

BUKU
AJAR

PERILAKU & PENGEMBANGAN ORGANISASI

Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

Kutipan Pasal 72 :

Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

BUKU
AJAR

PERILAKU & PENGEMBANGAN ORGANISASI

DEVI YULIANTI, M.A.
INTAN FITRI MEUTIA, Ph.D.



PUSAKA MEDIA

Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

BUKU AJAR
PERILAKU DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Penulis

Devi Yulianti, M.A
Intan Fitri Meutia, Ph.D

Editor

Gita Paramita Djausal, M.B.A

Desain Cover & Layout

PusakaMedia Design

xiv + 147 hal : 15.5 x 23.5 cm
Cetakan Januari 2020

ISBN: 978-623-7560-50-0

Penerbit

Pusaka Media

Jl. Endro Suratmin, Pandawa Raya. No. 100
Korpri Jaya Sukarame Bandarlampung
082280035489

email : cspusakamedia@yahoo.com

Website : www.pusakamedia.com

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

PRAKATA

Keinginan untuk menulis buku ini sejak tahun 2018 ketika dipercayakan untuk mengampuh mata kuliah Perilaku dan Pengembangan Organisasi di Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Buku ajar ini diharapkan dapat membantu mahasiswa dalam referensi terkait dengan mata kuliah Perilaku dan Pengembangan Organisasi. Tema-tema dalam buku ajar ini merupakan hasil kajian dari para pakar Perilaku dan Pengembangan Organisasi seperti Keith Davis, John Newstorm, Gibson, Stephen P. Robins, Fred Luthan, Mathis John H. Jackson, Griffin, Allen dan Mayer, Michael E. Mc Gill, Kurt Lewin dll.

Kegiatan belajar mengajar yang dilakukan pada perguruan tinggi sangat tergantung dari motivasi dan kemampuan mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan, kemampuan dosen dalam memberikan dan mengembangkan materi perkuliahan (buku ajar), suasana perkuliahan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam metode pembelajaran. Salah satu faktor penentu keberhasilan dosen dalam melakukan kegiatan pembelajaran adalah dilihat dari kesiapan dosen dalam mempersiapkan materi perkuliahan, pelaksanaan pengajaran yang baik, telah ada pola evaluasi yang jelas mengenai metode dosen dalam pengajaran dan penyempurnaan rencana pengajaran mata kuliah yang diajarkan serta tentu saja keberhasilan dalam memberikan pemahaman kepada mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan.

Budaya dan gaya belajar mahasiswa yang masih konvensional (kurang memiliki *learning skill*) cenderung mengandalkan catatan kuliah dosen sebagai satu-satunya literatur bagi mereka, dan lebih menonjolkan suasana belajar individual, di satu sisi masih adanya keterbatasan dosen dalam menyiapkan materi perkuliahan dan alat peraga lain yang diperlukan dan belum seragamnya metode pengajaran yang dilakukan dosen pengasuh mata kuliah, merupakan salah satu faktor yang melatarbelakangi disusunnya buku ajar **Perilaku Dan Pengembangan Organisasi** yang mengacu pada silabus mata kuliah **Perilaku Dan Pengembangan Organisasi** yang digunakan sebagai buku ajar/perkuliahan secara internal untuk mahasiswa di Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Struktur penulisan buku dimulai dari pendahuluan (capaian pembelajaran, indikator, tujuan pembelajaran), penyajian materi, pertanyaan, daftar pustaka dan glosary.

Buku ajar ini terdiri dari empat belas bagian, dalam implementasinya materi di dalamnya digunakan untuk **14 (empat belas) pertemuan/perkuliahan** sesuai dengan Rencana Pembelajaran Semester dan Kontrak Perkuliahan yang telah tim penulis susun sebelumnya. Buku ajar ini melakukan pembagian topik bahasan ke dalam 14 lingkup, pertama dimulai dari Pengantar dan Latar Belakang Perilaku Organisasi, Sejarah dan Pendekatan Perilaku Organisasi, Perilaku Individu Dalam Organisasi, Perilaku Kelompok Dalam Organisasi, Persepsi Dan Komunikasi Dalam Organisasi, Kepemimpinan Dan Kekuasaan, Motivasi Dalam Organisasi, Makna Pengembangan Organisasi, Pendekatan Dalam Pengembangan Organisasi, Strategi Dan Proses Dalam Pengembangan Organisasi, Intervensi Dalam Pengembangan Organisasi, Pengelolaan Dalam Pengembangan Organisasi, Hubungan Budaya Terhadap Pengembangan Organisasi, dan Hubungan Kekuasaan, Politik dan Etika Dalam Pengembangan Organisasi.

Begitu besar jasa dibalik penulisan karya kecil ini, untuk itu kami tak pernah melupakan kesabaran dari mereka yakni pasangan hidup dan anak-anak kami yang telah memberikan kekuatan batin dalam merampungkan karya sederhana ini. Dan tak lupa pula kepada almamater kami Universitas Lampung, Universitas Indonesia, dan Universitas Kanazawa. Semoga kebajikan kalian semua bermanfaat dalam membangun generasi masa depan yang berperilaku dan berkarakter lebih baik. Terima kasih.

Bandarlampung, Januari 2020

Tim Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
BAB I. PENGANTAR DAN LATAR BELAKANG PERILAKU ORGANISASI.....	1
A. PENDAHULUAN	1
Capaian Pembelajaran.....	1
Indikator.....	1
Tujuan Pembelajaran.....	1
B. PENYAJIAN MATERI	2
Latar Belakang	2
Pengertian Perilaku Organisasi.....	3
Tujuan Perilaku Organisasi	4
Karkarakteristik Perilaku Organisasi	4
Perkembangan Teori Perilaku Organisasi.....	5
C. PERTANYAAN.....	8
D. DAFTAR PUSTAKA.....	9
E. GLOSARY	9
BAB II. SEJARAH DAN PENDEKATAN PERILAKU ORGANISASI	10
A. PENDAHULUAN	10
Capaian Pembelajaran.....	10
Indikator.....	10
Tujuan Pembelajaran.....	10
B. PENYAJIAN MATERI	11
Sejarah Perilaku Organisasi	11
Pendekatan Perilaku Organisasi	13
Konsep Perilaku Birokrasi	14

C. PERTANYAAN.....	18
D. DAFTAR PUSTAKA.....	18
E. GLOSARY	18
BAB III. PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI	19
A. PENDAHULUAN	19
Capaian Pembelajaran.....	19
Indikator.....	19
Tujuan Pembelajaran.....	19
B. PENYAJIAN MATERI	20
Dasar Perilaku Individu Dalam Organisasi	20
Karakteristik Organisasi	22
Pendekatan-Pendekatan Untuk Memahami Perilaku Individu	23
C. PERTANYAAN.....	24
D. DAFTAR PUSTAKA.....	24
E. GLOSARY	24
BAB IV. PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI.....	26
A. PENDAHULUAN	26
Capaian Pembelajaran.....	26
Indikator.....	26
Tujuan Pembelajaran.....	26
B. PENYAJIAN MATERI	27
Pengertian Perilaku Kelompok Dan Karakteristik Kelompok...	27
Dasar-Dasar Perilaku Kelompok.....	27
Teori-Teori Pembentukan Kelompok.....	31
Alasan Pembentukan Kelompok.....	32
C. PERTANYAAN.....	33
D. DAFTAR PUSTAKA.....	34
E. GLOSARY	34

