merupakan atribut yang sangat penting. Hal ini dapat mengembangkan percaya diri melalui pengalaman dan training, seperti dapat belajar bagaimana menggunakan jaminan pribadi untuk mempromosikan diri ketika ingin mendapatkan kesan dari orang lain.

Percaya diri dapat diperkuat dengan menggali apa yang dapat dilakukan dengan baik, jika merasa kurang dalam suatu bidang tertentu, latihlah untuk memperbaiki keterampilan. Berbanggalah atas apa yang telah dilakukan dengan baik dan dekati tugas secara profesional, berlatih untuk memperbaiki kekuatan dan mengurangi kelemahan. Melakukan sebaik mungkin yang dapat dilakukan, dan secara konstan meningkatkan tingkat tersebut, merupakan hal yang paling dapat diharapkan.

Sikap percaya diri dapat ditunjukkan oleh adanya kejujuran dalam kemampuan sendiri, dan orang lain akan mengenalnya. Untuk menampilkan percaya diri, seseorang dapat melakukan dengan menampilkan rasa percaya diri sesuai kemampuannya, berkeinginan untuk belajar dan memperbaiki diri, pandai berbicara dan ditampilkan dengan baik, memberikan bukti bahwa pekerjaan dilakukan dengan baik dan menggunakan sikap positif. Lebih mudah kelihatan percaya diri jika memang betul-betul percaya diri. Harus tahu masalahnya dan peduli terhadap kemampuan diri sendiri. Merasa gugup tidak berarti bahwa tidak memiliki rasa percaya diri.

d. Mengambil Risiko

Untuk mendapatkan keuntungan besar, maka harus berani mengambil risiko. Percaya diri dan keberanian diperlukan karena merupakan kemampuan untuk melihat ke seluruh arah sebelum menentukan untuk melompat. Akan tetapi, mereka yang dapat belajar berpikir, bertindak dan membangun bisnis seperti wirausaha memiliki masa depan keemasan.

Menjadi wirausaha berarti mempercayai kemampuan sendiri dan cukup berani menerima risiko menjadi salah. Ketika yang bersangkutan dengan risiko, cobalah berpikir seperti wirausaha. Kalkulasi apakah risiko berharga dan jika demikian, milikilah keberanian dan percaya diri untuk melakukannya. Namun keputusan untuk menyatakan jalan atau tidak jalan berada di tangan diri sendiri. Jika dapat menjalankannya dengan percaya diri, maka dapat mejadi manajer wirausaha.

Ketika menghadapi suatu risiko, ambillah sikap mental terbaik dan mengonsentrasikan ada potensi positif. Jika sesuatu hal buruk datang yang secara pribadi tidak dapat diterima, carilah cara untuk membatasi risiko. Cara yang ideal adalah jatuh pada posisi aman. Harus selalu mengkalkulasi risiko sebelum mengambilnya, ingat bahwa tidak melakukan sesuatu juga mengandung risiko tersendiri. Jika tidak mengambil keputusan. kemungkinan gagal membuat terobosan, baik dalam karier, finansial atau bisnis. Jika gagal menandai risiko tersembunyi, akan menderita, maka lakukanlah penelitian dan hindari melakukan tindakan sebelum diketemukan semua fakta yang menjadi penyebabnya.

e. Mengembangkan Dorongan

Untuk melakukan setiap pekerjaan dengan baik, maka diperlukan energi fisik, namun energi yang membuat berbeda antara keberhasilan dan kegagalan terdapat dalam pikiran. Untuk dapat mengembangkan dorongan dengan menyalurkan energi menuju pada tujuan yang dipilih.

Manusia yang mempunyai gagasan besar tidak selalu menjadi kenyataan yang akan membantu menggambarkan perhatian pada pengamatan berharga yang mungkin terlupakan.

Langkah yang dapat dilakukan untuk mengembangkan dorongan adalah dengan menuliskan ambisi di atas kertas sehingga dapat melihatnya sebagai rencana praktis. Kemudian, buat aturan untuk tidak berhenti degan mudah, tetapi tetaplah berusaha. Apabila satu tujuan telah tercapai, tetapkanlah tujuan baru yang lebih tinggi. Selanjutnya ikutilah seseorang dengan dorongan dan energi untuk mengembangkan kualitas tersebut.

f. Memimpin dengan Efektif

Kemampuan memimpin orang lain merupakan atribut utama. Untuk memenuhi potensi kepemimpinan, belajarlh tentang bagaimana membuat orang lain bekerja secara produktif, menggunakan inisiatif mereka untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Perlu juga mengembangkan para pemimpin diantara staf.

Untuk mendapatkan yang terbaik dari seorang yang bekerja, penting untuk memberikan contoh kredibilitas diri degan memberikan contoh. Pekerja akan mengunggulkan diri mereka pada seseorang yang kekuatan dan kebijakannya benar-benar mereka percaya. Mereka juga mengharapkan kompetensi profesional, termasuk di dalamnya adalah mendelegasikan tugas dengan maksud untuk meningkatkan *self management* dan partisipasi anggota staf. Pastikan letak posisi kekuasaan dan kelemahan staf, kemudian mendelegasikan tanggungjawab yang akan mengeksplotasi kekuatan ini dan mencapai kebutuhan organisasi.

Kerjasama antara manajer dengan stafnya memerlukan komitmen dari kedua belah pihak. Jika mengharapkan kerjasama, maka harus juga memberikannya dengan masih tetap menjaga pengawasan secara menyeluruh.

Sebagai manajer harus memastikan bahwa mendapatkan pelatihan yang diperlukan untuk mengembangkan keterampilan penentuan prioritas, mengejar progres, delegasi dan motivasi. Hal ini dijadikan bagian integral dari rencana pengembangan pribadi dan memastikan bahwa bawahan juga berkembang.

Mendengarkan dengan berhati-hati, mengkritik secara konstruktif, menjadi toleran terhadap kesalahan sambil mengoreksi kesalahan, dan menjajga obyektivitas, semuanya merupakan kualitas kepemimpinan. Dalam usaha untuk mengembangkan potensi sendiri, harus membantu orang lain untuk mengembangkan dirinya.

Adapun langkah yang diperlukan untuk membangun keterampilan kepemimpinan, yaitu meliputi: a) pastikan bahwa setiap orang bekerja menuju tujuan bersama yang telah disetujui; b) kritikalah secara konstruktif, menghargai berdasarkan prestasi apabila menemukan kesalahan; c) dorong untuk membangkitkan gagasan baru; d) tuntutan pada standar tertinggi; dan e) Kembangkan keterampilan individu dan tim untuk memperkuat mereka dengan training.

g. Menjaga Kebugaran

Kebugaran mempunyai banyak dimensi. Mengharapkan kinerja puncak ketika pikiran dan badan sedang dalam keadaan lemah merupakan hal yang tidak adil. Gaya hidup dan latihan yang diambil akan memengaruhi baik petonsi maupun prestasi.

Mayoritas orang memerlukan sedikit penyesuaian pada gaya hidupnya untuk memperbaiki kebugarannya dan menjaga kesehatannya yang penting untuk kinerja yang efektif. Mendapatkan cukup istirahat, makan degan diet yang berimbang, dan berlatih secara regular merupakan kebijakan yang baik dan bermanfaat. Dengan menjaga keseimbangan gaya hidup dan memelihara kondisi fisik, akan diperoleh stamina dan energi untuk mencapai potensi dalam pekerjaan.

h. Menjaga Keunggulan

Tidak ada alternatif yang baik bagi tujuan pencarian kesempurnaan kinerja tertinggi dan secara konstan tidak puas atas hasil yang kurang dari sempurna. Untuk itu, jadilah pengkritik diri sendiri yang terbaik, memberikan perhatian pada kesalahan sendiri dan mencari keunggulan.

Usaha mengejar standar tertinggi yang mungkin, secara otomatis mengarahkan untuk menuju mencapai keunggulan. Jika ingin mencapai kesempurnaan dalam setiap aktivitas, mungkin menjadi yang terbaik, dimana sasaran tepat dalam setiap konteks. Bahkan kesempurnaan sesaat sulit dicapai kalau tidak dapat dikatakan tidak mungkin.

Dalam praktik, bercita-cita menjadi unggul berarti berprestasi secara signifikan lebih baik dari pada standar sebelumnya, yang selalu tidak sempurna. Ingatlah bahwa penolakan terhadap toleransi ketidaksempurnaan merupakan kekuatan untuk sukses.

Untuk menjadi yang terbaik asumsikan bahwa selalu dapat menemukan cara yang lebih baik untuk menggunakan segenap kemampuan. Bercita-citalah pada kesempurnaan bahkan ketika kelihatannya tidak mungkin dan di luar jangkauan. Terimalah tugas baru karena terbukti akan dapat melaluinya. Dan dalam penyelesaian setiap pekerjaan, tandai tingkat kinerja yang diperoleh secara langsung.

11.4. Peningkatan Kinerja secara Dramatis

Dimanapun tingkat yang diperoleh dalam karier adalah penting untuk tetap belajar. Dengan memperluas dan menerapkan pengetahuan, dapat meningkatkan kinerja secara dramatis, dengan cara sebagai berikut:

a. *Meningkatkan Pembelajaran*

Orang tidak pernah terlalu tua untuk belajar, dan kebutuhan untuk belajar meningkat dengan meningkatnya karier dan pekerjaan menjadi semakin kompleks dan penting. Waktu untuk belajar mungkin sulit untuk ditemukan, tetapi akan selalu dapat dilunasi, jika merasa perlu mendapatkan training lebih banyak, tanya untuk apa memerlukannya.

Orang banyak dipromosikan pada posisi senior baru berpikir bahwa mereka dapat belajar di tempat kerja, tanpa perlu pendidikan dalam tugas baru. Namun kemampuan alamiah perlu diperkuat, baik dengan cara umum atau spesifik, bagaimana melakukan pekerjaan. Banyak perusahaan gagal meminta penguatan ini. Jika pemimpin tidak memberikan pembelajaran ambillah langkah untuk mendapatkannya sendiri.

b. *Berpikir Efektif*

Memperbaiki cara berpikir dilakukan dengan menggunakan logika dan mengadopsi teknik yang sudah terbukti akan membawa pada rasa saling pengertian terhadap gagasan dan pelaksanaan yang lebih baik.

Logika mengandung makna dan mempunyai alasan yang besar. Menggunakan logika akan mencapai tingkatan ideal dimana kekuatan memaksa dari fakta membatasi semua alternatif kecuali satu. Namun hal seperti itu tidak dapat terjadi sepanjang waktu karena akan terlalu banyak hal yang tidak diketahui.

Manajer rasional akan mulai dengan mencari kepastian fakta, kemudian mendapatkan konklusi. Disusun kejadian yang mungkin dan secara logis menyebabkan konsekuensi yang akan mengikuti apabila terjadi. Logika juga mengajarkan bahwa rencana yang baik dapat saja berjalan salah sehingga harus mempunyai rencana cadangan dalam pikiran.

Di sisi lain, Edward de Bono (Heler, 1999 dalam Wibowo 2012:396) menganjurkan orang berpikir lateral dengan menggunakan berbagai teknik untuk mendapatkan gagasan dan solusi yang lebih baik. Pendekatan lain dilakukan dengan menggunakan analogi dari bidang lain. Jika diberitahu bahwa sesuatu adalah tidak mungkin atau tidak mungkin bekerja, lipat gandakan upaya untuk melihat bahwa kenyataannya hal tersebut bergarga.

c. *Memperbaiki Memori*

Memori yang baik merupakan modal besar dan dapat selalu dikembangkan. Bahkan seorang ahli memori yang paling mengagumkan percaya pada teknik yang diperoleh untuk mewujudkan prestasi mereka. Dengan mengikuti pendekatan yang sama, tidak akan lupa yang perlu diingat.

Orang sering mengeluh bahwa memorinya menurun. Cara yang dapat dilakukan untuk melatih memori, antara lain adalah dengan mengingat angka dan daftar urutan dan mengadakan asosiasi. Melatih asosiasi dapat dilakukan dengan menyampaikan pidato dalam tiga puluh menit tanpa catatan. Sebenarnya memori dapat dipermudah dengan bantuan adanya *filling system* yang baik, didukung komputer dan internet.

d. *Memperbaiki Kemampuan Membaca*

Membaca sangat fundamental dan penting untuk efisiensi. Semakin cepat membaca dan semakin memahami akan menjadi semakin baik. Pandangan bahwa pengertian menderita dengan kecepatan adalah salah. Belajar membaca lebih cepat dan akan cepat mengerti juga menjadi lebih baik.

Langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki memori melalui kemampuan membaca adalah sebagai berikut: tes kecepatan membaca dan tetapkan target lebih cepat; tes pengertian, membaca pelan dan cepat; tetapkan waktu setiap hari untuk keapuan membaca; dan miliki daftar bacaan buku yang berguna dalam bisnis atau budaya.

d. Menulis dan Berbicara Lebih Lancar

Kebanyakan manajer menemukan bahwa berbicara di depan publik dan menulis dengan baik merupakan hal yang sulit. Menaati aturan sederhana dan kinerja di atas kertas akan melewati tes formal, sedangkan yang mempunyai potensi menjadi *public speaker* potensial untuk semua khalayak.

11.5. Langkah Kinerja Menjadi Lebih Efektif

Terdapat sejumlah alat dan teknik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Dengan sedikit pengetahuan, dapat memastikan menggunakan secara maksimum sumber daya pribadi, cara yang dapat ditempuh adalah dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Mendorong Kreativitas

Kebanyakan orang berpikir bahwa kreativitas paling baik didasarkan pada bakat. Pandangan tersebut salah. Setiap orang mempunyai kekuatan kreatif dan dapat belajar untuk menggunakannya. Dengan membuka pikiran dan mengubah pendekatan, maka akan menemukan bahwa gagasan dapat datang dengan mudah.

b. Menggunakan Waktu secara Efisien

Waktu merupakan kekayaan yang paling berharga dan seberapa baik dapat menggunakan waktu merupakan kunci sikap tentang bagaimana kinerja kita. Dengan menganalisis bagaimana cara menggunakan waktu, maka dapat memulai melakukan perubahan yang akan memastikan bahwa dapat memperoleh hari kerja yang terbaik.

Kebanyakan orang beranggapan bahwa telah menggunakan waktunya dengan baik, tetapi akan terkejut apabila memerincinya. Terlalu banyak waktu digunakan untuk hal-hal rutin dan kurang memberi prioritas untuk menangani masalah penting. Sering kali orang memilih mengerjakan pekerjaan yang menyenangkan dan memboroskan waktu.

Untuk itu, perlu membagi waktu dalam kaitannya dengan pekerjaan dalam tiga kelompok, yaitu sebagai berikut:

1) *routine task*, yaitu melakukan tugas rutin seperti membuat laporan *regular*. Untuk itu cukup disediakan waktu 15% saja; 2) *one-off task*, yaitu melakukan pekerjaan sekali saja sudah selesai, seperti menyiapkan rapat. Untuk kelompok itu disediakan waktu 25%; 3) *planning and development task*, yaitu melakukan pekerjaan perencanaan dan pengembangan diberikan alokasi waktu 60%.

Apabila alokasi waktu tidak seperti tersebut di atas, lakukanlah reorganisasi melalui hari kerja sehingga dapat bekerja lebih konsisten, efisien dan lebih berprestasi. Apabila merasa kekurangan waktu, berikanlah delegasi kepada bawahan untuk melakukan sebagian pekerjaan yang mereka mampu lakukan. Dengan demikian, hanya mengerjakan hal-hal yang benar-benar harus dikerjakan sendiri.

c. Menjadi Lebih Produktif

Setelah dapat mengalokasikan waktu dengan efektif, pastikan bahwa produktivitas dalam mengendalikan waktu tersebut. Temukan cara untuk mengukur kinerja pribadi, terapkan target yang lebih tinggi dan perbaiki proses untuk menutup kesenjangan. Agar dapat selalu menemukan ukuran *output* dan efektivitas, maka perlu memilih ukuran yang sesuai dengan pola kerja, lihatlah pada prosesnya, seberapa jauh dapat mengurangi atau mempercepat setiap tahapan. Orang sering mengembangkan kebiasaan kerja tanpa melihat efektivitasnya, apabila dirasakan dapat mengubah kebiasaan tersebut menjadi lebih baik, maka dapat dilakukan perubahan dimaksud.

Kualitas merupakan hal yang penting, hasil tinggi tetapi pada standar rendah merupakan hal yang tidak produktif. Sediakan waktu sebelum memulai tugas

untuk menentukan pendekatan terbaik dan sasaran, baik tentang apa yang akan dicapai maupun bagaimana pekerjaan akan dilakukan. Ada baiknya menyisihkan masalah ke samping dari pada menunda seluruh pekerjaan, kemudian kembali ke bidang yang sulit setelah tugas secara menyeluruh telah dapat diselesaikan.

Cara mudah untuk memperbaiki produktivitas adalah mengonsentrasikan pada aktivitas yang dikontrol sendiri, dari pada yang di luar kontrol, Tetapkan target produktivitas baru yang lebih tinggi. Lihatlah cara bagaimana mengatur hari dalam bentuk menghasilkan produktivitas tadi.

d. *Memilih Prioritas*

Manajemen waktu yang efektif menyangkut menentukan prioritas, tidak dapat menangani semua tugas pada waktu yang bersamaan. Membuat daftar prioritas merupakan hal yang vital, juga penting untuk memberikan prioritas pada pengembangan keahlian di bidang spesialisasi tertentu.

Tugas dapat dibagi dalam empat kategori yaitu *very important* (sangat penting), *important* (penting), *usefull* (bermanfaat) dan *unimportant* (tidak penting). Dilihat dari horizon waktu, dinyatakan *urgent* (dilakukan sesegera mungkin), *fairly urgent* (dilakukan dalam batas waktu dekat), *not urgent* (dapat menunggu sebentar), dan *optional* (tidak ada tekanan waktu).