BAB V. PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	37
A. PENDAHULUAN	37
Capaian Pembelajaran.....	37
Indikator.....	37
Tujuan Pembelajaran.....	38
B. PENYAJIAN MATERI	38
Persepsi Dalam Organisasi.....	38
Faktor Yang Memengaruhi Perkembangan Persepsi	39
Komunikasi Dalam Organisasi.....	39
Faktor Yang Memengaruhi Komunikasi Dalam Organisasi.....	40
Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi.....	42
C. PERTANYAAN.....	43
D. DAFTAR PUSTAKA	43
E. GLOSARY	44
BAB VI. KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN.....	45
A. PENDAHULUAN	45
Capaian Pembelajaran.....	45
Indikator.....	45
Tujuan Pembelajaran.....	45
B. PENYAJIAN MATERI	46
Definisi Kepemimpinan.....	46
Gaya Kepemimpinan	47
Kekuasaan.....	50
C. PERTANYAAN.....	54
D. DAFTAR PUSTAKA.....	54
E. GLOSARY	55
BAB VII. MOTIVASI DALAM ORGANISASI	57
A. PENDAHULUAN	57
Capaian Pembelajaran.....	57
Indikator.....	57
Tujuan Pembelajaran.....	57
B. PENYAJIAN MATERI	58
Arti Penting Motivasi.....	58
Konsep Dasar Motivasi.....	59

Motivasi Internal	59
Motivasi Eksternal.....	60
Teori-Teori Motivasi	61
C. PERTANYAAN.....	66
D. DAFTAR PUSTAKA.....	66
E. GLOSARY	67
BAB VIII. MAKNA PENGEMBANGAN ORGANISASI	68
A. PENDAHULUAN	68
Capaian Pembelajaran.....	68
Indikator.....	68
Tujuan Pembelajaran.....	68
B. PENYAJIAN MATERI	69
Definisi Pengembangan Organisasi	69
Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi	70
Kegunaan Pengembangan Organisasi	71
Latar Belakang Pengembangan Organisasi	71
Perbedaan Latar Belakang Pengembangan Organisasi Dengan Teori-Teori Organisasi Dan Perilaku Organisasi	76
C. PERTANYAAN.....	77
D. DAFTAR PUSTAKA.....	78
E. GLOSARY	78
BAB IX. PENDEKATAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI..	80
A. PENDAHULUAN	80
Capaian Pembelajaran.....	80
Indikator.....	80
Tujuan Pembelajaran.....	80
B. PENYAJIAN MATERI	80
Pendekatan Dalam Pengembangan Organisasi	80
C. PERTANYAAN.....	88
D. DAFTAR PUSTAKA.....	88
E. GLOSARY	88

BAB X. STRATEGI DAN PROSES DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI.....	89
A. PENDAHULUAN	89
Capaian Pembelajaran.....	89
Indikator.....	89
Tujuan Pembelajaran.....	89
B. PENYAJIAN MATERI	90
Strategi Pengembangan Organisasi	90
Proses Pengembangan Organisasi	94
Tahapan Pengembangan Organisasi.....	97
C. PERTANYAAN.....	99
D. DAFTAR PUSTAKA.....	100
E. GLOSARY	100
BAB XI. INTERVENSI DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI	101
A. PENDAHULUAN	101
Capaian Pembelajaran.....	101
Indikator.....	101
Tujuan Pembelajaran.....	101
B. PENYAJIAN MATERI	102
Definisi, Klasifikasi, Pilihan Intervensi Pengembangan Organisasi	102
Mengelola Proses Perubahan	107
C. PERTANYAAN.....	109
D. DAFTAR PUSTAKA.....	109
E. GLOSARY	109
BAB XII. PENGELOLAAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI PUBLIK	110
A. PENDAHULUAN	110
Capaian Pembelajaran.....	110
Indikator.....	110
Tujuan Pembelajaran.....	110
B. PENYAJIAN MATERI	111
Pentingnya Pengelolaan Dalam Pengembangan Organisasi.....	111

Indikator Yang Perlu Diperhatikan Dalam Menetapkan Sasaran	112
Perencanaan Dalam Pengembangan Organisasi.....	112
<i>Organizing</i>	113
<i>Actuating</i>	114
<i>Controlling</i>	116
<i>Evaluating</i>	117
C. PERTANYAAN.....	118
D. DAFTAR PUSTAKA.....	119
E. GLOSARY	119

BAB XIII. HUBUNGAN BUDAYA TERHADAP PENGEMBANGAN

ORGANISASI.....	120
A. PENDAHULUAN	120
Capaian Pembelajaran.....	120
Indikator.....	120
Tujuan Pembelajaran.....	120
B. PENYAJIAN MATERI	121
Pengembangan Organisasi.....	122
Budaya Organisasi.....	127
Komponen Budaya	128
Kepercayaan.....	129
Simbol.....	129
Aturan	129
Kode Etik/Pedoman Perilaku	130
C. PERTANYAAN.....	131
D. DAFTAR PUSTAKA.....	131
E. GLOSARY	132

BAB XIV. HUBUNGAN KEKUASAAN, POLITIK, ETIKA DALAM	
PENGEMBANGAN ORGANISASI.....	135
A. PENDAHULUAN	135
Capaian Pembelajaran.....	135
Indikator.....	135
Tujuan Pembelajaran.....	136
B. PENYAJIAN MATERI	136
Definisi Kekuasaan.....	136
Definisi Politik.....	138
Definisi Etika	140
Jenis-Jenis Etika	141
Kekuasaan, Politik Dalam Perencanaan Pengembangan	
Organisasi	142
Hubungan Etika Dalam Pengembangan Organisasi	145
C. PERTANYAAN.....	146
D. DAFTAR PUSTAKA.....	146
E. GLOSARY	147

BAB I

PENGANTAR DAN LATAR BELAKANG

PERILAKU ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang lahirnya Studi Perilaku Organisasi, Definisi Perilaku Organisasi, Karakteristik Perilaku Organisasi, dan Perkembangan Teori Perilaku Organisasi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang latar belakang lahirnya studi, definisi, tujuan, karakteristik dan perkembangan teori Perilaku Organisasi.

Indikator

Setelah mempelajari Bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang latar belakang lahirnya Konsep Perilaku Organisasi.
2. Menjelaskan tentang Definisi Perilaku Organisasi.
3. Menjelaskan tentang Tujuan Perilaku Organisasi.
4. Menjelaskan tentang Karakteristik Perilaku Organisasi.
5. Menjelaskan tentang Perkembangan Teori Perilaku Organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari Bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang latar belakang lahirnya Konsep Perilaku Organisasi.
2. Medapatkan pemahaman tentang Definisi Perilaku Organisasi.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Tujuan Perilaku Organisasi.