Kategori dan horizon waktu menentukan apa yang harus ditempatkan di atas dan mana yang di bawah. Perkirakan waktu yang diperlukan untuk setiap tugas dan rencanakan waktu untuk sampai pada prioritas tertinggi. Cara menentukan prioritas yang baik adalah : mendahulukan peluang dari pada masalah; menangani dengan keras dan menghargai pekerjaan; cita-cita dengan sasaran tinggi; dan menerima risiko yang dapat dipertimbangkan.

e. *Memahami Uang*

Kemampuan mengelola uang merupakan hal yang krusial bagi setiap manajer. Bagi banyak orang akuntansi bukanlah bakat alam. Kunci untuk menjadi manajer perhitungan adalah dengan mempraktikkan menggunakan angka sepanjang waktu.

Seorang manajer harus mampu menyusun anggaran, menulis rencana bisnis, melakukan akuntansi manajemen, dan mempelajari laporan bisnis. Jangan biarkan diri menjadi buta pengetahuan. Pedoman untuk mengelola keuangan adalah semakin sederhana semakin baik.

f. *Mengurangi Stres*

Stres sendiri tidaklah menyakitkan, tetapi dapat memberi dampak serius bagi yang bereaksi buruk terhadapnya. Untuk memperbaiki efektivitas sebagai manajer. Harus mengenal batas dan mengambil tindakan untuk menurunkan stres apabila memengaruhi kinerja.

Setiap orang bereaksi terhadap stres secara berbeda, tetapi menunjukkan tanda yang dapat dikenali. Bekerja dapat menjadi gangguan dan masalah kegugupan dapat mengakibatkan depresi, kegelisahan atau sakit psikologis lainnya. Carilah tanda bahaya dan tangani stres sebelum menjadi pikiran.

Seorang manajer yang stres tidak dapat berkonsentrasi pada tugas yang sedang dikerjakan. Untuk mengatasinya perlu dukungan dari atasan, teman dekat, dan kolega dan memprioritaskan beban kerja. Oleh karena itu, bekerjalah lebih efektif dari pada lebih lama, bicarakan masalah pribadi dengan pendengar yang bijaksana, gunakan energi secara positif, dan belajarlah untuk santai (Heller, 1999 dalam Wibowo, 2011:402).

g. *Mengukur Progres*

Pengukuran dengan sering dan akurat adalah penting untuk memperbaiki efektivitas. Hal itu membutuhkan fakta dan manajer harus menemukan cara mengukur sandarnya secara efektif dengan maksud menetapkan target baru untuk berprestasi lebih baik di masa depan.

Untuk itu perlu diingat guna mengetes semua fakta dan memastikan bahwa informasinya akurat. Data harus dianalisis dengan sangat hati-hati dan cermat untuk memahami realitasnya. Jika menetapkan standar kinerja tinggi untuk diri sendiri, pastikan bahwa mampu untuk mencapainya.

11.6. Mengelola Karier Menuju Sukses

Sukses melekat pada kemampuan mengelola karier dengan baik, setiap kesempatan untuk memajukan diri dan memperoleh bantuan dari orang lain untuk kemajuan lebih lanjut, dengan cara sebagai berikut:

a. Mengukur Kembali Tujuan

Apabila tidak memihak dari tujuan merupakan hal penting untuk suksesnya visi, akan tetapi situasi dapat berubah, maka harus menyiapkan diri dengan tetap mengukur kembali dan menyesuaikan gagasan apabila diperlukan. Gunakan proses pengukuran ini untuk menemukan cara mengambil tindakan menentukan.

Apabila mengukur tujuan ke depan, selalu dianalisis dengan hati-hati, dapat diajukan pertanyaan sampai mendapatkan kebenaran secara keseluruhan. Pertanyaan *why* atau mengapa tujuan tersebut ditetapkan, dapat dilanjutkan dengan *what* atau apa yang dilakukan. *How* atau bagaimana dapat dicapai. *Who* atau siapa yang akan menjalankan implementasinya. *Where* atau kemana tindakan diarahkan. *When* atau kapan tindakan dilakukan. Semua tanggapan pertanyaan tersebut dapat timbul, jangan tinggalkan jawaban menggantung.

b. Menemukan Mentor

Setiap orang dapat berpikir tentang orang lain yang mempunyai pengaruh terhadap kehidupan dan pekerjaan. Belajar dari mentor yang pengalamannya lebih beragam dan lebih banyak dari kita sendiri merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja dan mencapai sukses.

Mentor mungkin orang tua, guru, dosen, atasan atau teman dekat. Prinsipnya sama, kinerja akan menjadi lebih baik dengan mendengarkan atau belajar dari siapa saja yang dapat dipelajari. Dalam memilih mentor dari masa lalu dan banyak pengusaha sukses pinjam gagasan dari pahlawan yang sudah meninggal.

Terdapat beberapa kualitas penting yang harus dilihat dari seorang mentor. Dia akan lebih mendengarkan pada problem dan bereaksi terhadap yang didengarnya sehingga adanya *trust* atau kepercayaan menjadi sangat penting. Seorang mentor menunjukkan contoh yang memberikan inspirasi, menuntut pada standar tertinggi, memiliki integritas kejujuran dan kredibilitas tinggi, menuntut untuk mendapatkan semua hal yang dapat dilakukan, mendemonstrasikan kemampuan investigasi masa depan dan menunjukkan kepedulian yang dalam terhadap kinerja orang lain.

c. Melakukan Kontak

Bukan hanya apa yang ingin diketahui, tetapi juga tentang siapa yang memberi tahu sering membuat perbedaan antara sukses dan kegagalan. Buku alamat merupakan salah satu alat berharga, dan akan memperbaiki nilai sangat besar sepanjang waktu.

Mempertahankan karier secara efektif sering dilakukan dengan mencatat nama kontak yang bermanfaat atau potensial dan secara berkala mengupdate nama, alamat dan nomor telepon kontak. Apabila memungkinkan catat pula bisnis dan bidang keahlian yang dimiliki.

Cara mempertahankan karier dengan rekan bisnis menurut (Heller, 1999 dalam Wibowo, 2011:404), dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1) berusaha menemui kawan-kawan yang bekerja di perusahaan lain; 2) sering temui kontak untuk pembicaraan non bisnis; 3) kontak tatap muka perlu diikuti dengan telepon atau *e-mail*; dan 4) berusaha membantu apabila diminta bantuannya.

d. Mengambil peran Memimpin

Semakin banyak menunjukkan atribut kepemimpinan, semakin merasa sukses. Ambil inisiatif dan carilah setiap kesempatan untuk mengembangkan keterampilan memimpin. Pengalaman akan menempatkan dalam posisi untuk masa depan.

Cara yang dapat ditempuh untuk menemukan peran dalam membangun keterampilan memimpin adalah: 1) turun dalam *task force* yang biasanya dibentuk untuk menangani isu spesifik; 2) turut dalam tim proyek yang menggabungkan individu yang mempunyai berbagai keterampilan untuk menyelesaikan rencana utama; 3) mengajukan diri untuk promosi sebagai penunjukkan untuk kedudukan lebih tinggi yang akan menyangkut memimpin orang lain; 4) menyarankan perubahan dengan mengusulkan cara untuk memperbaiki individu dan tim; 5) memimpin *sub unit* dengan mengambil tanggungjawab untuk memberikan keuntungan pribadi; dan 6) menyelesaikan situasi krisis dengan memimpin suatu tindakan darurat yang diperlukan.

e. Memengaruhi Orang Lain

Memaksakan orang lain untuk menerima sudut pandang, gagasan, dan rencana akan merupakan hal yang penting untuk menuju kesuksesan. Dalam debat, negosiasi dan konfrontasi tidak dapat mengharapkan pandangan yang selalu menang, akan tetapi biasanya akan dapat bekerja menuju kompromi yang dapat diterima.

Persyaratan *pertama* untuk berdebat adalah meyakinkan diri sendiri; *Kedua*, apabila emosi sedang tinggi jangan menjadi emosional sehingga kehilangan kontrol. Perlu kontrol untuk membimbing debat agar sampai pada hasil yang diinginkan. Andai kata orang lain emosi berlebihan, cobalah menenangkan diskusi, jangan kehilangan pandangan atas tujuan yang ingin dicapai.

Apabila melakukan negosiasi, maka perlu memiliki gagasan tentang hasil tertinggi yang diinginkan, apa hasil yang diharapkan dan hasil terendah yang dapat diterima. Mungkin saja gagasan di atas berubah selama dalam pembicaraan. Akan lebih mudah apabila mendapatkan proposal sebelumnya sehingga tinggal memilih mana yang akan diambil.

f. Merencanakan ke Depan

Planning mengandung makna memikirkan apa yang diharapkan dapat dicapai paling tidak dalam satu tahun ke depan. Untuk itu, harus ditulis dalam kertas dan mengonsentrasikan pikiran apa yang harus dicapai. Rencanakan melebihi dari apa yang diharapkan dan akan sampai kesana.

Langkah penting yang dapat dilakukan untuk mendapatkan kemajuan adalah dengan ganti pekerjaan, mungkin perusahaan dan bahkan negara. Jika pindah organisasi, teliti dengan hati-hati sifat dan prospek *employer* sebelum menentukan pindah. Jika gagal mencapai target karier, pikirkan yang baru dan mulai lagi dari awal.

Banyak orang bercita-cita mencapai karier pada puncak manajemen sehingga harus menyiapkan diri untuk berhasil, akan tetapi hanya beberapa yang berhasil. Karier memberikan peluang untuk mengambil tanggungjawab dan menunjukkan bahwa mampu mengontrol dan mengarahkan operasi menuju pada tujuan yang ditentukan.

11.7. Lelang Jabatan Mempercepat Terbentuknya Kinerja Pemerintah yang Berkinerja Tinggi.

Rekrutmen pejabat publik secara terbuka (lelang jabatan), kompetitif dan berbasis merit, penting untuk dijadikan tradisi baru dalam birokrasi pemerintah. Tentu tidak semudah karena dalam sistem karir tertutup yang berlaku sekarang, pengangkatan seseorang dalam jabatan lebih mengandalkan pada senioritas dari

pada kompetensinya. Promosi dilakukan secara urut kacang. Sistem ini telah menciptakan zona kenyamanan bagi cara PNS, karena untuk memperoleh promosi mereka tidak harus kerja keras membangun kompetensi. Lelang jabatan membuat banyak PNS menjadi galau karena cara tersebut memindahkan PNS dari zona nyaman menuju ke zona kompetitif.

Dalam zona kompetitif semua PNS harus selalu meningkatkan kompetensinya kalau mereka ingin tetap menduduki jabatan. Apalagi kalau mereka ingin menduduki jabatan lain yang lebih tinggi mereka harus bekerja keras meningkatkan kompetensi dan bersaing dengan koleganya. Dalam pemerintahan yang berkelas dunia, kompetisi untuk menduduki jabatan tertentu dalam pemerintahan bahkan dilakukan secara lebih luas dengan melibatkan para profesional di sektor swasta. Masuknya profesional swasta ke dalam birokrasi pemerintah di Korea, Jepang dan negara-negara maju di Barat terbukti dapat mempercepat terbentuknya pemerintah yang berkinerja tinggi.

Walaupun lelang jabatan di Indonesia ditetapkan secara terbatas pada PNS yang memenuhi syarat, namun manfaatnya amat besar dalam upaya mempercepat reformasi birokrasi.

Pertama, kebijakan tersebut memberi pesan yang sangat kuat kepada semua PNS agar mereka selalu meningkatkan kompetensinya jika ingin mengembangkan kariernya. Ketika penempatan seseorang dalam jabatan ditentukan oleh kompetensi, rekam jejak, dan keunggulan kompetitif yang dimilikinya, maka setiap orang dalam birokrasi akan terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan membangun rekam jejak yang baik.

Kedua, lelang jabatan yang dilakukan secara terbuka dan inklusif dapat mendorong mobilitas PNS antar tingkat pemerintahan dan antar sektor. Tidak bisa dipungkiri bahwa pasca pelaksanaan otonomi daerah, PNS mengalami lokalisasi. Mereka yang bekerja di satu daerah cenderung menghabiskan karirnya di instansi tersebut. Perpindahan PNS antar daerah, tingkat pemerintahan, dan sektor dalam rangka pembinaan menjadi semakin sulit dilakukan. Sedangkan *tour of duty* dan *tour of area* diperlukan dalam rangka membentuk kapasitas PNS. Ketika banyak negara maju membentuk pegawai berkelas dunia, PNS di Indonesia ironisnya justru mengalami lokalisasi.

Ketiga, lelang jabatan juga dapat mengurangi praktik politisasi birokrasi dan PNS yang belakangan ini marak di daerah. Pergantian kepala daerah seringkali diikuti dengan pergantian secara masif kepala SKPD. Pergantian tersebut didasari motif balas budi karena kontribusinya dalam Pilkada. Menyadari besarnya pengaruh birokrasi dan pejabatnya, petahana dan calon kepala daerah sering menjadikan PNS sebagai mesin pengumpul suara. Imbalannya adalah jabatan dalam birokrasi. Sebaliknya, sebagian PNS sering juga menjadikan keterlibatan dalam politik pilkada sebagai jalan pintas untuk menduduki jabatan struktural. Ketika lelang jabatan dilakukan secara konsisten minat PNS untuk terlibat dalam politik pilkada akan hilang dengan sendirinya.

Keempat, lelang jabatan dapat mengurangi *mismatch* antara kompetensi yang dimiliki PNS dengan jabatan yang diemban. Politisasi birokrasi selama ini telah meningkatkan insiden *mismatch* dalam penempatan PNS. Salah satu indikator *mismatch* dapat dilihat dari migrasi para guru ke dalam jabatan struktural di pemerintah daerah. Besarnya pengaruh guru sebagai mesin pengumpul suara dalam pilkada membuat banyak guru terlibat dalam tim sukses calon kepala daerah. Imbalannya adalah jabatan struktural di pemerintah daerah. Tentu tidak ada salahnya seorang guru menduduki jabatan struktural seperti kepala Bappeda, camat, dan jabatan-jabatan lainnya di luar bidang pendidikan, yang salah adalah prosesnya yang tidak melalui uji kompetensi melainkan karena mereka ikut berjasa memenangkan calonnya menjadi kepala daerah.

Kelima, penempatan dan promosi pejabat birokrasi berdasarkan prinsip-prinsip meritokrasi, sebagaimana dilakukan melalui lelang jabatan adalah bagian dari akuntabilitas publik. Warga sebagai pembayar pajak berhak memperoleh pelayanan publik yang berkualitas dan dilayani oleh petugas yang kompeten. Pelayanan publik berkualitas manakala birokrasi dikelola oleh pejabat yang kompeten. Jika jabatan dalam birokrasi ditempati oleh pejabat yang dipilih berdasarkan ukuran-ukuran subyektif, seperti kedekatan dan pertemanan, maka kualitas pelayanan publik menjadi terabaikan. Penerapan prinsip meritokrasi dalam birokrasi sebenarnya adalah keniscayaan.

Dengan melihat besarnya manfaat dari lelang jabatan dalam perbaikan kualitas birokrasi, lelang jabatan seharusnya menjadi bagian penting dari pelaksanaan reformasi birokrasi di kementerian, lembaga dan daerah. Untuk menjadikannya sebagai tradisi baru, pelaksanaan lelang jabatan mesti harus benar-benar inklusif, transparan, dan dilakukan oleh panitia seleksi yang kredibel. Jika tidak dikelola dengan benar dan prosesnya tidak transparan, dan hasilnya tidak kredibel, maka para pihak yang selama ini merasa galau dengan lelang jabatan akan memiliki amunisi untuk mempersoalkan legitimasi dari penerapan lelang jabatan. Menjadi tantangan bagi kita semua yang menginginkan prinsip-prinsip meritokrasi ditegaskan dalam birokrasi pemerintahan untuk mewujudkan lelang jabatan yang transparan, inklusif, dan kredibel. Dengan demikian, kita bisa berharap profesionalisasi PNS dapat dilakukan dengan cepat di pusat ataupun daerah dan ini mejadi salah satu upaya untuk menciptakan sumber daya manusia mencapai keunggulan (Agus Dwiyanto,2013 dikutip dari Majalah Lider).

Soal Latihan

Pilihlah Salah Satu Jawaban Yang Dianggap Paling Tepat. Jawaban Untuk Pertanyaan-Pertanyaan Ini Akan Membantu Mengukur Pemahaman Tentang keunggulan sumber daya manusia

1. Strategi SDM manakah yang menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan di semua tingkatan organisasi?
 - A) Manajemen kinerja
 - B) Pembelajaran dan pengembangan
 - C) Perencanaan suksesi
 - D) Perekrutan dan seleksi
 - E) Kompensasi dan manfaat
2. Aspek apa dari SDM yang dianggap sebagai keunggulan kompetitif utama dalam organisasi privat?
 1. Jumlah karyawan
 2. Teknologi yang digunakan oleh karyawan
 3. Tingkat pendidikan karyawan
 4. Keterampilan dan inovasi karyawan
 5. Lokasi geografis organisasi
3. Lembaga pemerintahan sering kali fokus pada aspek SDM mana untuk meningkatkan pelayanan publik?
 1. Efisiensi operasional
 2. Orientasi pelayanan
 3. Pengurangan biaya
 4. Pengembangan produk
 5. Ekspansi pasar
4. Manfaat utama dari keragaman dan inklusi di tempat kerja adalah:
 1. Memenuhi kuota pemerintah

2. Memperbaiki citra perusahaan
 3. Meningkatkan kreativitas dan pemecahan masalah
 4. Menurunkan biaya tenaga kerja
 5. Mempermudah proses perekrutan
5. Bagaimana investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat berkontribusi terhadap keunggulan SDM dalam sebuah lembaga?
1. Dengan meningkatkan turnover karyawan
 2. Dengan mengurangi kebutuhan untuk supervisi
 3. Dengan mempercepat proses pengambilan keputusan
 4. Dengan meningkatkan keterampilan dan produktivitas karyawan
 5. Dengan mendorong karyawan untuk bersaing satu sama lain

Kunci jawaban

1. Jawaban: C

Penjelasan: Perencanaan suksesi menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan di semua tingkatan organisasi untuk memastikan kelangsungan dan adaptasi organisasi terhadap perubahan masa depan.

2. Jawaban: D

Penjelasan: Keterampilan dan inovasi karyawan sering dianggap sebagai keunggulan kompetitif utama dalam organisasi privat karena mereka dapat memicu inovasi, meningkatkan efisiensi, dan memberikan layanan atau produk yang lebih baik kepada pelanggan.

3. Jawaban: B

Penjelasan: Lembaga pemerintahan sering kali fokus pada orientasi pelayanan sebagai aspek SDM untuk meningkatkan pelayanan publik, menekankan pentingnya responsif dan bertanggung jawab terhadap kebutuhan warga negara.

4. Jawaban: C

Penjelasan: Manfaat utama dari keragaman dan inklusi di tempat kerja termasuk peningkatan kreativitas dan pemecahan masalah, karena beragam perspektif dapat menghasilkan ide-ide inovatif dan solusi untuk tantangan kompleks.

5. Jawaban: D

Penjelasan: Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan produktivitas karyawan, yang merupakan aset berharga bagi lembaga. Hal ini mengarah pada peningkatan kinerja keseluruhan dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

BAB XII

ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN DINAMIKA PERKEMBANGAN SAAT INI

Tujuan Instruksional Umum:

Mahasiswa diharapkan untuk memahami konsep organisasi pembelajaran, karakteristiknya, dan bagaimana organisasi-organisasi dapat mengembangkan dan menerapkan strategi pembelajaran untuk beradaptasi dengan dinamika perkembangan saat ini, terutama dalam konteks organisasi publik.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Mahasiswa akan memahami konsep dasar pembelajaran dan bagaimana ini diterapkan dalam organisasi.
- Mahasiswa akan mendefinisikan organisasi pembelajaran dan mengidentifikasi faktor-faktor yang membedakannya dari jenis organisasi lain.
- Mahasiswa akan menjelaskan karakteristik utama dari organisasi pembelajaran.
- Mahasiswa akan menganalisis model sistem organisasi pembelajaran dan bagaimana mereka mendukung pembelajaran berkelanjutan.
- Mahasiswa akan mengeksplorasi kondisi yang diperlukan untuk membangun organisasi pembelajaran yang efektif.
- Mahasiswa akan memahami hubungan antara organisasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan.
- Mahasiswa akan menerapkan prinsip organisasi pembelajaran dalam konteks organisasi publik.
- Mahasiswa akan mengembangkan strategi untuk menciptakan dan mendukung organisasi pembelajaran.

12.1. Pengertian Pembelajaran

Setiap orang sejalan dengan perkembangan umurnya maupun pengalaman hidupnya akan mengalami perkembangan dalam pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya. Peningkatan tersebut hanya akan terjadi apabila orang tersebut bersedia melakukan peningkatan kemampuannya melalui pembelajaran secara mandiri. Namun, dalam kehidupan sosial kemasyarakatan sering kali peningkatan kemampuan diperoleh melalui interaksi dengan lingkungan di sekitarnya untuk mendapatkan pengalaman sebagai sumber pembelajaran.

Learning atau pembelajaran didefinisikan (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Wibowo, 2013:17) sebagai perubahan yang relatif permanen dalam perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Pembelajaran memerlukan terjadinya beberapa macam perubahan yang terjadi tidak bersifat sementara dan sebagai hasil dari pengalaman. Pengertian senada dikemukakan Colquitt, LePine dan Wesson 2011 yang menyatakan bahwa pembelajaran mencerminkan perubahan yang relatif permanen dalam pengetahuan dan keterampilan pekerja sebagai hasil dari pengalaman.

Pembelajaran adalah suatu perubahan dalam perilaku yang relatif permanen (atau kecenderungan perilaku) yang terjadi sebagai hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan (McShane dan Von Glinow, 2010). Pembelajaran terjadi ketika pembelajar berperilaku secara berbeda. Dengan kata lain, pembelajaran terjadi ketika interaksi dengan lingkungan mengarah pada perubahan perilaku.

Pendapat lain mengemukakan bahwa pembelajaran adalah suatu proses dengan mana perubahan perilaku yang relatif berlangsung terus-menerus terjadi sebagai hasil dari latihan. Kata relatif terus-menerus mengandung pengertian bahwa perubahan dalam perilaku kurang lebih permanen. Sedang terminologi latihan dimaksudkan mencakup baik pelatihan formal yang menjadi karakteristik

pembelajaran mungkin bersifat adaptif dan meningkatkan efektivitas organisasional, atau mungkin bersifat tidak adaptif dan tidak efektif.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembelajaran adalah suatu proses perubahan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan seseorang secara berkelanjutan sebagai hasil dari interaksi dengan lingkungan, pengalaman, dan pelatihan.

12.2. Definisi Organisasi Pembelajaran

Menurut Marquardt dan Keardy mendefinisikan Organisasi Pembelajaran sebagai berikut: Organisasi pembelajar adalah sebuah lembaga yang memiliki kapasitas yang besar untuk mengumpulkan, menyimpan dan mentransfer pengetahuan dan lembaga tersebut mampu secara terus menerus mentransformasi diri demi keberhasilan perusahaan. Lembaga ini juga memberdayakan orang-orangnya baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan untuk belajar selama mereka bekerja. Elemen paling penting dari semua ini adalah pemanfaatan teknologi untuk mengoptimalkan pembelajaran dan produktivitas.

Elaborasi dari definisi di atas menunjukkan bahwa: 1) organisasi dikisahkan seolah-olah sebagai makhluk hidup yang memiliki kemampuan untuk belajar, dan memiliki dan mampu mentransfer pengetahuan; 2) semua itu tujuannya adalah keberhasilan perusahaan; 3) kemampuan organisasi ini juga diharapkan membantu orang-orangnya untuk terus belajar, dan; 4) media terpenting dalam pembelajaran adalah teknologi. Secara sederhana bisa dikatakan bahwa tema yang diusung adalah teknologi yang menjadi kunci dalam pembelajaran. Tema ini misalnya berbeda dengan tema yang diusung Chein dimana budaya sebagai kunci pembelajaran organisasi.

Di sisi lain Pedler menegaskan bahwa suatu organisasi pembelajar bukan organisasi yang semata-mata mengikuti banyak pelatihan. Perlunya pengembangan keterampilan individu tertanam dalam konsep organisasi yang setara dan merupakan bagian dari kebutuhan akan pembelajaran organisasi demi keberlangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Menurut Pedler (1997 dalam Sobirin, 2017: 5.56) suatu organisasi pembelajar adalah organisasi yang: 1) mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh; 2) memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang signifikan; 3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; dan 4) berada dalam proses transformasi organisasi secara terus-menerus.

Transformasi organisasi dalam hal ini tidaklah sama dengan pengembangan organisasi. Transformasi organisasi merujuk pada upaya organisasi yang secara proaktif merubah semua aspek yang ada didalamnya, baik individu, kepemimpinan, sumber daya, struktur organisasi maupun proses-proses pertukaran informasi. Tujuan proses transformasi ini sebagai aktivitas sentral, adalah agar perusahaan mampu menggali secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran dan mampu mendayagunakan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif.

Lundberg juga mendukung pendapat Pedler yang menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk diarahkan pada perolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutnya pembelajaran organisasi adalah: 1) tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota; 2) pembelajaran itu membangun perusahaan yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota

tertentu; 3) pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi; 4) pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk mata pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan; 5) pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-olah mengikat beberapa subproses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian; dan 6) pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk mempertanyakan dan menguji praktek-praktek organisasi serta penjelasan yang menyertainya.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara terencana dan terus-menerus memfasilitasi anggotanya agar mampu terus berkembang dan mentransformasi diri, baik secara kolektif maupun individual dalam usaha meraih hasil atau kinerja yang makin meningkat, dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalamnya. Sementara itu proses pembelajaran terus berlangsung sehingga terbentuk organisasi pembelajar disebut sebagai pembelajaran organisasional.

12.3. Karakteristik Organisasi Pembelajaran

Megginson dan Pedler (1992 dalam Sobirin,2017:5.57) memberikan sebuah panduan mengenai konsep organisasi pembelajaran. Panduan adalah sebuah ide yang dapat berfungsi layaknya sebuah bintang petunjuk yang bisa membantu orang berpikir dan bertindak bersama sesuai dengan maksud gagasan tersebut untuk masa kini dan dimasa yang akan datang. Jadi panduan itu layaknya sebuah visi yang bisa membantu menciptakan kondisi dimana sebagian ciri-ciri organisasi pembelajaran dapat dihasilkan. Kondisi-kondisi tersebut adalah: 1) strategi pembelajaran; 2) pembuatan kebijakan partisipatif; 3) pemberian informasi, yaitu teknologi informasi digunakan untuk mengajukan pertanyaan dan mengambil keputusan berdasarkan data-data yang tersedia; 4) *akunting formatif*, yaitu sistem pengendalian disusun untuk membantu belajar dari keputusan; 5) pertukaran internal; 6) kelenturan penghargaan; 7) struktur-struktur yang memberikan kemampuan; 8) pekerja lini depan sebagai penyaring lingkungan; 9) pembelajaran antar perusahaan; 10) suasana belajar dan 11) pengembangan diri bagi semua orang.

Suatu organisasi tidak otomatis menjadi organisasi pembelajaran walaupun telah melakukan semua hal tersebut. Perlu dipastikan bahwa tindakan-tindakan tidak dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan. Tindakan-tindakan tersebut harus ditanamkan, sehingga menjadi cara kerja sehari-hari yang rutin dan normal. Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan sumber daya manusia. Dalam organisasi pembelajar, pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan menerapkan sistem. Mampu melakukan transformasi dan berubah secara radikal adalah sama dengan perbaikan yang berkelanjutan. Schein (1985) mengemukakan karakteristik organisasi pembelajaran sebagai berikut: 1) dalam hubungan dengan lingkungan, maka organisasi bersifat lebih dominan dalam menjalin hubungan; 2) manusia hendaknya berperilaku proaktif; 3) manusia pada dasarnya adalah makhluk yang baik; 4) manusia pada dasarnya dapat diubah; 5) dalam hubungan antar manusia, dan kolektivisme sama-sama penting; 6) dalam hubungan antar bawahan kesejawatan atau partisipatif dan otoritatif sama-sama pentingnya; 7)

orientasi waktu lebih berorientasi pada masa depan yang pendek; 8) untuk menghitung waktu lebih digunakan satuan waktu yang medium; 9) jaringan komunikasi dan informasi berkesinambungan secara lengkap; 10) orientasi hubungan dan orientasi tugas sama-sama pentingnya; dan 11) perlunya berpikir secara sistematis.

Menurut Marquardt, ada beberapa dimensi dan karakter penting yang ditimbulkan apabila organisasi telah menjadi organisasi pembelajaran, yaitu: 1) pembelajaran dilakukan oleh organisasi secara keseluruhan seolah-olah organisasi mempunyai satu otak; 2) anggota organisasi merasakan pentingnya proses pembelajaran organisasi secara terus menerus untuk kepentingan meraih kesuksesan saat ini dan dimasa yang akan datang; 3) pembelajaran dilakukan secara terus-menerus dan dari sisi strategi pembelajaran digunakan serta disejajarkan dengan pekerjaan; 4) ada suatu fokus atau kreativitas dan melahirkan pembelajaran; 5) berpikir sistem merupakan hal yang bersifat fundamental; 6) orang-orang memiliki akses yang berkesinambungan terhadap sumber informasi dan data yang penting bagi kesuksesan organisasi; 7) iklim organisasi mendorong, menghargai dan mempercepat pembelajaran individu dan kelompok; 8) pekerja memiliki jaringan bagi upaya melakukan inovasi; 9) perubahan merupakan bagian yang melekat, sementara kejutan yang tidak diinginkan serta kesalahan yang terjadi dipandang sebagai peluang untuk belajar; 10) setiap orang didorong oleh keinginan untuk melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan; 12) aktivitas dicirikan oleh aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi; 13) ada pengembangan kompetensi inti yang baik sebagai dasar bagi produk dan layanan baru; dan 14) anggota organisasi memiliki kemampuan untuk secara berkelanjutan beradaptasi, memperbarui, dan merevitalisasi dirinya dalam merespon perubahan lingkungan.

12.4. Model Sistem Organisasi Pembelajaran

Menurut Marquardt dan Reynolds (1994 dalam Sobirin 2017:5.59) agar proses pembelajaran terjadi dibutuhkan sebelas elemen pokok dalam organisasi yaitu: struktur organisasi yang memadai; budaya pembelajaran dalam organisasi; pemberdayaan; kreasi ilmu pengetahuan dan transfer pengetahuan; teknologi pembelajaran; kualitas pembelajaran; strategi pembelajaran; lingkungan yang mampu mendukung; kelompok kerja dan jejaring kerja; visi pembelajaran dan keterkaitan antar budaya. Selain itu, ada faktor lain yang memungkinkan proses pembelajaran lebih mudah berlangsung yang dikenal dengan faktor disiplin pembelajaran. Dalam hal ini Senge (1990) megemukakan bahwa di dalam organisasi pembelajaran yang efektif sangat diperlukan lima faktor disiplin pembelajaran yang harus diwujudkan dan dikembangkan dalam terciptanya organisasi pembelajaran, yaitu: 1) *system thinking*; 2) *personal mastery*; 3) *mental model*; 4) *share vision*; dan 5) *team learning*.

Pertama, System Thinking (Berpikir Sistem)

Semua orang harus belajar bagaimana cara menyikapi segalanya secara menyeluruh dan bahwa serentetan kejadian akan saling memengaruhi satu sama lain. Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit-unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit itu antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, seksi, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik. Kemampuan untuk membangun hubungan sinergik ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.

Seringkali dalam organisasi orang hanya memahami apa yang dia kerjakan dan tidak memahami dampak dari pekerjaannya pada unit lainnya. Selain itu

sering kali timbul 178nergy178 seakan-akan hanya unit dia sendiri yang penting perannya dalam organisasi dan unit lainya tidak berperan sama sekali. Fenomena ini disebut dengan ego sektoral. Kerugian akan sangat sering terjadi akibat ketidakmampuan untuk bersinergi satu dengan lainnya. Pemborosan biaya, tenaga dan waktu. Terlepas dari adanya perasaan bahwa unit diri sendiri adalah unit yang paling penting, tidak adanya pemikiran sistemik ini akan membuat anggota perusahaan tidak memahami konteks keseluruhan dari organisasi

Saat ini semakin banyak organisasi yang mengandalkan pada struktur tanpa batas (*borderless organization*), atau kalaupun masih menggunakan struktur organisasi berbasis fungsi, kini fungsi-fungsi yang terkait dengan proses yang sama dibuat saling melintas batas fungsi. Organisasi yang demikian disebut organisasi lintas fungsi atau *cross-functional organization*. Organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi yang berbeda akan berbagai pengetahuan dan pengalamannya.

Kedua, Personal Mastery

Masih menurut Senge, ini merupakan disiplin untuk terus-menerus memperjelas dan memperdalam visi personal, memfokuskan 178nergy, mengembangkan kesabaran dan menilai realitas secara obyektif. Hal ini merupakan landasan penting bagi organisasi pembelajaran – fondasi spiritual organisasi pembelajaran.

Organisasi pembelajaran memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik (tenaga otot) ke paradigma yang berbasis pengetahuan (tenaga otak). Selain itu kecepatan perubahan tipe pekerjaan telah menyebabkan banyak pekerjaan tidak diperlukan lagi oleh organisasi, karena digantikan oleh tipe pada satu pekerjaan (*job-enlargement*) atau *job rotation* (mutasi karyawan) agar memudahkan karyawan untuk memahami kegiatan di unit kerja yang lain demi terwujudnya sinergi. Oleh karena itu karyawan harus belajar hal-hal baru. Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi untuk menciptakan hasil yang paling diinginkan dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri kearah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih.

Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja ini semua anggota organisasi harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi dirinya bukan semata-mata di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain untuk menyelesaikan konflik dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain. Organisasi lintas fungsi seperti yang telah dibicarakan di atas akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasi.

Ketiga, Mental Model

Mental model hal ini menyangkut pembelajaran bagaimana cara menggali gambaran internal dunia, untuk membawanya ke permukaan dan secara tekun menelitinya dengan cermat.

Respon manusia terhadap situasi yang terjadi di lingkungannya sangat dipengaruhi oleh asumsi dan kebiasaan yang selama ini berlaku. Di dalam organisasi berlaku pula kesimpulan yang diambil mengenai *how things work* di dalam organisasi. Hal ini disebut dengan mental model yang dapat terjadi tidak hanya pada level individual tetapi juga kelompok dan organisasi.

Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajaran, mental model ini didiskusikan, dicermati dan direvisi pada level individual, kelompok dan organisasi. Model mental adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajaran, karena dengannya organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenankan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi dan juga dari dunia luar selain organisasinya. Senge menyebutkan bahwa model mental adalah suatu aktivitas perenungan, kita terus-menerus mengklarifikasikan dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia dan melihat bagaimana hal ini membentuk tindakan dan keputusan kita.

Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. Model mental merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep dini seseorang yang dengan konsep dini tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya.