4. Mendapatkan pemahaman tentang Karakteristik Perilaku Organisasi.
5. Mendapatkan pemahaman tentang Perkembangan Teori Perilaku Organisasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Latar Belakang

Perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi, mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang bergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama, yaitu aspek pengaruh organisasi terhadap manusia dan juga sebaliknya: pengaruh manusia itu sendiri terhadap organisasi. Secara sederhana, dalam mempelajari perilaku organisasi tercakup empat unsur, yaitu :

1. Aspek psikologis tindakan manusia itu sendiri, sebagai hasil studi psikologi.
2. Adanya bagian lain yang cukup relevan bagi usaha mempelajari tindakan manusia dalam organisasi, misalnya “uang”, dimana uang merupakan salah satu faktor/pertimbangan bahwa seseorang memasuki suatu organisasi. Oleh sebab itu, ilmu ekonomi juga perlu mendapat perhatian. Psikologi sebagai contoh lain, penting karena sikap (*attitude*) akan mempengaruhi prestasi orang yang bersangkutan.
3. Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin, mengakui bahwa individu dipengaruhi oleh cara organisasi diatur dan siapa yang mengawasi mereka. Oleh sebab itu, struktur organisasi memegang peranan penting dalam membahas perilaku organisasi.
4. Perilaku organisasi lebih banyak menekankan pada tuntutan manajer bagi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, selalu diusahakan agar usaha masing-masing individu selaras dengan tujuan organisasi.

Dari uraian tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa : Pertama, perilaku organisasi merupakan suatu bidang yang indiscipliner dan yang memanfaatkan hasil dari cabang ilmu yang lain. Kedua, walaupun mendapat sumbangan dari ilmu yang lain, bidang ilmu ini, tetap dapat berdiri sendiri, karena pusat perhatiannya pada perilaku

manusia dalam berorganisasi. Ketiga, perilaku organisasi memberikan arah dan petunjuk bagi pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Hal ini berbeda dengan psikologi dan sosiologi yang hanya memberi bantuan untuk dapat mengerti dan menguraikan tindakan seseorang atau kelompok, sedangkan perilaku organisasi bersifat penerapan, atau dengan kata lain perilaku organisasi berhubungan dengan pemanfaatan pengetahuan bagi pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

Pengertian Perilaku Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins-Timothy A. Judge (2011:10), **Perilaku organisasi** (*organizational behavior*) adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang nyata untuk dipelajari dengan berbagai macam bentuk pengetahuan. Menurut I Made Bagus dan Fachrudin, perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Sehingga untuk memahami perilaku dahulu sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Sedangkan menurut George & Jones (2002) menyatakan perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang memengaruhi tindakan (*act*) individu dan kelompok dalam organisasi serta cara organisasi mengelola lingkungannya. Dalam hal ini George & Jones, sebagaimana juga Robbins and Judge (2013) maupun Gordon (2002), memberi gambaran bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu bidang ilmu yang terus berkembang seiring dengan perkembangan masyarakat guna membantu manajer dan masyarakat pada umumnya untuk memahami manusia secara lebih baik sehingga dapat dicapai peningkatan produktivitas, kepuasan

pelanggan, dan posisi kompetitif yang lebih baik melalui penerapan manajemen yang lebih baik.

Tujuan Perilaku Organisasi

Seperti halnya disiplin ilmu yang lain-lain, perilaku organisasi memiliki sejumlah tujuan, diantaranya yaitu :

- Memahami perilaku yang terjadi di dalam organisasi
- Meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi di dalam organisasi
- Mengendalikan perilaku

Oleh Nimram dalam Ardana dkk (2008;4), ketiga hal tersebut di atas disebut :

- **Prediksi**
Memprediksi perilaku orang lain adalah syarat penting bagi kehidupan keseharian bersama, baik dalam maupun di luar organisasi.
- **Eksplanasi atau penyelarasan berbagai peristiwa**
Tujuan lain dari perilaku organisasi adalah eksplanasi atau penjelasan terhadap berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi.
- **Pengendalian**
Pengendalian atau kontrol atas perilaku yang terjadi dalam organisasi adalah tujuan ketiga dari bidang perilaku organisasi. semakin banyak perilaku atau kejadian yang dapat dijelaskan, maka pada gilirannya akan dibutuhkan bentuk kontrol atau pengendalian perilaku.

Karakteristik Perilaku Organisasi

Dalam mempelajari perilaku organisasi dipusatkan pada tiga karakteristik yaitu, perilaku, struktur, dan proses.

1) Perilaku

Karakteristik yang pertama dalam mempelajari perilaku organisasi yaitu perilaku. Fokus dari perilaku organisasi adalah perilaku individu dalam organisasi.

2) Struktur

Karakteristik yang kedua dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah struktur dari organisasi dan kelompok. Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, cara pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, diatur dalam bagan organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

3) Proses

Karakteristik yang ketiga dari perilaku organisasi adalah proses organisasi. Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses di atas dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

Perkembangan Teori Perilaku Organisasi

Sebagai ilmu, perilaku organisasi adalah pendatang baru yang dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu yang lebih dulu ada. Kisah awal munculnya teori perilaku organisasi yaitu dimulai dari Revolusi Industri ketika salah seorang pelaku bisnis Robert Owen (1800) mulai memberikan perhatian terhadap para pekerja, menolak mempekerjakan anak-anak dan pesannya yang sangat strategis bagi masa depan pekerja yaitu betapa pentingnya sukses. Kemudian, pada tahun 1835 perhatian terhadap para pekerja di tempat kerja semakin meningkat. Sejak itu kesejahteraan mulai diperhatikan dengan menyediakan teh, kipas angin, perawatan kesehatan dan yang lainnya. Selanjutnya dikembangkan lebih jauh oleh Taylor yang mendemonstrasikan betapa pentingnya pengakuan terhadap produktivitas karyawan.

Perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang relatif baru dan merupakan ilmu keperilakuan terapan, dan dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu keperilakuan yang lain yang telah lebih dahulu ada. Ilmu-ilmu perilaku yang amat besar sumbangannya terhadap perkembangan perilaku organisasi

diantaranya adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik, (Robbin, 2008;14). Ilmu psikologi memberi sumbangan yang besar pada satuan analisis individual atau mikro, sementara ilmu-ilmu lainnya menyambung pada pemahaman mengenai konsep-konsep makro yaitu : proses kelompok dan organisasi.

Secara singkat, kontribusi berbagai disiplin ilmu lain kepada perilaku organisasi dapat disajikan dalam uraian berikut ini :

1) Psikologi

Psikologi adalah ilmu yang berkembang dengan usaha untuk mengukur, menjelaskan dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia. Oleh karena itu para psikolog melibatkan diri mereka dalam studi dan usaha untuk memahami perilaku individu. Adapun sumbangan terbesar dari bidang ilmu psikologi kepada perilaku organisasi datang dari para teoritis dan ahli proses belajar, kepribadian, konseling, dan psikologi organisasi. secara lebih spesifik, sumbangan mereka dalam bidang perilaku organisasi berkenaan dengan masalah-masalah antara lain: kebosanan, kelelahan, kondisi kerja, depresi, kepribadian, latihan, kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan, dan pengukuran sikap.