Keempat, Shared Vision

Shared vision (membangun visi bersama), ini menyangkut bagaimana setiap orang berbagi visi bersama tentang masa depan. Kepemimpinan merupakan kunci dalam menciptakan dan mengkomunikasikan visi tersebut. Namun, Senge memandang kepemimpinan lebih sebagai yang bertanggungjawab atas penciptaan struktur dan aktivitas yang berkaitan dengan aktivitas kehidupan total seseorang. Pemimpin menciptakan visi namun rela membiarkan visi tersebut dirumuskan ulang oleh orang lain.

Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang berfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

Kelima, Team Learning

Pembelajaran tim: tim-tim dan bukan perseorangan merupakan kunci sukses organisasi masa depan dan semua individu harus belajar bagaimana cara belajar (*learn how to learn*) dalam konteks tim. Saat ini makin banyak organisasi berbasis tim karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis tim. Kemampuan organisasi untuk mesinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berpikir sistemik. Namun demikian tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu tim, maka pembelajaran organisasi akan menjadi sangat lambat, atau bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat apabila orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Oleh karena itu semangat belajar dalam tim, cerita sukses atau gagal satu tim harus disampaikan pada tim yang lainnya. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

12.5. Kondisi Membangun Organisasi Pembelajaran

Kondisi yang dibutuhkan untuk menyukseskan organisasi sebagai organisasi pembelajaran antara lain adalah adanya komitmen pimpinan untuk menjadi pembelajaran sebagai bagian penting dari organisasi dalam meraih daya saing. Selain itu, dimilikinya cetak biru yang jelas mengenai perubahan dan visi yang diinginkan dalam mendorong organisasi menjadi organisasi pembelajaran sehingga setiap karyawan merasa nyaman sebagai bagian dari perubahan tersebut. Kemudian diperlukan komitmen kepemimpinan untuk membuat model perubahan yang diinginkan serta komitmen untuk menghilangkan rasa takut organisasi. Organisasi juga membutuhkan tindakan korektif terhadap pimpinan yang menolak perubahan. Organisasi juga memerlukan komitmen dari senior manajemen untuk memberikan waktu dan sumber daya yang diperlukan dalam proses pembelajaran. Faktor lainnya adalah sistem manajemen kerja yang mengakibatkan kompensasi dan pencapaian visi yang telah ditetapkan. Kultur organisasi yang mendorong dan memperkenalkan uji coba, berkolaborasi, inovasi, dan paradigma pemikiran baru. Faktor penting terakhir yaitu organisasi juga perlu menetapkan berbagai struktur mekanisme umpan balik dan saluran pembelajaran untuk memaksimalkan penguatan dan peluang pembelajaran.

Selain pentingnya mengenali faktor-faktor pendukung yang dibutuhkan oleh organisasi menuju organisasi pembelajaran, sejumlah faktor penghambat juga perlu diperhatikan dan diantisipasi (Dilworth 1995, dalam Sobirin, 2017:5.70) melihat setidaknya ada lima faktor yang menghambat organisasi menuju organisasi pembelajaran, yaitu: 1) kecenderungan untuk memperlakukan pembelajaran sebagai fenomena individu bukan kelompok atau bahkan organisasi, dimana dalam konteks ini Senge menekankan pentingnya tim pembelajaran sebagai keahlian kelompok dalam organisasi pembelajaran; 2) terlalu menekankan pada pelatihan formal, sementara perhatian terhadap pembelajaran informal hanya diberikan sekilas; 3) memperlakukan kegiatan bisnis dan proses pembelajaran sebagai sesuatu yang terpisah sama sekali; 4) lingkungan kerja yang enggan mendengar (*non listening*); dan 5) hambatan yang ditimbulkan karena gaya kepemimpinan, suasana kerja yang tidak saling percaya dan adanya rasa ketakutan.

12.6. Organisasi Pembelajaran & Manajemen Pengetahuan

Pemikiran yang menyatakan bahwa perubahan kondisi pasar harus dihadapi organisasi dengan menjalankan pengelolaan teknologi yang berbasis prinsip manajemen pengetahuan, baik yang berupa informasi maupun *know-how*, dimana pengetahuan menjadi sumber daya yang menentukan keunggulan daya saing perusahaan. Pemikiran ini terus dikembangkan oleh berbagai pakar yang bersumber dari riset-riset aplikatif pada berbagai industri dan sektor bisnis. Organisasi yang memiliki nilai-nilai pembelajaran organisasi (*share vision, commitment to learning* dan *open mindedness*) telah terbukti lebih teruji bertahan di tengah-tengah kompetisi yang ketat.

Selanjutnya Nonaka dan Takeuchi (1995) memberikan batasan bahwa manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai proses penciptaan pengetahuan, teknologi dan sistem baru secara kontinyu, penyebaran secara luas melalui organisasi dan mewujudkannya dalam bentuk produk atau jasa baru dengan cepat, serta membuat perubahan dalam organisasi. Keduanya membagi pengetahuan menjadi dua, yaitu:

1) pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*), diekspresikan dalam bentuk kata-kata, nomor, bunyi, data, rumus, visual, audio visual, spesifikasi produk, atau bentuk manual. Pengetahuan ini dapat ditransfer secara formal dan sistematis kepada individu dan kelompok; dan

2) pengetahuan implisit (*tacit knowledge*), tidak mudah dilihat dan diekspresikan. *Tacit knowledge* cenderung lebih bersifat personal, sulit untuk diformalkan dan dikomunikasikan atau disebarkan kepada yang lain. Intuisi subyektif dan firasat merupakan bentuk *tacit knowledge*. Pengetahuan ini termasuk hal-hal yang mendasar dalam diri seseorang, seperti visi, nilai-nilai yang dianut, kecerdasan emosi, pengalaman dan sejenisnya.

Suatu organisasi dikatakan menjalankan manajemen pengetahuan dengan mengkonversi pengetahuan implisit menjadi eksplisit dan begitu sebaliknya. Selanjutnya Nonaka dan Takeuchi mengidentifikasi empat gaya konversi pengetahuan yang disingkat SECT, yaitu:

1) *socialization* (sosialisasi) dari *tacit* menjadi *tacit*; merupakan pembuatan dan penyebaran *tacit knowledge* melalui pengalaman langsung dari individu ke individu;

2) *externalization* (eksternalisasi) dari *tacit* menjadi *eksplisit*; merupakan artikulasi *tacit knowledge* melalui dialog dan refleksi, yaitu dari individu ke kelompok;

3) *combination* (kombinasi) dari *eksplisit* ke *eksplisit* yang merupakan sistematika dan aplikasi pengetahuan eksplisit dan informasi, dari kelompok ke organisasi; dan

4) *internalization* (internalisasi), dari *eksplisit* menjadi *tacit*; yang mempelajari dan memenuhi praktek *tacit knowledge* yang baru, dari organisasi ke individu.

Dengan kata lain menerapkan manajemen pengetahuan yang merupakan inti dari proses membangun *knowledge enterprise* adalah proses dinamis yang membutuhkan kerja cerdas pada eksekutif organisasi. Proses mewujudkan *knowledge enterprise* bukanlah proses yang instan. Menurut Nonaka dan Takeuchi, pembelajaran organisasi dapat dipahami sebagai proses-proses untuk menangkap dan mengubah pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit dan atau untuk meraih pengetahuan *eksplisit* baru. Pengetahuan *tacit* amat penting karena ketika perusahaan menghadapi masalah dan tantangan, pengetahuan itu tidak bisa begitu saja muncul. Lazimnya hal itu diawali dari staf perusahaan yang mencoba meneliti masalah dan merancang solusinya. Biasanya solusi ini belum bersifat utuh dan matang. Solusi ini representasi dari pengetahuan *tacit*. Kita butuh suatu proses untuk mengumpulkan pengetahuan yang muncul ini. Solusi yang kita adopsi mungkin juga membutuhkan pengetahuan baru katakanlah teknologi baru. Maka, kita akan mencari pengetahuan *eksplisit* baru.

Dengan melakukan hal-hal tersebut, yaitu menangkap dan mengubah pengetahuan *tacit* dan *eksplisit* untuk diintegrasikan ke dalam sistem bisnis (ke dalam strategi, prosedur struktur, portofolio produk dan sebagainya), maka terbantu proses pergeseran *mind-set* dengan cara menambahkan kemungkinan-kemungkinan baru. Dalam hal ini pemikirannya adalah bahwa perubahan *mind-set* kemungkinan besar tidak akan terjadi jika dilakukan dengan cara menantang gagasan secara langsung. Namun, hal ini akan tercipta dengan menambahkan gagasan-gagasan baru dan oleh karena itu, menambah kemungkinan-kemungkinan baru.

12.7. Organisasi Pembelajaran pada Organisasi Publik

Organisasi publik dapat dikatakan lebih cenderung mengadopsi model pengambilan keputusan atau kebijakan *carnegie*, dimana pemimpin masih terbatas dalam upaya pencarian informasi yang dibutuhkan dalam mengidentifikasi masalah dan alternatif solusi disebabkan ketidakprofesionalannya dan ketidaktertiban administrasi. Kemudian kapasitas pemrosesan informasi juga masih serba terbatas, terlihat dari masih minimnya kuantitas dan kualitas teknologi informasi dan programer yang belum memadai

dan profesional. Sehingga solusi yang dipilihpun bukanlah solusi atas dasar analisis obyektif, tetapi keputusan lebih cenderung bersumber dari hasil kompromi, tawar-menawar kepentingan, dan akomodasi di antara koalisi politik. Menurut ciri-ciri model *carnegie* tersebut tentunya disitu pulalah letak kelemahannya, yakni adanya peluang besar bagi pihak-pihak yang berkepentingan sepihak dapat lebih mudah berspekulasi dan memasukkan agenda implisit mereka dalam perumusan keputusan, yang mengakibatkan keputusan organisasi bukannya berdasarkan analisis kebutuhan dan aspirasi seluruh *stakeholders*, namun cenderung hanya untuk memuluskan niat para pejabat.

Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan penerapan sistem organisasi pembelajaran. Ada lima disiplin yang ditawarkan Sange agar organisasi pembelajaran dapat dibangun. Sayangnya implementasi konsep lima disiplin organisasi pembelajaran ini masih belum terlihat di aplikasikan. Adanya keingintahuan beberapa aparatur dalam meningkatkan skill nya belum didukung oleh teknologi informasi, lingkungan organisasi dan pola kepemimpinan yang ada. Terlebih-lebih mental model aparatur masih berfikir bagaimana mendapatkan asal bos senang, *yes-men*, asal kantong berisi, dan yang lebih jelas lagi dalam pelayanan publik belum mencerminkan aparatur yang menganut *Organizational Learning*, pelayanan belum efektif dan efisien, masih berbelit-belit dan membutuhkan waktu yang lama, sehingga perasaan memiliki visi bersama juga tidak menjadi bagian pembangunan *system thinking* para aparatur, baik pimpinan maupun anggota. Dengan begitu munculah bias kognitif, struktur kognitif dan menghambat berkembangnya kreativitas, inovasi yang pada akhirnya memunculkan ketidakefisienan dan ketidakefektifan kinerja beberapa pemerintahan kabupaten yang menimbulkan ketidakpuasan publik.

Teraplikasinya konsep organisasi pembelajaran di beberapa organisasi publik akan menghilangkan *inersia* organisasi dan bias kognitif membuat sulit untuk mendorong pembelajaran organisasi dan menjaga kualitas pengambilan keputusan organisasi dari waktu ke waktu.

Bagaimana pimpinan menghindari penggunaan yang tidak sesuai rutinitas, keyakinan dan nilai-nilai untuk menafsirkan dan memecahkan masalah? Dalam bukunya *Organizational Theory*, Jones menuliskan bahwa organisasi sangat penting untuk melakukan perubahan melalui pengambilan keputusan dan mengembangkan sistem organisasi pembelajaran.

12.8. Strategi Organisasi Pembelajaran

Para pembuat keputusan semestinya tidak terlalu berpatokan pada paradigma lama dan cara-cara tradisional, tetapi hendaknya selalu berusaha menguji kemampuan dalam membuat keputusan dengan belajar terhadap kesalahan persepsi lama yang dapat memenjarakan kreativitas dan inovasi. Organisasi pembelajaran merupakan sebuah paradigma baru dalam meningkatkan keberhasilan keputusan yang diambil organisasi dimana seluruh anggota organisasi disetiap situasi dan kondisi selalu belajar membuat terobosan-terobosan baru, dalam hal ini ada tiga cara yang dapat dilakukan, yaitu:

a) Mendengar para pembangkang. Tidak semua bawahan atau pegawai menyetujui apapun yang diinginkan oleh atasan dalam setiap unit kerja atau instansi. Begitupun halnya tidak semua ide dan keinginan pimpinan akan diamini oleh para pegawai, akan ditemukan berbagai perbedaan pendapat, bahkan ada yang membangkang apa yang direncanakan oleh pimpinan. Untuk itu pendapat pro dan kontra seharusnya dianggap sebagai dinamika dalam berorganisasi. Dan seorang pimpinan harus memandang bahwa semua pendapat tersebut merupakan bagian dari masukan dalam pengambilan keputusan. Berbagai

informasi yang muncul dari “para pembangkang” dapat dijadikan cerminan bagi para pimpinan karena biasanya protes dan kritikan itu lebih mencari kondisi ketidakcocokan, sehingga apabila informasi itu dikumpulkan kemudian dievaluasi, dapat menjadi interpretasi dan bahan alternatif baru dalam *problem solving*.

b. Mengubah berbagai peristiwa menjadi peluang pembelajaran. Organisasi perlu merancang dan mengelola struktur dan budaya, sehingga pimpinan termotivasi untuk menemukan pendapat baru yang dapat memperbaiki situasi. Setiap *event* dan program kerja yang dilaksanakan merupakan bagian dari ruang pembelajaran. Dari berbagai kegiatan yang dilakukan organisasi, mulai dari hal-hal kecil sampai kepada proyek-proyek besar, semuanya merupakan media pembelajaran organisasi. Evaluasi terhadap program, kinerja dan *event* yang telah dilaksanakan dapat membuat para pegawai lebih bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya. Untuk itu, evaluasi terhadap seluruh kegiatan birokrasi harus selalu dilakukan, apakah ada atau sejauh mana perbaikan yang telah dihasilkan oleh program tersebut dalam rangka peningkatan kualitas dan produktivitas organisasi. Dari hasil evaluasi tersebut, dapat melakukan tindakan organisasi. Selanjutnya apakah mengganti program, meniadakannya atau dengan memodifikasinya, agar yang baik tetap dapat dilanjutkan dan yang buruk jangan sampai berulang kembali.

c) Untuk mendorong pembelajaran eksploratif, organisasi harus melakukan berbagai eksperimen, proses menghasilkan alternatif baru dan menguji validitas yang lama. Bereksperimen dapat dilakukan secara bertahap sehingga dapat membantu proses pengambilan keputusan. Seperti mencoba cara-cara baru dalam bersikap melayani publik atau memproduksi barang dan jasa, tidak harus selamanya berketat pada paradigma tradisional dan hanya terpatokan pada peraturan dan SOP, tetapi pimpinan organisasi juga dapat membuka keleluasaan kepada seluruh pegawai untuk berfikir kreatif dan inovatif meskipun sedikit “menyimpang” dari aturan-aturan yang ketat.

Utilizing Game Theory

Salah satu metode yang dapat membantu pimpinan meningkatkan pengambilan keputusan dan meningkatkan pembelajaran adalah *game theory*, dimana interaksi antara organisasi dipandang sebagai permainan yang kompetitif. Jika organisasi memahami sifat dari permainan kompetitor mereka dalam bermain, organisasi sering dapat membuat keputusan yang lebih baik yang dapat meningkatkan sumber daya organisasi tersebut.

Premis dasar dari teori permainan adalah bahwa ketika membuat keputusan pimpinan perlu melakukan dua cara, yaitu: *Pertama*, melihat dan berfikir ke depan, serta mengantisipasi bagaimana kompetitornya akan merespon gerakan kompetisi. *Kedua*, pimpinan perlu alasan mundur untuk menentukan dimana dan bagaimana gerakan organisasi mereka saat ini harus melanjutkan, mengingat penilaian terhadap bagaimana kompetitor akan merespon berbagai gerakan masa depan yang dilakukan. Untuk meningkatkan pembelajaran, pimpinan harus menempatkan diri pada posisi kompetitor untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana kompetitor yang kemungkinan akan bertindak dalam situasi tertentu.

Untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan menciptakan *organizational learning* pimpinan organisasi harus selalu merasakan bahwa dalam proses penyelenggaraan pemerintahan tersebut bukanlah hanya sendiri saja, namun ada banyak pemerintah kabupaten lain juga yang berusaha untuk lebih baik dalam kinerjanya. Sebagaimana sebuah permainan, tentunya akan ada yang terbaik dan ada yang terburuk. Bila ditanya semua orang akan menginginkan agar dirinya lah yang akan menjadi yang terbaik. Sehingga dengan harapan seperti ini, setiap pemain akan berusaha semaksimal mungkin dengan

mencoba berbagai strategi untuk menjadi *the best of the winner*. Begitu pula hendaknya setiap organisasi publik, harus selalu melihat organisasi sejenis.

Nature of the Top Management Team

Sifat dari Tim Manajemen Puncak yaitu bagaimana cara *top manajemen* dibangun dan bagaimana jenis orang-orang yang ada di dalamnya mempengaruhi proses pembelajaran organisasi. Tingkat dan kualitas pembelajaran organisasi dan pengambilan keputusan oleh tim manajemen puncak juga merupakan fungsi dari karakteristik pribadi dan latar belakang anggota tim. Sebuah organisasi yang menarik tim manajemen puncak dari berbagai industri dan latar belakang fungsional yang berbeda dapat mempromosikan *organizational learning* dan *decision making*.

Keragaman dalam tim manajemen puncak juga mengekspos pimpinan untuk implikasi dan konsekuensi dari berbagai tindakan alternatif program. Ketika pimpinan membawa informasi dengan sudut pandang yang berbeda untuk menanggulangi berbagai permasalahan, organisasi dapat menghindari *group think*, dan menghindari kesesuaian dan hanya memperkuat satu kecenderungan untuk menginterpretasikan kejadian dan informasi dengan cara yang serupa.

Soal Latihan

Pilihlah Salah Satu Jawaban Yang Dianggap Paling Tepat. Jawaban Untuk Pertanyaan-Pertanyaan Ini Akan Membantu Mengukur Pemahaman Tentang Organisasi Pembelajaran Dan Dinamika Perkembangan Saat Ini

Soal:

1. Konsep "organisasi pembelajaran" dalam lembaga pemerintahan terutama berfokus pada:
2. Peningkatan jumlah pelatihan yang wajib diikuti oleh karyawan.
 1. Pengembangan kebijakan yang berubah dengan cepat tanpa analisis mendalam.
 2. Penciptaan budaya di mana pembelajaran dan adaptasi menjadi inti kegiatan.
 3. Investasi dalam teknologi pendidikan terbaru.
 4. Pengurangan biaya pelatihan melalui program e-learning.
3. Bagaimana lembaga privat biasanya memanfaatkan organisasi pembelajaran untuk keunggulan kompetitif?
 1. Menerapkan prinsip pembelajaran berkelanjutan untuk semua karyawan.
 2. Menyediakan pelatihan satu kali pada saat orientasi karyawan baru.
 3. Memfokuskan pelatihan hanya pada karyawan tingkat manajemen.
 4. Menghindari pelatihan untuk menghemat biaya.
 5. Mempercepat proses pelatihan untuk mengurangi waktu yang dihabiskan.
4. Apa dampak positif dari penerapan konsep organisasi pembelajaran pada kinerja lembaga pemerintahan?
 1. Mengurangi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
 2. Meningkatkan adaptasi terhadap perubahan kebijakan dan praktik.
 3. Mempertahankan prosedur yang sudah ada tanpa perubahan.
 4. Memusatkan pengetahuan hanya pada pemimpin senior.
 5. Menurunkan moral karyawan karena kurangnya kejelasan peran.
5. Dalam konteks dinamika perkembangan saat ini, perubahan apa yang paling signifikan di lingkungan kerja organisasi?
 1. Peralihan ke model kerja dari jarak jauh dan hibrid.
 2. Kembali ke metode kerja tradisional sepenuhnya.
 3. Mengurangi penggunaan teknologi digital dalam operasi sehari-hari.
 4. Meningkatkan jumlah jam kerja untuk meningkatkan produktivitas.

5. Menghilangkan peran SDM dalam proses perekrutan.
6. Inisiatif manakah yang merupakan contoh praktik organisasi pembelajaran dalam lembaga pemerintahan?
 1. Meningkatkan formalitas dalam prosedur operasional.
 2. Menyederhanakan struktur organisasi untuk mengurangi tingkat.
 3. Memperkenalkan sistem umpan balik 360 derajat.
 4. Mengadopsi pendekatan top-down dalam pengambilan keputusan.
 5. Melakukan pengurangan staf secara berkala.

Kunci jawaban

1. Jawaban: C

Penjelasan: Konsep "organisasi pembelajaran" dalam lembaga pemerintahan berfokus pada penciptaan budaya di mana pembelajaran dan adaptasi menjadi inti kegiatan, memungkinkan organisasi untuk merespons secara efektif terhadap perubahan dan tantangan.

2. Jawaban: A

Penjelasan: Lembaga privat biasanya memanfaatkan organisasi pembelajaran sebagai keunggulan kompetitif dengan menerapkan prinsip pembelajaran berkelanjutan untuk semua karyawan, sehingga meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dapat mendorong inovasi dan efisiensi.

3. Jawaban: B

Penjelasan: Penerapan konsep organisasi pembelajaran dalam lembaga pemerintahan dapat meningkatkan adaptasi terhadap perubahan kebijakan dan praktik, memfasilitasi perbaikan proses dan pelayanan.

4. Jawaban: A

Penjelasan: Perubahan paling signifikan dalam dinamika perkembangan lingkungan kerja organisasi saat ini adalah peralihan ke model kerja dari jarak jauh dan hibrid, yang telah dipercepat oleh keadaan global baru-baru ini.

5. Jawaban: C

Penjelasan: Memperkenalkan sistem umpan balik 360 derajat adalah contoh dari praktik organisasi pembelajaran dalam lembaga pemerintahan, karena mempromosikan pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan berdasarkan umpan balik dari berbagai sumber.

BAB XIII MANAJEMEN KEBERAGAMAN

TIU:

Mahasiswa diharapkan untuk memahami konsep manajemen keberagaman dalam organisasi, mengenali dimensi dan manfaat keberagaman tenaga kerja, serta mengembangkan keterampilan untuk mengelola keberagaman secara efektif guna mencapai sukses organisasi.

TIK:

- Mahasiswa akan memahami definisi dan ruang lingkup manajemen secara umum.
- Mahasiswa akan mendefinisikan keberagaman dan mengakui pentingnya dalam konteks organisasi modern.
- Mahasiswa akan memahami berbagai aspek dan manfaat keberagaman dalam tenaga kerja.
- Mahasiswa akan mengidentifikasi azas-azas dan dimensi keberagaman, serta bagaimana hal ini mempengaruhi dinamika kerja.
- Mahasiswa akan mengeksplorasi cara-cara mengelola keberagaman tenaga kerja untuk mempromosikan inklusivitas dan produktivitas.
- Mahasiswa akan belajar tentang prinsip-prinsip dan praktik terbaik diversity training dan pedoman untuk mencapai sukses dalam manajemen keberagaman.

13.1. Pengertian Manajemen

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Terdapat berbagai pendapat tentang pengertian manajemen, walaupun pada dasarnya mempunyai makna yang kurang lebih sama.

Mary Parer Foller menyatakan bahwa manajemen adalah *the art of getting things done through people* yaitu sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain. Hal ini meminta perhatian pada kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan organisasi dengan mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan tanpa melakukan pekerjaan sendiri.

Konsep tentang manajer dan manajemen saling terkait. Menurut pandangan Drucker, manajemen merupakan praktik spesifik yang mengubah sekumpulan orang menjadi kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan dan produktif. Dubrin mengartikan manajemen sebagai suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning* dan *decision making organizing, leading, dan controlling*.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (Stoner dan Freeman, 1992 dalam Wibowo,2011:9).

Sementara itu Robbins dan Coulter memberikan definisi manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi menunjukkan hubungan antara input dan output dengan mencari biaya sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dubrin menyatakan bahwa manajemen mempunyai tiga pengertian lainnya, yaitu sebagai berikut: 1) manajemen sebagai disiplin atau bidang studi, manajemen merupakan bidang pengetahuan seperti pengetahuan lainnya yang dapat dipelajari. Kebanyakan eksekutif puncak menguasai manajemen.

Mempelajari manajemen menghasilkan *return on investment* yang sangat besar; 2) manajemen sebagai orang, manajemen juga mengindikasikan manajer secara kolektif dalam suatu organisasi yaitu individu yang menjalankan manajemen; dan 3) manajemen sebagai karier, banyak organisasi merekrut lulusan perguruan tinggi dengan menawarkan peluang karier dalam manajemen. Serangkaian pekerjaan secara progresif mengarahkan pada tanggungjawab yang lebih besar apabila calon menunjukkan kompetensi manajerial.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

13.2. Pengertian Keberagaman

Dalam suatu organisasi yang menjalankan keberagaman, maka orang dihargai, orang dibantu untuk dapat memberikan kontribusi dan merasa menjadi bagian dari organisasi, orang dapat mengembangkan diri dan belajar dalam konteks organisasi dan pada akhirnya diharapkan organisasi mendapatkan manfaat maksimum dari keterbukaan.

Namun terdapat kekhawatiran sebagian orang bahwa keberagaman akan membawa masalah bagi kinerja organisasi. Kekhawatiran tersebut tidak perlu terjadi apabila mereka memahami bagaimana memanfaatkan keberagaman menjadi kekuatan organisasi. Untuk itu diperlukan pemahaman kemampuan melakukan terobosan dan kemampuan mengelola keberagaman.

Dengan demikian, kemampuan mengelola keberagaman menjadi keterampilan yang penting dalam suatu organisasi. Mengelola keberagaman berpusat pada pengembangan dan perubahan, yang dilakukan dengan melakukan: 1) kebersamaan, keterbukaan dan kejujuran; 2) memerhatikan perbedaan dan kesamaan diantara sumber daya manusia, dan 3) melakukan pelatihan *multi-dimensional*.

Keberagaman dapat timbul karena perbedaan gender. Suatu jenis pekerjaan yang secara tradisional biasa dilakukan oleh kelompok pekerja pria, pada saat membuka kesempatan untuk pertama kali bagi pekerja wanita, akan memerlukan pengaturan baru menuju manajemen antar budaya. Sama halnya dapat terjadi pada suatu organisasi yang secara tiba-tiba meningkatkan masukan personel baru, akan bersangkutan dengan keberagaman yang disebabkan oleh perbedaan generasi.

Frederick A. Miller dan Judith H. Katz (2002, dalam Wibobo, 2010:123) berpendapat bahwa keberagaman merupakan rentang identitas sosial kelompok yang meliputi suatu organisasi. Mereka menyatakan pula bahwa terminologi keberagaman atau *diversity* sering salah dipergunakan, dengan saling mempertukarkan dengan pengertian *affirmative action*, *equal employment opportunity* dan *inclusion*, karena masing-masing mempunyai makna sendiri yang unik.

R. Roosevelt Thomas, Jr (2006) sendiri mengakui bahwa pandangannya sendiri tentang definisi keberagaman mengalami evolusi. Pada 1970-an memandang keberagaman sebagai perbedaan fungsional. Pada 1985 keberagaman diartikan sebagai semua perbedaan tenaga kerja, ditambah dengan isyarat tentang perbedaan di luar tenaga kerja. Sementara itu tahun 2000, keberagaman menunjukkan setiap bauran semua hal yang ditandai oleh perbedaan dan kesamaan. Akhirnya pada 2005 dia sampai pada suatu pananganan bahwa keberagaman menunjukkan bauran dari perbedaan, kesamaan dan tegangan yang dapat terjadi diantara elemen bauran yang bersifat pluralistik.

Dari uraian tersebut, tampak bahwa cara pandang para ahli mengungkapkan pengertian keberagaman sangat bervariasi, namun menunjukkan adanya persamaan. Keberagaman menyangkut aspek yang sangat luas, dapat dilihat dari tingkatannya dan faktor yang memengaruhinya. Keberagaman dapat terjadi pada tingkat individu, kelompok, organisasi, komunitas, dan masyarakat. Keberagaman juga sangat dipengaruhi oleh latar belakang demografis dan sumber daya manusia, kondisi lingkungan internal tempat kerja dan kondisi eksternal masyarakat yang dihadapi.

Dengan demikian, dapat dirumuskan pengertian keberagaman sebagai variasi dari berbagai macam kombinasi elemen demografis sumber daya manusia, organisasional, komunitas, masyarakat, dan budaya.

13.3. Memahami Keberagaman

Kondisi lingkungan eksternal dan internal organisasi telah banyak mengalami perubahan. Perubahan telah terjadi dalam konteks sosial, perubahan di tempat kerja dan perubahan organisasional. Birokrasi yang telah memberikan sumbangan besar dalam pencapaian tujuan organisasi pada masa yang lalu, dirasakan tidak lagi mencukupi kebutuhan. Keberagaman diharapkan dapat menjadi alternatif yang dapat menghapuskan kekurangan birokrasi dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi.

Namun demikian, dengan penerapan keberagaman tidak berarti bebas dari masalah. Pemahaman tentang makna keberagaman dan kemampuan mengelola keberagaman perlu ditingkatkan secara berkelanjutan.

Keberagaman atau *diversity* pada awalnya hanya berarti variasi. Sekarang ini digunakan sebagai pengertian untuk menjelaskan tempat kerja bagi orang dengan berbagai latar belakang dan budaya. Kemampuan mengelola budaya yang berbeda menjadi keterampilan bisnis penting. Akan tetapi keberhasilan menciptakan budaya organisasi menyangkut perubahan besar pada tingkat manajemen individual dan organisasional.

Keberagaman tenaga kerja merupakan konsep dimana organisasi menjadi lebih heterogen dalam gender, ras, etnis dan masuknya kelompok berbeda lainnya (Robbins, 2003:15). Tantangan bagi organisasi adalah mengakomodasi orang dari kelompok yang berbeda dengan memerhatikan perbedaan gaya hidupnya, kebutuhan keluarga, dan gaya kerjanya terutama dalam usaha multi nasional.

Membangun budaya keberagaman akan membantu individu, tim dan organisasi bekerja bersama dengan cara yang memastikan bahwa orang menghargai; orang dibantu untuk memberikan kontribusi dan merasa menjadi bagian dari organisasi; mampu mengembangkan dan belajar dalam konteks tempat kerja; dan organisasi mendapatkan manfaat maksimum dari budaya yang terbuka dan sukses.

Mengelola keberagaman dengan baik berarti melibatkan setiap orang dalam meningkatkan integrasi dan kohesi, dan bukan pemecahan. Persoalannya adalah bagaimana manajemen keberagaman dapat memanfaatkan setiap orang bukan hanya minoritas.

Mengembangkan budaya keberagaman adalah tentang bagaimana melihat orang lain sebagai individu, menghargai keterampilan dan kemampuan yang mereka bawa ke dalam organisasi dan tidak melihat orang dalam keanggotaannya dalam kelompok tertentu.

Keberagaman budaya dapat ditandai dari ciri-ciri yang tampak dipermukaan dari suatu organisasi. Dalam lingkungan bisnis dimana keberagaman diterima, di semua tingkatan organisasi akan menampilkan ciri-ciri sebagai berikut: 1) *openness* (keterbukaan), yaitu penolakan atas kerahasiaan sebagai cara dalam

melakukan pengelolaan; 2) *understanding* (saling pengertian), yaitu suatu keinginan untuk menanyakan tentang dan menggali masalah sebelum mempertimbangkan atau mengevaluasinya. Saling pengertian meningkat dalam pola hubungan kerja yang saling memercayai; 3) *honesty* (kejujuran), yaitu suatu penerimaan akan perlunya bersepakat dalam kebenaran, meskipun tidak menyenangkan. Jujur mengandung makna satunya kata dan perbuatan; 4) *fearlessness* (ketidaktakutan), yaitu adanya lingkungan yang aman dimana orang percaya diri untuk berkata apa yang mereka pikirkan atau rasakan; 5) *learning* (pembelajaran), yaitu suatu penerimaan akan perlunya bagi setiap orang maju ke depan dan berkembang melalui pengalaman, eksplorasi dan pembelajaran; 6) *responsibility* (tanggungjawab), yaitu suatu keinginan agar setiap orang mengambil tanggung jawab atas cara organisasi menghadapi masalah yang berhubungan dengan budaya; 7) *highly developed communications* (komunikasi yang sangat berkembang) menunjukkan kesiapan bekerja dengan membagi informasi secara kontinyu dan interaksi yang sangat berkualitas; dan 8) *a lack of kneejerk blame* (kurangnya kesalahan yang menyentak), yaitu suatu keinginan menggali faktor penyebab dari kesalahan atau kegagalan dan belajar dari padanya.

13.4. Azas dan Dimensi Keberagaman

Terdapat pandangan lima asas untuk memahami dan mempromosikan efektivitas untuk menguasai keberagaman yang secara bersama-sama mendasari kerangka kerja pengambilan keputusan. Kelima asas tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Roosevelt Thomas, Jr. 2006 dalam Wibowo, 2010:136):

a. Harus dibangun pemahaman bersama tentang konsep inti

Sebelum memulai membuat keputusan, harus terdapat pemahaman bersama tentang konsep inti keberagaman. Di banyak organisasi, eksekutif dan pemimpin keberagaman internal, secara sendiri-sendiri atau bersama-sama merasakan kebingungan konseptual, kecuali bahwa kebingungannya yang bersangkutan dengan keberagaman. Beberapa melangkah dengan versinya sendiri tentang keberagaman dengan tanpa kecenderungan menguji efektivitasnya. Adapun lainnya tidak dapat menyebut definisi dan dasar-dasar yang menjelaskan usaha mereka sehingga kembali pada rasionalitas bahwa "keberagaman berarti hal yang berbeda bagi orang yang berbeda".

Karenanya untuk keberlanjutan dan efektivitas, usaha keberagaman harus didasarkan pada konsep yang dipahami dan diucapkan dengan baik.

b) Konteks adalah kunci.

Semua keputusan harus sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal dimana keputusan dibuat. Usaha keberagaman tidak dilakukan dalam keadaan hampa, tetapi dibentuk dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan misi, visi, dan strategi organisasi.

c) Usaha keberagaman harus "requirements driven"

Sejak *quality decision* harus sering dibuat di antara tegangan keberagaman memiliki kelemahan dalam keberagaman, paling tidak pada tingkat tertentu, menjadi kritis untuk memfokuskan pada hal-hal yang esensial. Hal tersebut memungkinkan kita kembali pada apa yang penting dan membuat *quality decision* dari pada tegangan dan tantangan.

Quality decision (R.Roosevelt Thomas, Jr.2006) adalah suatu keputusan yang membantu orang dan organisasi menyelesaikan tiga tujuan penting yaitu misi (apa yang kita cari untuk dilakukan), visi (seperti apa wujud keberhasilan secara ideal), dan strategi (bagaimana kita akan memperoleh kedudukan kompetitif maksimum).