2) Sosiologi

Jika para psikolog memutuskan perhatiannya pada individu, maka sosiolog mempelajari sistem sosial dimana para individu memainkan perannya. Artinya, sosiologi itu mempelajari manusia dalam hubungannya dengan manusia lain. Dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, sosiologi memberi kontribusi yang besar dalam kasus-kasus yang berkenaan dengan perilaku kelompok di dalam organisasi, khususnya dalam organisasi yang formal dan kompleks. Dari konsep-konsep yang berasal dari sosialisasi, budaya organisasi, struktur organisasi formal, birokrasi, komunikasi, status, kekuasaan, dan politik.

3) Psikologi Sosial

Ilmu psikologi sosial mempelajari perilaku antar pribadi. Kalau psikologi dan sosiologi masing-masing menjelaskan perilaku individu dan perilaku kelompok, maka psikologi sosial berusaha mencari penjelasan tentang alasan para individu berperilaku tertentu dalam kegiatan kelompoknya. Salah satu kontribusi pertama ilmu ini terhadap perilaku organisasi adalah dalam masalah perubahan, yaitu, menerapkan perubahan dan mengurangi hambatan agar suatu perubahan dapat diterima. Selain itu, hal-hal seperti mengukur, memahami dan mengubah sikap, pola komunikasi, dan cara-cara kegiatan kelompok memenuhi kebutuhan individu juga merupakan kontribusi ilmu psikologi sosial yang penting terhadap bidang perilaku organisasi.

4) Antropologi

Para antropog mempelajari masyarakat untuk mengetahui seluk beluk manusia dan aktivitasnya. Pengakuan, bahwa cara manusia berperilaku merupakan fungsi dari kebudayaan tempat manusia itu berada dan merupakan sumbangan ilmu antropologi sosial terhadap perilaku organisasi. Secara lebih spesifik, perbedaan-perbedaan fundamental dalam nilai, sikap, dan norma tentang perilaku yang dapat diterima memengaruhi cara orang bertindak, dan dalam taraf tertentu dapat menjelaskan perbedaan antara bangsa yang satu dengan yang lain, atau antara masyarakat kota dengan masyarakat tani di pedesaan adalah bentuk sumbangan yang diserap oleh perilaku organisasi dari antropologi.

5) Ilmu Politik

Para ilmuan politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Walaupun seringkali diabaikan, sesungguhnya kontribusi ilmuan politik terhadap perilaku manusia cukup besar dalam memahami perilaku manusia dalam organisasi. Beberapa topik spesifik yang menjadi minat ilmuan politik dan diserap oleh bidang perilaku organisasi diantaranya adalah struktur konflik, alokasi kekuasaan, dan cara orang memanipulasi kekuasaan untuk kepentingan pribadinya.

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa perilaku organisasi lahir dan berkembang dengan mengadopsi konsep, prinsip, dan analisis yang berasal dari disiplin ilmu-ilmu perilaku yang sudah lebih dahulu ada. Perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari ilmu tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam organisasi, dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individu maupun kelompok). Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Motivasi adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi.

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Suka tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahlian dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Komunikasi adalah kegiatan perilaku atau kegiatan penyampaian pesan informasi tentang pikiran atau perasaan.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskanlah latar belakang lahirnya Konsep Perilaku Organisasi !
2. Jelaskanlah definisi tentang Perilaku Organisasi !
3. Mengapa banyak manfaat yang diperoleh apabila kita mempelajari disiplin Ilmu Perilaku Organisasi ?
4. Bagaimanakah karakteristik Perilaku Organisasi ?
5. Bagaimanakah perkembangan teori-teori dalam Studi Perilaku Organisasi ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang dkk. 2008. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- George, J.M., G.M. Jones. 2002. *Understanding And Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall. New Jersey.
- Ketut, Sintaasih Desak Supatha dan Wayan Gede. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus Dan Aplikasi Penelitian*. CV.Setia Bakti.
- Nurlaila. 2012. *Perilaku Organisasi*. Lembaga Penerbitan Universitas Khairun.
- Robbins, S dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Timothy A Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.

E. GLOSARY

Attitude : tingkah laku atau perilaku seseorang dalam berinteraksi ataupun berkomunikasi dengan sesama manusia.

BAB II

SEJARAH DAN PENDEKATAN PERILAKU ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan tentang Sejarah Perilaku Organisasi, Konsep dan Pendekatan Perilaku Dalam Organisasi Publik.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang Sejarah, Konsep dan Pendekatan Dalam Studi Perilaku Organisasi.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Sejarah Studi Perilaku Organisasi.
2. Menjelaskan tentang Konsep-Konsep Perilaku Organisasi.
3. Menjelaskan tentang Pendekatan-Pendekatan Dalam Studi Perilaku Organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari Bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Sejarah Studi Perilaku Organisasi.
2. Mendapatkan pemahaman tentang beberapa Konsep Perilaku Organisasi.
3. Mendapatkan pemahaman tentang beberapa Pendekatan Dalam Memahami Studi Perilaku Organisasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Sejarah Perilaku Organisasi

Minat untuk mempelajari perilaku manusia sebenarnya bisa ditelusuri sejak awal periode sejarah. Hal ini dapat kita jumpai dari buah karya filosof Yunani Plato, dimana filosof ini membagi jiwa manusia menjadi 3 bagian, yakni ; *Philosopic* (filsafat), keinginan untuk mencapai ilmu pengetahuan, *Spirited* (ambisi), aspek jiwa manusia yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi dan *Appetite* (nafsu makan), suatu keinginan manusia untuk memenuhi selera seperti makann, minum, seks dan uang. (*the philosophie, the ambitious, and the lovers of gain*) dalam Thoha, (2007 : 11). Dari konsep filosofi di atas, Plato menggolongkan manusia atas tiga tipe yakni, filosofis, ambisius, dan pencinta keberuntungan (*lovers of gain*).

Menurut Thoha (2007), Pada abad ke 20 muncul konsep-konsep baru tentang prilaku manusia dan organisasi antara lain Max Waber di Jerman, Henri Fayol di Perancis dan Frederyc Taylor di Amerika Serikat. Selanjutnya Thoha menguraikannya sebagai berikut:

a. Max Weber

Weber sebagai pemikir dalam ilmu sosial lebih banyak orientasi pemikirannya menekankan kepada penjelasan mengenai organisasi dibandingkan dengan pengembangan suatu prinsip yang bisa dipakai untuk mencapai tujuan praktis. Secara teori, suatu birokrasi mempunyai berbagai sifat yang dapat dibedakan dari ketentuan-ketentuan lain dari suatu organisasi. Beberapa sifat yang amat penting dapat dikemukakan sebagai berikut : 1). Adanya spesialisasi, atau pembagian kerja, 2). Adanya hirarki yang berkembang, 3). Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan, 4). Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas dan 5). Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan.

Unsur yang sangat berperan dalam suatu organisasi dan sangat meyakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dipunyai oleh para pejabatnya. Untuk itu Weber berpendapat bahwa seorang pejabat dapat memperoleh otoritas dengan mengidentifikasi sumber-sumber

otoritas sebagai berikut : 1). Otoritas yang rasional dan sah, hal ini diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seseorang pejabat dalam suatu hierarki; 2). Otoritas yang tradisional, ini diciptakan oleh kelas-kelas dalam masyarakat dan juga oleh adat kebiasaan; 3). Otoritas kharismatik, ini ditimbulkan oleh potensi kepribadian dari pejabat.

b. Henry Fayol

Buku yang sangat terkenal hasil karya Henry Fayol adalah Administrasi Industri dan Umum (*General and Industrial Administration*) pada tahun 1919, buku ini sangat mempengaruhi pemikiran-pemikiran manajemen di Benua Eropa. Menurut Luther Gulick dalam Thoha (2007), orientasi sistem fungsional sangat berhasil dalam menciptakan batas-batas dalam usaha-usaha riset tentang manajemen untuk beberapa tahun mendatang. Dan teori administrasi yang diusulkan oleh Fayol ini umumnya dikenal sebagai pendekatan fungsional. Fayol mencetuskan 14 prinsip yang terkenal, yaitu: 1). Spesialisasi /pembagian kerja. Dengan adanya spesialisasi ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi; 2). Wewenang adalah hak dari para manajer untuk memberi perintah dan juga berhak menuntut kepatuhan-kepatuhan dari yang diperintah; 3). Disiplin menekankan bahwa anggota organisasi harus menghormati aturan dan kesepakatan yang mengatur organisasi itu; 4). Kesatuan Komando dalam organisasi hanya menerima perintah dari satu atasan saja; 5). Kesatuan arah bahwa hanya ada satu orang pimpinan dengan satu rencana untuk semua kegiatan kelompok organisasi dalam mencapai tujuannya; 6). Kepentingan umum di atas kepentingan pribadi. Semua anggota organisasi harus selalu mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Hal ini harus dilakukan karena tanpa adanya komitmen seperti itu, suatu organisasi tidak dapat maju dan berkembang; 7). Pemberian upah harus sesuai dengan usaha yang telah dikeluarkan dan sedapat mungkin memuaskan kedua belah pihak; 8). Sentralisasi pemusatan kekuasaan, yaitu pada *top manager*. Prinsip ini hanya berlaku di perusahaan kecil. Pada perusahaan besar biasanya diterapkan desentralisasi; 9). Rantai

skala menunjukkan garis wewenang dalam organisasi yang menunjukkan kedudukan dari pimpinan puncak sampai ke tingkat bawah. Garis wewenang ini harus merupakan rantai komunikasi yang berjalan lancar dari atas sampai ke bawah dan sebaliknya; 10). Ketertiban memiliki prinsip bahwa manusia dan bahan-bahan harus berada di tempat dan pada waktu yang tepat; 11). Keadilan adalah para manajer harus bersikap adil terhadap semua bawahannya dalam setiap hal; 12). Kestabilan organisasi harus dijaga supaya *turn over* yang terjadi tidak terlalu tinggi, karena tidak baik untuk kelancaran kegiatan perusahaan; 13). Inisiatif dari setiap anggota dalam organisasi berhak diberi kesempatan membuat rencana dan melaksanakannya dan 14). Semangat kesatuan harus diciptakan untuk menumbuhkan rasa bangga terhadap organisasinya, karena dapat meningkatkan persatuan.

Pandangan-pandangan Fayol dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi-administratif.

Pendekatan Perilaku Dalam Organisasi Publik

Perilaku Organisasi dalam Administrasi Publik berkenaan dengan proses- proses tempat sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan me-manajemen keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Administrasi Publik bertujuan memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan (Tawai, 2013:20).

Menurut Robbins (2008:59), ada empat faktor yang membentuk perilaku, yaitu :

1. Penguatan Positif

Dimaksudkan bahwa dengan pemberian hadiah, motivasi, penghargaan, maka perilaku seseorang akan semakin baik dan terpacu melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Penguatan Negatif

Penguatan negatif dimaksudkan dengan menunda memberikan hadiah, atau sebaliknya dari penguatan positif.

3. Hukuman

Berupa tindakan-tindakan untuk mengubah perilaku agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi.

4. Pemunahan

Berupa tindakan untuk menghilangkan sama sekali perilaku buruk individu yang tidak sesuai dengan kehendak organisasi.

Sentot Imam Wahjono (2010:9) menjabarkan lebih lanjut bahwa perilaku dalam organisasi berasal dari dua sumber yaitu individu dan kelompok karena keduanya saling berinteraksi sehingga pada suatu titik sangat sulit dibedakan lagi asal-usul perilaku yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam bukunya, Sentot menjelaskan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi sehingga menurutnya pemahaman tentang perilaku masing-masing anggota organisasi menjadi titik sentral dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Semakin seseorang mengetahui dan memahami perilaku unik dari anggota organisasinya semakin besar kemungkinan orang itu memperoleh sukses menggerakkan atau mengendalikan organisasi ke arah pencapaian tujuan.

Konsep Perilaku Birokrasi

Stephen P Robbins (2011:63) menjelaskan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang yang bersifat multidisiplin yang membahas perilaku organisasi sebagai proses individu, kelompok dan organisasional. Pengetahuan ini dipergunakan ilmuwan yang tertarik memahami perilaku manusia dan praktisi yang tertarik dalam meningkatkan efektivitas organisasional dan kesejahteraan individu. Robbins mengemukakan tiga tingkatan analisis yang dipergunakan dalam perilaku organisasi, yaitu proses individual, proses kelompok dan proses organisasional. Proses individual menggambarkan mengenai karakteristik biografis, personaliti dan emosional, nilai-nilai dan sikap serta kemampuan individual dalam organisasi.

Karakteristik biografis memberikan uraian mengenai usia, jenis kelamin, pengalaman, dan harapan-harapan. Personaliti dan emosional menggambarkan tentang persepsi dan motivasi individu

terhadap pengambilan keputusan secara individu. Nilai dan sikap memberikan penjelasan analisis menyangkut motivasi seseorang dalam pembuatan keputusan, sedangkan kemampuan (*ability*) terbagai dua, yakni kemampuan untuk membuat keputusan dan kemampuan pembelajaran.

Model analisis Perilaku kelompok terkait dengan komunikasi. Proses komunikasi menjelaskan banyak aspek misalnya aspek struktur kelompok, pengambilan keputusan kelompok, kepemimpinan dan kepercayaan, kerja tim (kelompok), politik dan kekuasaan, serta konflik dalam organisasi. Model analisis Perilaku Organisasi terkait dengan sistem organisasi itu sendiri. Pada level ini, analisis ditekankan pada aspek pengelolaan organisasi yang bertalian dengan Struktur Organisasi dan Desain Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kebijakan Sumberdaya Manusia. Struktur Organisasi menjelaskan mengenai kompleksitas, Sentralisasi dan Formalisasi, sedangkan desain organisasi menjelaskan mengenai struktur sederhana, struktur birokrasi dan struktur matriks. Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang dan sedikit formalitasnya. Struktur Birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan pada berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

Struktur Matriks adalah sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. (Robbins, 2008:226). Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih dalam adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Robbins, 2008:256). Robbins mencatat sedikitnya ada tujuh hakikat kultur sebuah organisasi, yakni : inovasi dan keberanian mengambil resiko; perhatian pada

hal-hal rinci; orientasi hasil; orientasi orang; orientasi tim; keagresifan dan stabilitas. Sedangkan Kebijakan Sumber Daya Manusia terkait dengan proses rekrutmen anggota baru yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Kebijakan sumberdaya manusia merupakan proses bertahap sejak calon anggota membawa lamarannya sampai dengan proses dinyatakan lolos berbagai persyaratan dan tahapan seleksi dan diterima sebagai anggota organisasi kemudian beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi.