Oleh karena itu, usaha keberagaman harus *requirement driven* atau didorong oleh kebutuhan. Karenanya memfokuskan pada apa yang benar-benar perlu untuk menyelesaikan misi, visi, dan strategi individu atau organisasi. *Requirement* berbeda dari tradisi (cara sesuatu selalu dilakukan), *preferensi personal* (cara saya menyukai sesuatu seperti apa), dan *konvensi* (cara yang paling mudah bagi saya). Namun, *requirement* adalah “*the way things absolutely must be*” atau cara sesuatu sesungguhnya harus dilakukan.

d. *Keberagaman individu, perusahaan harus dipertimbangkan.*

Ketika berbicara tentang keberagaman, berbicara keberagaman dari perspektif perusahaan atau manajer sebagai perwakilannya. Jarang berpikir aspirasi personal dari individu pemimpin atau kontributor. Aspirasi dari individual ini mungkin berbeda dari aspirasi perusahaan. Sama jelasnya bahwa aspirasi individual dapat memengaruhi efektivitas usaha keberagaman perusahaan.

e. *Perusahaan dan individu harus menerapkan “strategi diversity management” secara universal.*

Untuk mengelola keberagaman secara efektif perusahaan dan individual harus menerapkan *the craft* atau keahlian manajemen keberagaman strategis pada bauran yang kritis.

The craft mengandung dua elemen yaitu *art and skill* atau seni dan keterampilan. Untuk bakat ilmiah *the craft* kebanyakan diartikan sebagai seni. Sering mereka tidak dapat dengan mudah mengungkapkan mengapa dan bagaimana mereka begitu efektif dengan manajemen keberagaman. Di sisi lain mayoritas *the craft* adalah keterampilan yang dipelajari.

Hal ini memang lebih mudah diucapkan dari pada melakukannya. Kepedulian, penerimaan, dan pemahaman manajemen keberagaman strategis tidak perlu menerjemahkan ke dalam implementasi. Mungkin saja memahami dan menerima definisi dan prinsip-prinsip, tetapi masih belum dapat menggunakannya.

Dimensi Keberagaman.

James L. Gibson dkk 2000 dalam Wibowo, 2010:139, membagi dimensi keberagaman menjadi dimensi inti dan dimensi sekunder. Sebagai dimensi inti keberagaman adalah umur, etnis, gender, atribut fisik, ras, dan orientasi seksual. Dimensi inti keberagaman ini mempunyai dampak jangka panjang pada perilaku dan sikap.

Adapun dimensi sekunder keberagaman sifatnya dapat diubah, dengan cara memperoleh, membuang, atau memodifikasi sepanjang hidupnya. Termasuk dimensi sekunder adalah latar belakang pendidikan, status perkawinan, keyakinan agama, ketidakmampuan kesehatan, dan pengalaman kerja.

Menilai keberagaman dari perspektif organisasi dan kepemimpinan berarti memahami dan menilai perbedaan dimensi keberagaman inti dan sekunder antara seseorang dengan lainnya. Tujuan penting yang semakin meningkat dalam masyarakat yang berubah adalah memahami bahwa semua individu adalah berbeda dan mempunyai apresiasi dengan perbedaan ini.

13.5. Keberagaman Tenaga Kerja

Kemajuan dunia telah mampu meningkatkan mobilitas tenaga kerja. Tenaga kerja yang cakap dan terampil dapat mencari peluang kerja dimana saja yang membutuhkan. Kecenderungan lain adalah meningkatnya tenaga kerja wanita dan munculnya kaum minoritas pasar tenaga kerja. Tenaga kerja dalam suatu organisasi menjadi sangat beragam dengan konsekuensi timbulnya berbagai masalah baru dalam budaya organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa perhatian organisasi terhadap keberagaman tenaga kerja semakin meningkat (Greenberg dan Baron, 2003:175).

Apabila kita amati, di Indonesia masalah keberagaman tenaga kerja juga cenderung meningkat, walaupun dengan substansi yang berbeda. Di dalam organisasi dewasa ini kita temui keberagaman ini dalam bentuk perbedaan gender, suku, agama, dan latar belakang. Perbedaan tersebut dapat mempunyai pengaruh pada budaya organisasi dan berarti memerlukan penanganan manajemen secara beragam. Institusi perlu lebih banyak menaruh perhatian akan adanya keberagaman diantara sumber daya manusia yang dimiliki. Perbedaan yang ada bukan dipertentangkan, tetapi justru diintegrasikan dan disinkronisasikan.

Organisasi dengan manajemen modern mengembangkan apa yang dinamakan *diversity management programs*. Suatu program yang mengajarkan kepada pekerja tentang adanya perbedaan di antara orang dan di mana organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adanya tenaga kerja wanita dan minoritas.

Diversity management programs dapat dikelompokkan dalam dua kategori yang dinamakan *awareness-based diversity training* (pelatihan keberagaman berbasis kepedulian) dan *skill-based diversity training* (pelatihan keberagaman berbasis keterampilan).

1) *awareness-based diversity training*, yaitu tipe program manajemen keberagaman yang dirancang untuk membuat orang lebih peduli terhadap masalah keberagaman di tempat kerja dan membuat mereka mengenal asumsi dasar yang mereka buat tentang orang;

2) *skill-based diversity training*, yaitu suatu pendekatan manajemen keberagaman yang berjalan di luar *awareness-based diversity training* dan dirancang mengembangkan keterampilan orang dengan harapan mampu mengelola keberagaman. Training ini mengembangkan piranti yang diperlukan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain.

Terdapat empat piranti utama yang dapat digunakan dalam proses ini, yaitu sebagai berikut:

1) *cross-cultural understanding* (pemahaman lintas budaya), yaitu pemahaman perbedaan budaya yang menjadi tanggungjawabnya mengapa rekan kerja berperilaku berbeda di pekerjaan;

2) *intercultural communication* (komunikasi antar budaya), yaitu pembelajaran untuk memastikan bahwa hambatan komunikasi *verbal* dan *non verbal* di antara budaya dapat diatasi;

3) *facilitation skills* (keterampilan memfasilitasi), yaitu suatu *training* tentang bagaimana membantu orang lain, mengurangi kesalahpahaman yang dapat timbul dari perbedaan;

4) *flexibility and adaptability* (*fleksibilitas* dan *adaptabilitas*) yaitu menanamkan kemampuan untuk melakukan pendekatan baru dan berbeda ketika berhubungan dengan orang lain yang berbeda.

13.6. Diversity Training dan Pedoman mencapai Sukses

Meskipun manajemen keberagaman telah dijalankan, tidak tertutup kemungkinan masih menghadapi masalah. Untungnya, beberapa masalah dapat didefinisikan terlebih dahulu, yaitu sebagai berikut:

1)manajer memfokuskan pada rentang perbedaan diantara orang-orang, bukan pada *stereotype* dari kelompok mana mereka berasal;

2)manajer tidak memperlakukan seseorang secara khusus karena menjadi anggota kelompok tertentu, setiap orang diperlakukan sebagai individu;

3)mengelola keberagaman memerlukan dukungan manajemen total. Keberagaman tidak dapat hanya dilakukan dalam unit tertentu saja, tanpa melihat kaitannya dengan unit kerja lainnya.

Pedoman Mencapai Sukses

Berdasarkan pengalaman banyak perusahaan, beberapa langkah harus dilakukan agar manajemen keberagaman berjalan seperti diharapkan. Kuncinya adalah: 1) secara aktif mengikuti orang terbaik; 2) memastikan bahwa orang dapat diterima dan cocok; 3) mendidik setiap orang; 4) mengukur bagaimana mereka melakukan; 5) memberikan perhatian pada masalah detail; dan 6) merencanakan masa depan.

Soal Latihan

Pilihlah Salah Satu Jawaban Yang Dianggap Paling Tepat. Jawaban Untuk Pertanyaan-Pertanyaan Ini Akan Membantu Mengukur Pemahaman Tentang Manajemen keberagaman

1. Mengapa manajemen keberagaman penting dalam lembaga pemerintahan?
 - A) Untuk memenuhi kuota keberagaman yang ditetapkan oleh undang-undang.
 - B) Untuk memastikan bahwa tim mempunyai berbagai perspektif yang dapat memperkaya pembuatan kebijakan.
 - C) Karena memiliki lebih banyak karyawan berarti memiliki lebih banyak ide.
 - D) Hanya untuk tujuan pemasaran dan citra publik.
 - E) Untuk mengurangi biaya pelatihan dengan memiliki tenaga kerja yang homogen.
2. Dalam organisasi privat, inisiatif keberagaman yang sukses sering kali menghasilkan:
 - A) Penurunan kompleksitas dalam pengelolaan SDM.
 - B) Peningkatan kreativitas dan inovasi.
 - C) Pengurangan dalam pengembangan produk baru.
 - D) Kebijakan yang lebih konservatif.
 - E) Kecenderungan untuk menghindari risiko.
3. Apa strategi yang paling efektif untuk meningkatkan manajemen keberagaman di tempat kerja?
 - A) Mempekerjakan konsultan keberagaman untuk sesi pelatihan tahunan.
 - B) Mengintegrasikan keberagaman dan inklusi ke dalam nilai-nilai inti perusahaan.
 - C) Membatasi keragaman hanya di tingkat entry-level.
 - D) Menghindari topik keberagaman untuk mengurangi konflik.
 - E) Menetapkan target keberagaman yang harus dicapai oleh manajer.
4. Bagaimana lembaga pemerintahan dapat memastikan bahwa keberagaman mendapat dukungan dari atas ke bawah?
 - A) Dengan memberikan insentif kepada manajer yang timnya paling homogen.
 - B) Melalui undang-undang yang mewajibkan keberagaman.
 - C) Menerapkan program pelatihan wajib untuk semua karyawan.
 - D) Mengkomunikasikan pentingnya keberagaman melalui kepemimpinan.
 - E) Memberikan penghargaan kepada karyawan yang tidak membahas keberagaman.
5. Apa dampak manajemen keberagaman yang baik terhadap lingkungan kerja?
 - A) Meningkatkan konflik karena perbedaan pendapat.
 - B) Membatasi aliran komunikasi dalam tim.

- C) Menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung.
- D) Mengurangi keragaman pendapat dalam tim.
- E) Menekankan pada perbedaan individu daripada kesamaan.

Kunci Jawaban

1. Jawaban: B

Penjelasan: Manajemen keberagaman penting dalam lembaga pemerintahan untuk memastikan bahwa tim memiliki berbagai perspektif yang dapat memperkaya proses pembuatan kebijakan dan memungkinkan lembaga tersebut melayani masyarakat secara lebih efektif dengan mempertimbangkan kebutuhan beragam kelompok.

2. Jawaban: B

Penjelasan: Inisiatif keberagaman yang sukses dalam organisasi privat sering kali menghasilkan peningkatan kreativitas dan inovasi, karena beragam latar belakang dapat menghasilkan ide-ide baru dan pendekatan segar terhadap masalah.

3. Jawaban: B

Penjelasan: Strategi paling efektif untuk meningkatkan manajemen keberagaman di tempat kerja adalah mengintegrasikan keberagaman dan inklusi ke dalam nilai-nilai inti perusahaan, sehingga menjadi bagian tak terpisahkan dari budaya organisasi.

4. Jawaban: D

Penjelasan: Lembaga pemerintahan dapat memastikan bahwa keberagaman mendapat dukungan dari atas ke bawah dengan mengkomunikasikan pentingnya keberagaman melalui kepemimpinan, yang dapat menetapkan standar dan menjadi teladan dalam mendukung keberagaman.

5. Jawaban: C

Penjelasan: Manajemen keberagaman yang baik memiliki dampak positif terhadap lingkungan kerja dengan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendukung, di mana semua karyawan merasa dihargai dan mampu memberikan kontribusi penuh mereka.

BAB XIV PERILAKU ORGANISASI DALAM BERBAGAI KASUS

TIU:

Mahasiswa diharapkan untuk memahami dan mampu menerapkan konsep perilaku organisasi dalam menangani berbagai kasus yang berkaitan dengan manajemen organisasi, kepemimpinan, motivasi, penilaian kinerja, konflik, komunikasi, pengambilan keputusan, dan birokrasi.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Mahasiswa akan mempelajari pendekatan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan kasus dalam bidang organisasi.
- Mahasiswa akan menganalisis kasus yang berkaitan dengan budaya organisasi dan mengembangkan solusi yang efektif.
- Mahasiswa akan mengevaluasi dan menawarkan solusi untuk masalah kepemimpinan yang beragam.
- Mahasiswa akan merumuskan strategi untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mengatasi tantangan terkait.
- Mahasiswa akan menilai permasalahan yang muncul dalam penilaian kinerja dan menyusun solusi praktis.
- Mahasiswa akan belajar cara menyelesaikan konflik di dalam organisasi dengan menggunakan teknik yang efektif.
- Mahasiswa akan mengatasi hambatan komunikasi untuk memfasilitasi komunikasi yang lebih baik dalam organisasi.
- Mahasiswa akan menerapkan teknik pemecahan masalah dalam konteks pengambilan keputusan organisasi.
- Mahasiswa akan mengidentifikasi permasalahan utama yang berkaitan dengan birokrasi dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya.

14.1. Solusi Menghadapi Kasus di Bidang Organisasi

Ada beberapa solusi secara umum dalam menyelesaikan berbagai kasus di bidang organisasi, yaitu:

a. Sebuah organisasi yang baik akan selalu melakukan evaluasi terhadap keberadaan organisasi tersebut. Pengevaluasian dapat dilakukan secara rutin dan itu harus dilakukan oleh mereka yang berkompeten dalam bidangnya dengan tujuan agar organisasi dapat terus berjalan pada relnya.

b. Manajemen organisasi adalah mengedepankan konsep *butom up* jika ingin mengubah konsep organisasi dari model domestik ke internasional. Konsep *butum up* dilakukan dengan maksud agar organisasi tersebut siap dalam melakukan perubahan mulai dari tingkat bawah hingga atas. Karena perubahan konsep dari domestik ke internasional yang paling utama adalah kesiapan dari pihak karyawan.

c. Manajemen organisasi dalam mengubah bentuk organisasi dari model garis ke fungsional hingga ke model garis dan staf harus bercermin pada konsep representatif sehingga sesuai dengan kondisi di organisasi tersebut. Karena jika itu bersifat tidak sesuai maka nantinya akan menimbulkan dampak tidak baik berupa tidak berjalan dengan baik mekanisme kerja di organisasi tersebut.

d. Dalam era globalisasi saat ini akan lebih baik jika suatu organisasi menerapkan konsep sistem terbuka. Dengan alasan utama bahwa untuk mewujudkan visi dan misi dibutuhkan konsep "*high adaptation*" pada perubahan lingkungan secara berkesinambungan. Sebuah organisasi hanya akan bertahan jika mampu mengapresiasi setiap keinginan konsumen dengan hasil produksi yang

diciptakan. Dan kegagalan berbagai organisasi bisnis dewasa ini karena kekakuannya dalam memahami setiap perubahan tersebut.

e. Menyelesaikan masalah yang dianggap serius dengan berkonsultasi pada para ahli manajemen. Karena dengan masukan (*advise*) dari para ahli manajemen memungkinkan penyelesaian berbagai masalah sesuai dengan koridor konsep manajemen organisasi. Dan carilah konsultan yang memiliki kompetensi profesional kerja yang teruji dalam menyelesaikan setiap kasus di berbagai organisasi.

14.2. Kasus Budaya Organisasi

Saat ini negara berkembang dan tidak terkecuali Indonesia menjadi salah satu pasar yang menggiurkan masuknya produk yang berasal dari negara maju. Produk yang masuk tersebut meliputi barang (*goods*) dan jasa (*service*) dengan segala jenisnya. Berbagai produk tersebut ternyata memiliki tingkat penjualan yang tinggi, ini disebabkan konsumen atau masyarakat Indonesia begitu antusias menyenangi produk dari luar tersebut.

Kondisi ini lebih jauh telah merobah tatanan berfikir masyarakat dari konsumtif pada produk lokal ke produk berkelas internasional. Alasannya sederhana karena produk internasional khususnya dari negara maju lebih berkualitas dan berkelas. Kondisi ini ternyata berpengaruh kepada gaya hidup dan cara berfikir masyarakat Indonesia yang selama ini begitu sangat berbudaya nusantara kearah berfikir kapitalis.

Memang harus diakui masuknya produk *fast food* seperti burger, KFC, CFC, Hoka-hoka bento, Coca-cola, dan berbagai jenis makanan lainnya telah menyebabkan lidah masyarakat Indonesia yang dahulunya makan kacang rebus, ketela rebus, kerak telur, mie lokal, minum bajigur, bendrek dan lain-lain mulai tersingkirkan. Seiring dengan promosi yang besar-besaran dilakukan oleh negara maju yang notabene mereka memiliki sumber dana yang besar dan mencukupi untuk melakukan itu.

Kondisi ini sebenarnya juga terjadi pada produk jasa, seperti masuknya pesawat Air Asia ke beberapa wilayah penerbangan domestik Indonesia seperti dari Medan ke Bandung, Bandung ke Denpasar saat ini bisa pakai Air Asia dan berbagai banyak tempat lain yang terus pasti akan terjadi.

Kalau berbicara produk impor mungkin selama ini sudah sering beberapa jenis produk impor yang masuk ke Indonesia seperti beras dan gula dari Thailand, daging sapi dari Australia dan berbagai jenis komoditi lainnya. Ada konsep dan kampanye yang terus didengungkan pada masyarakat Indonesia adalah sebaiknya Indonesia jangan menjadi bangsa produsen namun lebih baik menjadi bangsa pedagang, sehingga orang-orang Indonesia tidak perlu repot-repot untuk bercocok tanam atau berkebun, dan lain-lainnya namun cukup dengan hanya membeli dari luar dan kemudian menjual lagi. Sehingga tidak perlu susah-susah menjadi petani, berkebun, dan lain sebagainya, sehingga konsep ini menjadi pro dan kontra.