Untuk memenuhi kebutuhan organisasi maka yang bersangkutan diikutkan dalam program-program organisasi untuk meningkatkan kapasitas diri dalam menunjang kebutuhan organisasi. Mengenai konsep “Perilaku Birokrasi”, menurut Mifta Thoha, (2012:8) tidak banyak diulas pada literatur asing, umumnya yang dibahas adalah Perilaku Organisasi atau Perilaku Administrasi. Jarang ditemukan istilah Perilaku Birokrasi. Oleh karena itu ia menjelaskan bahwa perlu diberi “perhatian” makna terhadap konsep ini. Sehingga ada kesamaan pemahaman terhadap Perilaku Birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selanjutnya, Thoha menjelaskan, kalau organisasi atau administrasi bisa berperilaku, maka pertanyaannya mengapa birokrasi tidak? Padahal baik organisasi, administrasi maupun birokrasi sama-sama sebagai suatu sistem. Menurutnya, organisasi merupakan kumpulan orang yang mempunyai sikap dan perilaku tertentu dalam usaha bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Begitu juga birokrasi sebagai suatu sistem mempunyai sikap dan perilaku tertentu dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jika demikian, maka birokrasi pun merupakan suatu sistem yang mencoba memahami perilaku-perilaku pada organisasi agar tetap rasional, sehingga efektif dalam upaya mencapai tujuannya.

Menurut Thoha selama organisasi, administrasi dan birokrasi masih dikendalikan manusia untuk mencapai tujuannya maka masih terbuka kemungkinan untuk berperilaku. Untuk itu, penyebutan perilaku untuk birokrasi, organisasi ataupun administrasi bukanlah tanpa alasan. Perilaku dipandang sebagai suatu fungsi dari interaksi

antara manusia sebagai makhluk individu dengan lingkungannya. Tentu saja hal ini merupakan konsep psikologi, dan mengandung pengertian bahwa perilaku seseorang tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, melainkan ditentukan oleh interaksinya dengan lingkungannya. Dengan konteks demikian, maka Perilaku Birokrasi pada hakikatnya merupakan hasil interaksi antara individu-individu sebagai aparatur pemerintah daerah dengan organisasi tempat beraktivitas setiap saat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Karakteristiknya seperti yang disebutkan Max Weber antara lain: adanya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, adanya pembagian kerja, adanya tugas-tugas dalam jabatan tertentu, adanya wewenang dan tanggung jawab, adanya sistem penggajian tertentu, adanya sistem pengendalian dan sebagainya. Jika karakteristik individu yang disebutkan di atas berinteraksi dengan karakteristik birokrasi, maka timbullah "Perilaku Birokrasi" yang akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan ketika menerima pelayanan. Konsep perilaku birokrasi yang dikemukakan di atas, adalah perilaku yang mencerminkan Sikap Pelayanan yang dipahami dalam kaitan dengan formula psikologi. Hal tersebut bisa saja terjadi dimanapun di masyarakat. Perilaku Birokrasi pada saat memberikan pelayanan kepada masyarakat dinilai telah menjadi penyakit (patologi) dalam pemerintahan, yang ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Kentalnya Budaya feodalistik.
2. Adanya kebiasaan menunggu petunjuk atau pengarahan.
3. Loyalitas kepada atasan bukan kepada tugas organisas.
4. Belum berorientasi pada prestasi.
5. Keinginan untuk melayani masih rendah.
6. Belum ditopang dengan teknologi secara menyeluruh.
7. Budaya ekonomi biaya tinggi.
8. Jumlah pegawai negeri relatif banyak namun kurang memiliki kompetensi (Thoha, 2010).

Dengan demikian, konsep Perilaku Birokrasi yang dimaksud adalah sikap pelayanan yang terkonsep dalam Struktur Organisasi dan Desain Organisasi, Budaya Organisasi dan Kebijakan Sumber Daya Manusia.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawab dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Bagaimanakah Sejarah Perkembangan Studi Perilaku Organisasi?
2. Jelaskan beberapa konsep Perilaku Organisasi menurut beberapa ahli?
3. Bagaimanakah hubungan antara Perilaku Organisasi dan Perilaku Birokrasi Dalam Organisasi?
4. Jelaskan tentang Pendekatan Dalam Studi Perilaku Organisasi?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Imam, W. Sentot. 2010. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Jakarta.
- Maniagasi, Gabriel. 2017. *Memahami Birokrasi Pelayanan Publik*. Depapre. Jayapura.
- Robbins, P. Stephen. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Thoha, Miftah . 2012. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Rajawali Pers. Jakarta.

E. GLOSARY

Patalogi Birokrasi : penyakit dalam birokrasi negara yang muncul akibat perilaku para birokrat dan kondisi yang membuka kesempatan untuk itu, baik yang menyangkut politis, ekonomis, socsal kultural dan teknologikal.

Top Manager : suatu tugas yang merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan.

BAB III

PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Dasar-Dasar Perilaku Individu, Karakteristik Organisasi dan Pemahaman Karakteristik Individu Dalam Organisasi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang Dasar-Dasar Perilaku Individu, Karakteristik Organisasi dan Pemahaman Karakteristik Individu Dalam Organisasi.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Dasar-Dasar Perilaku Individu.
2. Menjelaskan tentang Karakteristik Organisasi.
3. Menjelaskan tentang Pemahaman Karakteristik Individu Dalam Organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Dasar-Dasar Perilaku Individu.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Karakteristik Organisasi.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Karakteristik Individu Dalam Organisasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Dasar Perilaku Individu Dalam Organisasi

Perkembangan perilaku organisasi semakin terasa kemajuannya bahkan telah menjadi sesuatu hal yang ramai dibicarakan orang, bukan saja di kalangan akademisi tetapi para politisi dan para birokrat pun berbicara tentang perilaku organisasi. Ini disadari karena disamping perilaku organisasi mudah dipahami, juga persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin ruwet, ditambah pula berbagai persoalan-persoalan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku yang kemudian menjadi tantangan utama dan sering dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Oleh karena itu seorang pimpinan sangat dituntut perannya untuk memahami perilaku organisasi.