Pengaruh budaya luar juga semakin terlihat jika ada sebagian anak-anak generasi sekarang yang tidak lagi patuh dengan nasehat orang tua, atau tidak begitu menghargai orang tua seperti yang diajarkan oleh orang-orang terdahulu. Hal ini menunjukkan sopan santun yang kurang dan budaya malu yang semakin terkikis. Kasus aborsi, anak bayi yang dibuang, dan berbagai kasus pergaulan bebas telah sering didengar dewasa ini, telah mampu memberikan bukti-bukti otentik akan semua ini. Termasuk tentunya gaya berpakaian yang telah begitu bebas dan jauh dari budaya masyarakat nusantara yang sopan santun.

Ada pendapat kritis yang mengemukakan atas semua ini yaitu bahwa para pebisnis tidak memiliki tingkat kreativitas tinggi dalam meramu produk budaya

Indonesia ini untuk dimodifikasi secara modern. Seperti mengkonsep topi blangkon dari Jawa sebagai topi bergaya modern namun tetap tidak meninggalkan ciri khas keindonesiaannya. Termasuk baju adat dari berbagai daerah nusantara ini sebagai baju yang memiliki sisi modern dari berbagai daerah nusantara ini sebagai baju yang memiliki sisi modern dan bisa dipakai oleh para mahasiswa ketika ingin kuliah dan berjalan-jalan di sore hari.

Atas dasar kasus ini berikan pendapat dan pemikirannya, secara apa solusi yang sebaiknya dilakukan guna menciptakan dan mempertahankan budaya Indonesia yang benar-benar dapat diterapkan pada seluruh sendi kehidupan rakyat Indonesia hingga akhir zaman.

14.3. Solusi Menyelesaikan Masalah Bidang Kepemimpinan

Ada beberapa solusi secara umum yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan masalah dalam bidang kepemimpinan, yaitu:

a. Membangun dan menghilangkan semangat kemalasan di kalangan para karyawan. Karena dengan memiliki karyawan yang rajin memungkinkan pimpinan untuk menggerakkan organisasi mencapai tujuan visi dan misi yang diharapkan.

b. Bagi para pimpinan agar selalu melakukan *up grade* pada ilmu yang dimiliki. Dengan tujuan agar perkembangan ilmu yang terjadi di setiap waktu dapat terus diterapkan di perusahaan. Dengan memiliki ilmu yang maksimal memungkinkan bagi pihak pimpinan perusahaan untuk memiliki wibawa yang tinggi di mata para karyawannya.

c. Pemimpin yang bijaksana adalah yang memiliki jiwa temperamen yang rendah. Seorang pemimpin yang memiliki jiwa temperamen yang tinggi cenderung sulit untuk bisa memimpin secara baik, karena memimpin suatu organisasi haruslah dilakukan secara tenang dan sabar.

d. Pemimpin yang dipilih adalah pemimpin yang jauh dari mental korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Bagi pihak perusahaan sangat menjadi penting untuk menempatkan pemimpin yang memiliki jiwa dan semangat anti pada KKN. Karena jika seorang pemimpin anti pada KKN diharapkan *clean organization* akan berhasil diwujudkan.

e. Pemimpin yang dipilih adalah yang memiliki jiwa dan semangat tidak mabuk atau terlalu cinta pada kekuasaan. Pemimpin yang cinta pada kekuasaan cenderung akan bersikap otoriter dalam memimpin.

14.4. Solusi mengatasi Masalah di bidang Motivasi

Secara umum ada beberapa solusi yang layak diterapkan untuk mengatasi masalah di bidang motivasi, yaitu:

a. Pimpinan menciptakan suasana yang mendukung kearah pembentukan situasi dan kondisi kerja yang nyaman, saling menghargai, dan menempatkan rasa simpati pada mereka yang menjalankan pekerjaan secara baik. Termasuk pimpinan harus menghargai para karyawan yang telah berusaha bekerja namun belum berhasil menunjukkan kualitas kerjanya.

b. Seorang pimpinan yang bijaksana menghindari bahasa-bahasa dan perintah yang menimbulkan konflik. Kalau tujuan dari konflik untuk membangun produktivitas kerja mungkin tidak ada masalah, namun kalau konflik hanya akan membuat timbulnya masalah baru ini akan membawa persoalan yang jauh lebih parah. Termasuk memungkinkan lambatnya hasil produktivitas kerja.

c. Para pimpinan dan karyawan selalu berfikir secara positif. Artinya jika ada pimpinan yang menegur bawahan secara keras anggaplah itu sebagai masukan yang berarti dalam memotivasi para bawahan agar semakin baik di kemudian hari. Begitu juga pimpinan jika ada bawahan yang memberi saran, maka sebaiknya jangan tersinggung, namun jadikan itu sebagai motivasi bagi pimpinan

untuk melakukan perbaikan secara lebih baik dan biasanya karyawan yang memberi masukan tentunya karyawan tersebut memiliki rasa cinta yang tinggi kepada perusahaan. Namun ada baiknya juga memfilter setiap masukan itu jangan menerima mentah-mentah begitu saja, harus bisa membedakan mana yang masukan dan yang mana fitnah.

d. Jika pimpinan atau karyawan memiliki prestasi, maka sebaiknya berikan ucapan atau juga hadiah karena itu akan membangkitkan semangat dan menempatkan dirinya sebagai orang yang dihargai atas kerja keras yang telah dilakukan. Memberi hadiah kadang kala tidak perlu mahal namun yang terpenting adalah menunjukkan perhatian.

Kasus atau masalah di bidang motivasi:

Bapak Andika adalah seorang karyawan muda bagian marketing pada PT Angkutan yang memiliki prestasi bagus pintar dan energik. PT Angkutan adalah perusahaan jasa angkutan yang berada di Jakarta dan memiliki armada angkutan sebanyak 180 jenis mulai bus umum, bus wisata hingga taxi. Pihak perusahaan sangat menyukai memiliki karyawan seperti bapak Andika tersebut, terutama kemampuannya dalam berkomunikasi dengan berbagai pihak, baik internal perusahaan maupun dengan para pelanggan serta mitra bisnis perusahaan. Banyak dari para mitra bisnis yang selama ini menaruh simpati bisnis dengan perusahaan PT Angkutan karena adanya pak Andika.

Selama ini pihak perusahaan merasa kinerja Bapak Andika adalah tidak ada masalah dan bahkan dianggap sangat berprestasi namun sekitar satu bulan ini mulai memperlihatkan penurunan. Ketika pihak manajer perusahaan mempelajari semua itu ternyata diketahui bahwa pak Andika memiliki latar belakang keluarga dengan banyak tanggungan, baik adik-adiknya yang belum memiliki pekerjaan dan masih bersekolah, orang tuanya yang sering sakit-sakitan, belum lagi ditambah personal tunangannya yang tidak memiliki rasa pengertian tinggi terhadap pekerjaan pak Andika.

Sebagai orang yang bertanggungjawab dan memiliki rasa kasih sayang tinggi pada keluarga, maka pak Andika selalu berusaha menjadi tulang punggung keluarga. Namun kondisi ini bagi pihak manajer perusahaan telah mempengaruhi menurunnya motivasi kerja serta lebih jauh motivasi membangun karir bagi pak Andika di PT Angkutan. Ini terjadi karena fokus dalam bekerja menjadi sulit dia lakukan.

Atas dasar kasus seperti itu akan apa yang harus dilakukan oleh manajer perusahaan tersebut dalam memahami potensi dan masalah yang dialami oleh pak Andika tersebut. Serta solusi apa yang harus diterapkan oleh manajer perusahaan jika melihat dari segi perspektif konsep motivasi. Berikan penjelasannya!

14.5. Kasus Permasalahan dalam Penilaian Kinerja

Ibu Amelia adalah manajer personalia pada PT Agung sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penyaluran tenaga kerja *cleaning service* ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan. Seperti perkantoran, perhotelan, rumah sakit, dan lain sebagainya. PT Agung telah beroperasi semenjak 10 tahun yang lalu, dan berkedudukan di Jakarta Selatan.

Namun akhir-akhir ini semangat dan kualitas kerja para karyawan terjadi penurunan dan ini berpengaruh pada pekerjaan mereka. Beberapa pihak yang telah menggunakan jasa *cleaning service* PT Agung merasa kecewa terutama pihak hotel. Kondisi ini tentunya telah berpengaruh pada penurunan kepercayaan dan lebih jauh pada perolehan keuntungan perusahaan.

Untuk mengatasi masalah ini Ibu Amelia menerapkan konsep kedisiplinan tegas kepada para karyawannya dalam bekerja. Termasuk menindak tegas

kepada para karyawan yang dianggap bekerja asal-asalan. Tindakan itu teraplikasi dalam bentuk teguran lisan, tulisan hingga pada pemecatan.

Namun sikap Ibu Amelia yang tegas dalam bidang kedisiplinan mendapat kritik yang tajam dari manajer marketing dan keuangan. Manajer marketing menganggap konsep kedisiplinan yang keras seperti itu bisa berbahaya bagi mentalitas karyawan, serta jika ada karyawan yang di PHK maka memungkinkan bagi perusahaan berkewajiban untuk atau harus memberikan uang pesangon.

Karena secara konsep setiap keputusan yang dibuat oleh perusahaan pasti akan menimbulkan akibat tersendiri termasuk akibat yang bersifat hukum yaitu jika perusahaan tidak membayar uang pesangon, maka perusahaan akan dituntut secara hukum.

Harus dipahami setiap penegakan kedisiplinan yang keras harus diikuti dengan kualitas kompensasi serta penghargaan lainnya, khususnya penghargaan dalam bentuk finansial. Apakah PT Agung mampu melakukannya. Namun Ibu Amelia beranggapan jika kedisiplinan telah diterapkan maka kualitas kinerja yang akan ternilai oleh para pengguna jasa *cleaning service* dari para pemakai jasa akan lebih baik, setiap perbuatan menurut beliau pasti ada konsekuensinya.

Atas dasar kasus ini berikan penjelasannya, apakah setuju dengan konsep Ibu Amelia atau tidak, jika setuju dan tidak berikan penjelasannya dari segi pendekatan penilaian kinerja!

14.6. Kasus dalam Menyelesaikan Konflik

PT Bank Buana diputuskan untuk melakukan *merger* dengan PT Bank Angkasa. Kedua bank tersebut berada di bawah satu perusahaan besar yaitu PT Rasyid yang memiliki banyak jenis perusahaan, dan salah satu bisnisnya dalam bidang perbankan. Artinya pemilik atau pemegang saham semua perusahaan tersebut adalah sama, dan komisaris telah melakukan pertemuan rapat pimpinan dengan melibatkan *top management* dari PT Rasyid dengan hasil keputusan yaitu penghargaan pihak perusahaan PT Bank Buana diputuskan untuk melakukan *merger* dengan PT Bank Angkasa. Alasan penggabungan tersebut adalah manajemen PT Bank Angkasa tidak mampu bekerja dengan baik dan telah menimbulkan kerugian termasuk penurunan keuntungan kepada para pemegang saham dan dianggap hanya manajemen PT Bank Buana yang mampu menyelesaikan permasalahan tersebut.

Termasuk hasil audit yang dilakukan oleh sebuah Kantor Akuntan Publik diketahui bahwa PT Bank Buana mengalami penurunan kinerja dan bermasalah dalam pengelolaan keuangan. Dan lebih jauh pihak manajemen inti PT Rasyid mengusulkan secara serius agar segera dan secepatnya PT Bank Buana dimergerkan dengan PT Bank Angkasa. Karena itu satu-satunya cara menyelamatkan asset perubahan PT Bank Buana.

Sebenarnya persoalan keuangan dan kondisi finansial *distress* (kesulitan keuangan) PT Bank Buana disebabkan oleh kesalahan dari Direktur Utama dan manajer keuangannya, yang dianggap memiliki hubungan untuk bekerjasama saling melakukan tindakan ingin memperkaya diri sendiri. Kesalahan ini ternyata telah menyebabkan kerugian bagi seluruh manajer lain seperti manajer personalia, produksi dan marketing.

Pada saat penggabungan akan dilakukan, maka tiga manajer lain yang selama ini merasa tidak bersalah dan menganggap kualifikasi mereka adalah lebih baik dari kualifikasi manajer di PT Bank Angkasa sangat tidak setuju jika mereka ditempatkan di bawah posisi manajer personalia, produksi dan marketing di PT Bank Angkasa.

Namun para manajer di PT Bank Angkasa juga menganggap diri mereka lebih baik dan lebih berkualitas dibandingkan dari tiga manajer PT Bank Buana tersebut, walaupun menurut banyak pihak kualifikasi pendidikan dari ketiga manajer PT Bank Buana adalah lebih tinggi dari manajer di PT Bank Angkasa. Jika ketiga manajer dari PT Bank Buana diletakkan kedudukannya di atas para manajer PT Bank Angkasa, maka tentunya para manajer PT Bank Angkasa akan sangat tersinggung. Namun kalau ketiga manajer dari PT Bank Buana diletakkan di posisi di bawah dari para manajer PT Bank Angkasa mereka akan malas bekerja dan bahkan lebih jauh akan bisa menimbulkan konflik baru.

Maka berdasarkan kasus di atas pecahkan kasus tersebut dan berikan solusi apa yang sebaiknya harus diterapkan oleh PT Rasyid!

Solusi dalam Menyelesaikan Konflik:

Ada beberapa solusi yang kiranya dapat dilaksanakan dalam usaha-usaha menyelesaikan konflik, yaitu:

a. Melakukan dan menerapkan konsep bekerja yang berkolaborasi dan menjauhi sikap kerja yang bersaing secara negatif. Berkolaborasi adalah suatu situasi dimana pihak-pihak pada suatu konflik masing-masing sangat berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak.

b. Menerapkan konsep adaptasi terhadap perusahaan tersebut berada. Jika kantor induknya di negara Amerika, maka ketika membuka kantor cabang ke negara lain seperti negara mayoritas muslim, maka harus menerapkan dan mengadaptasi dengan konsep budaya muslim yang berlaku disana, misalnya dengan mempersilakan karyawannya untuk memakai jilbab atau kerudung, menyediakan waktu dan tempat untuk shalat lima waktu, mengerjakan puasa di bulan ramadhan, melaksanakan hari raya idul fitri, hari raya idul adha dan ada hewan qurban yang harus dipikirkan, dan lain sebagainya, hal ini sebagaimana dikatakan oleh Stephen P. Robbins, bahwa "Konflik religius antara karyawan dan majikan semakin meningkat ketika lebih banyak imigran memasuki angkatan kerja. Namun pizza hut memandang keanekaragaman religius ini sebagai sesuatu yang baik untuk bisnis. Sebuah restoran pizza hut di Aurora, Colorado, telah menarik lebih banyak pelanggan muslim karena mempekerjakan pelayanan *Threase Mae Jacobs* yang menjalankan agamanya dengan menggunakan jilbab. Para eksekutif pizza mengatakan perusahaan mereka menghargai tradisi-tradisi religius yang berbeda, yang memperhatikan bahwa para karyawannya mencakup kaum sikh yang mengenakan sorban, wanita muslim yang berkerudung, dan orang Yahudi yang mengenakan yarmulke".

c. Menerapkan metode penyelesaian konflik, menurut T. Hani Handoko ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu: dominasi atau penekanan, kompromi dan pemecahan masalah integratif. Metode-metode ini berbeda dalam hal efektivitas dan kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik di masa mendatang.

d. Menerapkan konsep yang realistis yang sesuai dengan SWOT perusahaan. SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan nonprofit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif. Adapun tujuan umum diterapkannya SWOT pada suatu perusahaan adalah bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisa SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi di masa-masa yang akan datang.

e. Konsep pemecahan konflik yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins:

Pemecahan masalah : pertemuan tatap muka dari pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud mengidentifikasi masalah dan pemecahannya lewat pembahasan yang terbuka; Tujuan atasan: menciptakan suatu tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerjasama dari masing-masing pihak yang berkonflik; Perluasan sumber daya: apabila konflik disebabkan oleh kelangkaan sumber daya, katakan uang, kesempatan promosi, ruangan kantor, perluasan sumber daya dapat menciptakan pemecahan masing-masing; Peghindaran: menarik diri dari atau menekan konflik; Perataan: mengecilkan arti perbedaan sementara menekankan kepentingan bersama antara pihak-pihak yang berkonflik; Kompromi: tiap pihak pada konflik itu melepaskan (mengorbankan) sesuatu yang bergarga; Komando otoritatif: manajemen menggunakan otoritas formal untuk memecahkan konflik dan kemudian mengkomunikasikan keinginannya kepada pihak-pihak yang terlibat; Mengubah variabel manusia: menggunakan teknik perubahan perilaku manusia misalnya pelatihan hubungan manusia untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik; Mengubah raviabel struktur: mengubah struktur organisasi formal dan pola sruktural interaktif dari pihak-pihak yang berkonflik lewat desain ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi koordinasi dan yang serupa.

14.7. Solusi Mengatasi Hambatan Komunikasi

Salah satu bentuk hambatan dalam komunikasi menimbulkan persoalan pada tidak sampainya informasi sesuai keinginan. Dalam suatu organisasi hambatan komunikasi terjadi dalam berbagai bentuk kasus, dimana secara umum hambatan itu terjadi disebabkan oleh faktor antar individu, baik dari sesama *top management* atau *middle management* bahkan antar sesama *lower managemnet*.