Manusia di dalam mengeksistensikan dirinya sebagai individu selamanya menginginkan untuk diperlakukan sebagai individu. Hal ini memberikan kesadaran bahwa dirinya selain berbeda, juga sama dengan individu yang lain. Setiap individu menyadari identitasnya yang tidak sama secara fisik dan psikis dari individu yang lain. Wajahnya atau bahkan hidung, bibir, mata dan lain-lain sebagian dari wajahnya tidak pernah sama dengan individu yang lain. Jalan dan gaya pun tidak sama. Demikian pula kemampuan psikis (jiwa) berupa bakat, inisiatif, kreatifitas, proses berfikir, sifat-sifat kepribadian (riang, pemarah, pendiam dan lain-lain) tidak lah sama satu dengan yang lain. Dalam ketidaksamaan itu, setiap manusia tampil sebagai individualitas, dan memerlukan perlakuan sesuai individualitasnya masing-masing. Ini berarti setiap individu tidak menginginkan dirinya dihargai karena orang lain, tetapi dia menginginkan dihargai karena dirinya sendiri. Dari sisi perlakuan itulah maka setiap manusia memiliki kesamaan berupa harkat dan martabat sebagai manusia yang memerlukan penghormatan dan penghargaan secara wajar dan manusiawi. Dalam perspektif inilah maka tidak seorangpun manusia sebagai individu yang menginginkan perlakuan tidak manusiawi, baik dalam status atau kedudukan di dalam masyarakat. Misalnya tidak seorangpun menyukai dicaci, dimaki, dan dihina di depan orang banyak, atau

tidak ada yang menyenangi dilecehkan, dicurigai, diabaikan, disisihkan dari pergaulan dan sebagainya.

Pengertian kemampuan menurut George & Jones dalam Ratmawati dan Herachwati (2007) adalah kapasitas mental maupun fisik untuk mengerjakan sesuatu. Konsep kemampuan, yang meliputi kemampuan kognitif dan fisik, perlu dipelajari dan sangat penting implikasinya untuk memahami dan mengelola perilaku orang-orang dalam organisasi. Faktor *nature* (dari keturunan orang tua) dan *nurture* (dari pendidikan dan pengalaman) merupakan determinan dari kemampuan kognitif maupun fisik. Bagi para manajer, pengetahuan tentang kemampuan seseorang dapat diperoleh pada saat melakukan seleksi, penempatan, maupun pelatihan.

Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati (2006), mengartikan kemampuan sebagai kapasitas yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Kemampuan dalam hal ini dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna mengerjakan aktivitas-aktivitas mental. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa ada tujuh dimensi yang sering digunakan untuk menyusun kecakapan intelektual yaitu; (1) *number aptitude*, (2) *verbal comprehensien*, (3) *perceptual speed*, (4) *inductive reasoning*, (5) *deductive reasoning*, (6) *spatial visualization*, dan (7) *memory*. Sedangkan kemampuan fisik disebutkan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna melakukan tugas-tugas yang memerlukan stamina, kecekatan, kekuatan, serta keterampilan. Disamping itu Robbins menyajikan tentang “*basic physical abilities*” yang terdiri atas tiga faktor yang masing-masing dirinci sebagai berikut.

- *Strength factor* yang meliputi *dynamic*, *strength*, *trunk strength*, *static strength*, *explosive strength*.
- *Flexibility factor* yang meliputi *extent flexibility* dan *dynamic flexibility*.
- *Other factors* yang meliputi *body coordination*, *balance*, dan *stamina*.

Kemampuan baik intelektual maupun fisik selalu dihubungkan dengan jenis pekerjaan, sehingga berdasar konsep ini mempelajari perilaku organisasi dapat melihat atau memprediksi perilaku orang-orang ketika bekerja. Disinilah upaya mencari kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan untuk mencapai efektivitas organisasi. Bila ada kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan maka kinerja karyawan akan meningkat.

Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi yang muncul dari karakteristik-karakteristik individu yang bergerak di dalamnya, begitupun sebaliknya. Karakteristik organisasi diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Sumber daya

Individu merupakan salah satu sumber daya disamping sumber daya alam. Dalam hal ini pengaruhnya adalah perilaku individu yang terbentuk mampu memanfaatkan atau tidak memanfaatkan sumber daya alam yang ada dalam suatu organisasi.

2) Kepemimpinan

Pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dengan perilaku atau karakteristik dari individu-individu atau bawahannya, itulah yang sangat penting dalam sebuah organisasi, Kepemimpinan yang muncul sangatlah berpengaruh pada produktivitas dari hasil kerja individu.

3) Imbalan atau Intensif

Imbalan atau intensif merupakan motivasi seorang individu dalam sebuah organisasi.

4) Struktur Organisasi

Garis kewenangan dan rentang kendali dalam suatu organisasi dilihat dari struktur organisasinya. Ini akan menunjukkan ruang lingkup, tanggung jawab dan peran setiap individu dalam suatu organisasi.

5) Desain Pekerjaan

Pekerjaan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi akan menunjukkan kemampuan setiap individu mengerjakan pekerjaan yang dipercayakan oleh pimpinan

Pendekatan-Pendekatan Untuk Memahami Perilaku Individu

Dalam memahami perilaku individu, diperlukan pendekatan-pendekatan agar organisasi mampu menyesuaikan dengan perilaku individu yang terkait di dalamnya. Pendekatan-pendekatan itu diantaranya adalah:

1) Pendekatan Kognitif

Pendekatan ini dimulai dengan adanya rangsangan yang dilakukan, ini dilakukan untuk mengetahui perilaku individu. Sehingga akan muncul respon dari aktivitas-aktivitas kognisi yang dilakukan. Fungsi dari pendekatan ini yaitu memberikan pengertian pada kognitif yang baru, menghasilkan emosi, membentuk sikap dan memberikan motivasi terhadap konsekuensi perilaku.

2) Pendekatan Penguatan

Pendekatan ini berasal dari luar individu dan peristiwa-peristiwa yang ada dalam lingkungan yang kemudian diikuti dengan adanya respon. Faktor yang paling penting dalam pendekatan ini yaitu motivasi yang muncul dari setiap individu. Unsur-unsur yang terdapat dalam pendekatan ini yaitu stimulus, respon dan penguat.

3) Pendekatan Psikoanalitis

Pendekatan ini menunjukkan bahwa yang memengaruhi perilaku individu adalah kepribadiannya. Pendekatan ini membuktikan bahwa individu mampu mengerjakan segala sesuatu berdasarkan perasaan yang dia miliki.

Tujuan perilaku organisasi pada umumnya adalah meningkatkan kualitas organisasi melalui berbagai macam pendekatan, seperti menjalin hubungan yang harmonis antara sesama anggota organisasi, saling memahami tugas dan tanggung jawab, bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, adanya keterbukaan, serta adanya upaya untuk meningkatkan semangat kerja.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Bagaimanakah dasar perilaku individu dalam organisasi?
2. Jelaskan makna kemampuan individu dalam Studi Perilaku Organisasi?
3. Mengapa memahami perilaku individu dalam organisasi dianggap penting?
4. Apasajakah yang merupakan karakteristik organisasi menurut Robbins?
5. Jelaskan beberapa pendekatan dalam memahami karakteristik individu dalam organisasi ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Tahir. 2014. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Deepublish. Yogyakarta.
- Nurlaila. 2012. *Perilaku Organisasi*. Semarak Tata Warna. Jakarta.
- Ratmawati, D., Heracwati. N., 2006. *Materi Pokok Perilaku Organisasi Edisi 1*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Rajawali Pers. Jakarta.