Bisa juga terjadi antara *top management* dan *middle management*, bisa juga antara *lower management* dan para *top* serta *middle management*. Dalam contoh sederhana sering terjadi dimana ketika seorang manajer di posisi *middle management* melakukan inspeksi ke pabrik dan menemukan beberapa kelemahan dari kualitas hasil produksi. Maka pihak manajer memanggil kepala bagian pabrik untuk menanyakan mengapa ini bisa terjadi.

Pihak kepala bagian pabrik menyalahkan tentang mesin pabrik yang dianggap sudah tidak layak pakai dan menyarankan agar dibeli mesin baru. Padahal jika ditanyakan langsung kepada karyawan pabrik sebenarnya bukan mesin yang harus dibeli baru, namun cukup beberapa komponen saja yang memang sudah layak diganti sehingga bisa dilakukan penghematan. Namun para karyawan takut memberitahukan itu kepada pihak manajer karena merasa tidak enak dengan kepala bagian pabrik karena bersifat melangkahi posisi kepala bagian pabrik.

Kasus Hambatan Komunikasi

Bapak Armia adalah seorang karyawan administrasi pada PT Arum, yang bergerak dalam industri genteng dan keramik yang berlokasi di Jakarta Utara. Beliau telah bekerja selama tiga tahun dan selama itu dianggap memiliki prestasi bagus terutama dari segi kejujuran. Pimpinan utama dari PT Arum berencana melakukan ekspansi usaha dalam bidang pembangunan perumahan yang berlokasi juga di kawasan Jakarta Utara. Selama ini perusahaan memang memiliki lahan kosong seluas tiga hektar dan direncanakan di lahan tersebut dibangun rumah dari model tipe 45 dan 60 yang total berjumlah 110 buah rumah.

Untuk mengarah dan mengembangkan usaha ini pimpinan utama membentuk tim dengan anggota tim inti sebanyak 6 orang dan termasuk ditempatkan bapak Armia sebagai pimpinan PR (*public relation*) yang bertugas

mengurusi dan menjelaskan berbagai hal tentang kegiatan tersebut semenjak awal bertugas hingga berakhirnya *project* ini yang diperkirakan membutuhkan waktu selama 14 bulan. Selama pelaksanaan *project* pembangunan perumahan ini telah timbul berbagai macam masalah namun semuanya dapat diselesaikan dengan baik. Hasil kualitas pekerjaan rumah dianggap oleh berbagai pihak juga baik serta para buruh kerja juga tidak ada keluhan dan protes yang sangat berarti.

Namun persoalan mulai timbul ketika suatu hari terjadi gempa bumi yang menyebabkan terjadinya pergerakan tanah dan beberapa bangunan perusahaan terjadi keretakan. Walaupun keretakan tersebut tidak berarti, akan tetapi pihak pembeli sudah mulai berhati-hati. Memang pihak pengembang perumahan dari PT Arum dengan cepat melakukan perbaikan.

Permasalahan lain juga terjadi dari air sumur yang dimiliki selama ini dalam keadaan bersih, namun kemudian berubah menjadi sedikit keruh. Di perumahan tersebut ada yang mendirikan home industri dalam bidang tekstil. Memang awalnya ini tidak begitu bermasalah, namun karena mereka membuat pewarnaan pakaian dan hasil air zat pewarna tersebut dibuang ke saluran parit telah menyebabkan warna air berubah. Termasuk dikhawatirkan air sumur juga lama kelamaan akan ikut mengalami imbas pencemaran.

Memang semenjak awal pihak pengembang perumahan dari PT Arum tidak memberikan berbagai ketentuan tentang apa yang sebaiknya tidak boleh dan boleh dilakukan oleh warga tempat kompleks tersebut dengan tegas.

Atas dasar kasus di atas, maka apa yang sebaiknya dilakukan oleh bapak Armia dalam posisinya selaku PR PT Arum. Berikan penjelasannya dengan pendekatan teori dan realitanya!

14.8. Solusi dalam Menyelesaikan Berbagai Masalah bidang Pengambilan Keputusan

Ada beberapa solusi secara umum yang dapat dilaksanakan untuk menyelesaikan persoalan atau membuat suatu keputusan menjadi jauh lebih baik, yaitu:

- a. Menerapkan konsep keputusan yang cenderung hati-hati dan memikirkan setiap dampak yang akan timbul secara jangka pendek dan panjang.
- b. Menempatkan setiap keputusan berdasarkan alasan-alasan yang bersifat *representatif*. Artinya keputusan yang dibuat tidak dilandaskan karena keinginan satu pihak saja, namun berdasarkan keinginan berbagai pihak. Sehingga pertanggung-jawaban keputusan tersebut bersifat perlibatan yang menyeluruh.
- c. Menghindari pengambilan keputusan yang bersifat *ambigu*. Keputusan yang bersifat *ambigu* artinya keputusan bersifat tidak jelas dan tidak tegas. Sehingga para pihak, baik karyawan dan lainnya sulit untuk memahami maksud dari keputusan tersebut.
- d. Setiap keputusan yang dibuat oleh seorang pimpinan di sebuah perusahaan berdasarkan pada pertimbangan empat fungsi manajemen.

Kasus di bidang Pengambilan Keputusan

Bapak Suharudin adalah Direktur Utama PT Otomotif diperintahkan oleh para komisaris perusahaan agar mampu meningkatkan penjualan mobil pada tahun ini dengan target keuntungan sebesar 9,5%. Padahal semua pihak mengetahui keadaan perekonomian domestik dan internasional dalam keadaan kurang menguntungkan. Baik tingkat pertumbuhan ekonomi, pendapatan masyarakat, daya beli konsumen, inflasi, dan lain sebagainya.

Untuk memecahkan masalah ini bapak Saharudin mengundang seluruh *top* dan *middle management* di perusahaannya. Pembahasan menyangkut bagaimana menggenjot penjualan dan tercapai target 9,5% tersebut. Maka

terjadilah diskusi yang panjang hingga diputuskan bahwa pencapaian target 9,5% sulit dilakukan jika dihubungkan dengan kondisi pasar saat ini.

Namun dari seluruh *top* dan *middle management*, dirut bidang produksi memiliki rasa optimisme tinggi untuk mampu mencapai angka 9,5% tersebut. Alasannya mampu memenuhi target tersebut adalah sederhana yaitu perusahaan harus mempersiapkan jenis mobil baru dengan kualitas yang memiliki daya saing. Dan setiap bahan baku menurut manajer produksi adalah cukup dipenuhi dari dalam negeri, sehingga dapat dijual dengan harga yang murah. Dan sumber pendanaan dengan menerbitkan *right issue* serta kekurangan dana dapat diambil dari pinjaman perbankan. *Right issue* adalah kebijakan penambahan dana perusahaan yang bersumber dari penjualan saham namun khusus dijual kepada pemilik saham lama saja.

Akan tetapi jika mendengar nasehat dari para *top* dan *middle management* lainnya adalah jelas bahwa keputusan saat ini lebih tepat adalah *wait and see* saja. Karena jika perusahaan menerbitkan produk baru artinya perusahaan melakukan keputusan yang tidak mengindahkan konsep "*don't fight the tape*".

Istilah *don't fight the tape* atau jangan melawan pasar merupakan istilah yang dipakai oleh para manajer keuangan berbagai perusahaan pada saat situasi pasar menggambarkan suatu kondisi yang tidak menguntungkan dan akan mengarah pada timbulnya kerugian yang lebih besar jika diteruskan atau diikuti.

Maka berdasarkan kasus di atas, jika diposisi Bapak Suharudin, maka apa yang akan dilakukan, apakah akan melaksanakan perintah para komisaris untuk memperoleh target keuntungan 9,5% dengan konsep seperti dirut produksi usulkan, atau ingin memilih cara yang lainnya. Jika setuju dengan istilah *don't fight the tape* maka berikan juga alasannya. Setelah membuat dan menjabarkan keputusan, maka sebenarnya telah memilih dan menempatkan karakteristik keputusan yang mana *risk adverse* (takut pada disiko), *risk indifferent* (hati-hati pada risiko) dan *risk seeker* (berani pada risiko).

14.9. Permasalahan utama yang berkaitan dengan Birokrasi.

Berdasarkan *Grand Design* Reformasi Birokrasi, ada beberapa permasalahan utama yang berkaitan dengan birokrasi, yaitu: a) Organisasi pemerintahan belum tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*); b) Peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara masih ada yang tumpang tindih, inkonsisten, tidak jelas, dan multitafsir. Selain itu, masih ada pertentangan antara peraturan perundang-undangan yang satu dengan yang lainnya, baik yang sederajat maupun antara peraturan yang lebih tinggi dengan peraturan di bawahnya atau antara peraturan pusat dengan peraturan daerah. Di samping itu, banyak peraturan perundang-undangan yang belum disesuaikan dengan dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan dan tuntutan masyarakat; c) SDM aparatur negara Indonesia (PNS) masalah utamanya adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut *teritorial* (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah. Manajemen SDM aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi. Selain itu sistem penggajian pegawai negeri belum didasarkan pada bobot pekerjaan jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan atau pangkat tidak sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggungjawab. Tunjangan kinerja belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja dan tunjangan pensiun beban menjamin kesejahteraan; d) Kewenangan, masih adanya praktek penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan belum mantapnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah; e) Pelayanan publik, belum dapat mengkomodasi

kepentingan seluruh lapisan masyarakat dan belum memenuhi hak-hak dasar warga negara atau penduduk. Penyelenggaraan pelayanan publik belum sesuai dengan harapan bangsa berpendapatan menengah yang semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat; f) Pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) birokrasi belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Selain itu, birokrasi belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (*performance*), dan belum berorientasi pada hasil (*outcomes*).

Soal Latihan

Pilihlah Salah Satu Jawaban Yang Dianggap Paling Tepat. Jawaban Untuk Pertanyaan-Pertanyaan Ini Akan Membantu Mengukur Pemahaman Tentang Perilaku Organisasi Dalam Berbagai Kasus

1. Bagaimana sebuah organisasi harus merespons jika terjadi kasus diskriminasi di tempat kerja?
 - A) Mengabaikan kasus tersebut selama tidak ada keluhan resmi.
 - B) Menangani kasus secara internal dan merahasiakannya dari publik.
 - C) Melakukan penyelidikan penuh dan mengambil tindakan yang sesuai.
 - D) Hanya memberikan peringatan lisan kepada yang bersangkutan.
 - E) Mendiskusikan kasus ini secara terbuka di rapat karyawan.
2. Dalam kasus pelanggaran etika oleh karyawan, apa langkah pertama yang harus diambil oleh organisasi?
 - A) Memecat karyawan yang terlibat.
 - B) Menyembunyikan insiden untuk menjaga reputasi organisasi.
 - C) Mengadakan rapat dengan semua karyawan untuk mencegah rumor.
 - D) Menyelidiki kebenaran dari tuduhan yang dibuat.
 - E) Memberikan pelatihan etika bagi seluruh karyawan.
3. Apa yang harus dilakukan organisasi saat menghadapi kasus kebocoran informasi sensitif?
 - A) Menyalahkan pesaing atas insiden tersebut.
 - B) Meninjau ulang dan memperkuat protokol keamanan informasi.
 - C) Menghukum karyawan yang bertanggung jawab tanpa investigasi.
 - D) Mengumumkan insiden tersebut kepada media untuk transparansi.
 - E) Membuat pernyataan publik yang mengecilkan pentingnya informasi yang bocor.
4. Ketika terjadi kasus pelecehan seksual, tindakan apa yang seharusnya diambil oleh organisasi?
 - A) Memberikan pelatihan pelecehan seksual setelah insiden terjadi.
 - B) Menyelidiki kasus tersebut secara independen dan menyeluruh.
 - C) Meminta karyawan yang terlibat untuk menyelesaikan masalah secara pribadi.
 - D) Mencatat insiden tersebut dalam catatan pribadi dan tidak melakukan tindakan lebih lanjut.
 - E) Mengganti manajer departemen tempat insiden terjadi.
5. Sebuah organisasi menemukan bahwa beberapa karyawan merasa tidak termotivasi dan tidak terlibat. Langkah manajerial apa yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan?
 - A) Mengabaikan perasaan karyawan dan fokus pada hasil kerja saja.
 - B) Menerapkan sistem pengawasan yang lebih ketat.
 - C) Memberikan insentif finansial untuk kinerja yang baik.
 - D) Menciptakan program pengembangan karir dan kesempatan belajar.

E) Menurunkan standar kinerja agar lebih mudah dicapai.

Kunci Jawaban

Jawaban: C

Penjelasan: Organisasi harus merespons kasus diskriminasi dengan melakukan penyelidikan penuh dan mengambil tindakan yang sesuai. Transparansi dan keadilan penting untuk memastikan lingkungan kerja yang inklusif dan etis.

Jawaban: D

Penjelasan: Langkah pertama yang harus diambil oleh organisasi dalam kasus pelanggaran etika adalah menyelidiki kebenaran dari tuduhan yang dibuat untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil didasarkan pada fakta dan bukti yang konkret.

Jawaban: B

Penjelasan: Ketika terjadi kebocoran informasi sensitif, organisasi harus meninjau ulang dan memperkuat protokol keamanan informasi untuk mencegah insiden serupa di masa depan dan melindungi data.

Jawaban: B

Penjelasan: Dalam kasus pelecehan seksual, organisasi harus menyelidiki kasus tersebut secara independen dan menyeluruh untuk memastikan bahwa tindakan yang adil dan tepat diambil, sesuai dengan hukum dan kebijakan organisasi.

Jawaban: D

Penjelasan: Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan yang merasa tidak termotivasi dan tidak terlibat, organisasi dapat menciptakan program pengembangan karir dan menyediakan kesempatan belajar yang akan membantu karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki jalur karir yang jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, Sahya, 2012, *Ilmu Administrasi Negara*, Bandung: Pustaka Setia;
- Azwar, Saifuddin, 2003, *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, Edisi 2, Yogyakarta: Pustaka Pelajar;
- Basuki, Johanes, 2013, *Budaya Pelayanan Publik*, Jakarta: Media Pustaka;
- Colquitt, Jason A, Jeffery A. LePine, and Mochael J. Wesson, 2011, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill;
- Djarmiko, Yayat Nayati, 2003, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta;
- Darmawan, Didit, 2013, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Surabaya: Pena Semesta;
- Fahmi, Irham, 2016, *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi dan Kasus*, Bandung: Alfabeta;
- George C. Hormans, 1950, *The Humans Group*, Harcourt, Brace and World, New York, dalam buku Fred Luthans;
- Gibson, 1997, *Organisasi: Perilaku Struktur Proses*, Jilid I dan Jilid II, Jakarta: Binarupa Aksara;
- Handoko, Hani, T, 1984, *Manajemen*, Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM;
- Hasan, Erliana, 2013, *Menggagas Komunikasi Pemerintahan Masa Depan*, Bandung, Jakarta: IPDN Program Pascasarjana;
- Hamali, Arif, Yusuf, 2019, *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Pranadamedia Group;
- Hardjito, D, 1995, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada;
- Heller, Robert, 1998, *Motivating People*, London: Dorling Kindersley Book;
- Indrawijaya, Adam I, 2000, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru Algesindo;
- Ivancevich, John , Konopaske, Robert da Matteson, Michael T, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 2, Edisi Ketujuh (terjemahan), Jakarta: Erlangga;
- Keban, Yeremias T, 2014, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*, Yogyakarta: Penerbit Gava Media;
- Kringer, Freed, N, 1990, *Asas-asas Penelitian Behavioral* (terjemahan), Yogyakarta: Gajah Mada University Press;
- Kreitner, Robert and Anglo Kinicki, 2010, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill;

McShane, Steven I. And Mary Ann Von Glinow, 2010, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill;

Mifta Thoha, 2000, *Perspektir Perilaku Birokrasi*, Jakarta: Rajawali Pers;

-----, 2002, *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, Jakarta: Rajawali Pers;

Nawawi, Zaidan, 2013, *Manajemen Pemerintahan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada;

Newstrom, John W, 2011, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, New York: McGraw-Hill Companies;

Pasolong, Harbani, 2007, *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta;

-----, 2008, *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: Alfabeta;

Rahayu, Amy Y.S, 2019, *Birokrasi dan Governance, Teori, Konsep, dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Pers;

-----, 2020, *Pelayanan Publik dan E-Government Sebuah Teori dan Konsep*, Jakarta: Rajawali Pers;

Rivai, Veithzal, 2010, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers;

Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge, 2011, *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education, Inc;

Sobirin, Achmad, 2017, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Universitas Terbuka;

Simanjuntak, Prayaman, 2019, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Edisi 3, Jakarta: Universitas Indonesia Publishing;

Sunyoto, Danang, 2011, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: CAPS;

Sembiring, Masana, 2012, *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*, Bandung: Fokusmedia;

Thoha, Miftah, 2003, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada;

Torang, Syamsir, 2013, *Organisasi dan Manajemen*, Bandung: Alfabeta;

Theodore M. Newcomb, 1961, *The Acquaintance Process*, Holt, New York;

Umam, Khaerul, 2012, *Perilaku Organisasi*, Bandung: CV Pustaka Setia;

-----, 2012, *Manajemen Organisasi*, Bandung: CV Pustaka Setia;

Wibowo, 2010, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers;

-----, 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Rajawali Pers;

-----, 2013, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers;

Winardi, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta;
Majalah Lider Nomor 8 Tahun 2013;
Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara, Edisi V Tahun 2015;
Grand Design Reformasi Birokrasi (Peraturan Presiden Republik Indonesia
Nomor 81 Tahun 2010;

---ooismiooo---

BUKU AJAR

PERILAKU ORGANISASI

Organisasi Privat dan Organisasi Publik
Teori dan Aplikasinya

Oleh:
Dr. Ismiyanto, SH., M.Si
Dr. Honorata Ratnawati Dwi Putranti, SE.,MM