E. GLOSARY

- Kapasitas fisik : kombinasi dari kapasitas sistem pengangkut oksigen dengan proses kemampuan metabolisme sel-sel otot.
- Kemampuan kognitif : proses yang dilakukan adalah memperoleh pengetahuan dan memanipulasi pengetahuan melalui aktivitas mengingat, menganalisis, memahami, menilai, menalar, membayangkan dan berbahasa. Kapasitas atau kemampuan kognisi biasa diartikan sebagai kecerdasan juatau inteligensi.
- Respon : istilah yang digunakan oleh psikologi untuk menamakan reaksi terhadap rangsang yang diterima oleh panca indra.

Stimulus : bagian dari respon stimuli yang berhubungan dengan kelakuan. Dalam fisiologi, stimulus adalah perubahan lingkungan internal atau eksternal yang dapat diketahui. Ketika stimulus dimasukan kedalam reseptor sensoris, stimulus akan memengaruhi refleks melalui transduksi stimulus

BAB IV

PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Pengertian Perilaku Kelompok dan Klasifikasi Kelompok, Dasar-Dasar Perilaku Kelompok, dan Teori-Teori Pembentukan Kelompok.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang Pengertian Perilaku Kelompok, Klasifikasi Kelompok, Dasar-Dasar Perilaku Kelompok dan Teori-Teori Pembentukan Kelompok.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Pengertian Perilaku Kelompok.
2. Menjelaskan tentang Klasifikasi Kelompok.
3. Menjelaskan tentang Dasar-Dasar Perilaku Kelompok.
4. Menjelaskan tentang Teori-Teori Pembentukan Kelompok.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Pengertian Perilaku Kelompok.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Klasifikasi Kelompok.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Dasar-Dasar Perilaku Kelompok.
4. Mendapatkan pemahaman tentang Teori-Teori Pembentukan Kelompok.

B. PENYAJIAN MATERI

Setiap manusia memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda antar satu sama lain. Hal ini menyebabkan adanya beragam karakteristik yang secara pasti juga akan memiliki kemampuan yang tinggi jika diwujudkan dalam suatu kebutuhan dan tujuan bersama. Setelah mereka menjadi bagian dari kepentingan dan tujuan kelompok tersebut maka terbentuklah perilaku kelompok untuk kebersamaan.

Pengertian Perilaku Kelompok dan Klasifikasi Kelompok

Aktivitas yang dilaksanakan oleh lebih dari satu orang yang saling berhubungan, mempengaruhi dan bergantung satu sama lain untuk mencapai kinerja positif jangka panjang dan perkembangan diri disebut dengan perilaku kelompok. Anggota kelompok organisasi harus termotivasi untuk bergabung, melihat kelompok sebagai wadah interaksi, berpartisipasi langsung dalam kegiatan-kegiatan kelompok dan menyetujui kesepakatan dan ketidaksepakatan melalui berbagi interaksi. Suatu kelompok terdiri atas kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal ditetapkan oleh struktur organisasi seperti Presiden dan Menteri, Ketua DPR dan Anggota Komisi. Kelompok informal merupakan kelompok yang didefinisikan sebagai tanggapan terhadap kepentingan akan kontak sosial baik ada tidaknya struktur dan formal atau tidak ditetapkan secara organisasi.

Kelompok merupakan bagian kehidupan individu dan organisasi dimana mereka akan terus terlibat dalam proses kelompok yang ditemui dalam suatu organisasi. Ciri-ciri sebuah kelompok antara lain memiliki lebih dari satu anggota, saling berkomunikasi, memiliki tujuan yang sama dan menganggap dirinya sebagai anggota sebuah kelompok.

Dasar-Dasar Perilaku Kelompok

Dasar-dasar perilaku kelompok terdiri dari: kondisi eksternal pada kelompok, sumber daya anggota, sumber kelompok, proses kelompok, tugas-tugas kelompok, kinerja dan kepuasan, dan teori psikologi.

a. Kondisi eksternal pada kelompok

- 1) Startegi organisasi: Tujuan organisasi dan usahanya untuk menapai tujuan tersebut.
- 2) Struktur otoritas: Penetapan otoritas yang berbeda setiap anggota organisasi.
- 3) Peraturan formal: ketentuan mengenai aturan, prosedur, kebijakan, dan ragam lain dari peraturan induk membakukan perilaku karyawan.
- 4) Sumber daya organisasional: Sumber daya finansial, waktu, bahan mentah, serta alat-alat yang diserahkan oleh organisasi pada kelompok.
- 5) Proses seleksi perilaku para personil: Semua persyaratan yang harus dipenuhi calon pegawai dalam proses seleksi yang akan menentukan posisi mereka.
- 6) Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran: Evaluasi terhadap hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh anggota kelompok yang kemudian diberikan sistem ganjaran terhadap hasil evaluasi yang diperoleh.
- 7) Budaya organisasi: merupakan standar untuk karyawan mengenai perilaku yang dapat diterima dengan baik dan yang tidak dapat diterima.

b. Sumber daya anggota.

Kemampuan dan karakteristik kepribadian merupakan sumber daya yang sangat diperlukan eksistensinya pada setiap individu.

1) Kemampuan

Korelasi antara kecerdasan intelektual dengan relevansi pekerjaan terhadap prestasi kelompok.

2) Karakteristik kepribadian

Ada hubungan antara karakterisitik kepribadian yang positif dalam budaya terhadap produktivitas, semangat, dan kekohesifan kelompok.

c. Struktur kelompok

Terdapat beberapa variabel struktur kelompok yang dapat membentuk sikap anggota kelompoknya yaitu kepemimpinan formal, peran, norma, status kelompok, ukuran kelompok, dan komposisi kelompok.

1) Kepemimpinan formal

Pemimpin formal sangat berpengaruh terhadap kesuksesan kelompok, sehingga pemimpin ini hampir sering ada dalam setiap kelompok.

2) Peran

Variasi peran yang dimainkan secara konsisten oleh individu kelompok dapat memberikan hasil yang baik, meskipun terkadang, terdapat pula konflik dan pengalaman selain perintah dari pemberi peran.

3) Norma

Perilaku yang diterima dengan baik semua anggota kelompok tersebut. Setiap kelompok memiliki standar perilaku yang berbeda-beda.

4) Status

Kedudukan atau jabatan yang diberikan orang lain kepada anggota kelompok secara sosial. Status ini berdampak pada kekuatan perilaku dan tekanan dalam kelompok.

5) Komposisi

Untuk menyelesaikan suatu kegiatan, kelompok yang terdiri dari beraneka ragam keterampilan dan pengetahuan akan lebih efektif dibanding kelompok yang anggotanya homogen.

d. Proses kelompok

Kontribusi anggota kelompok pada proses pengerjaan tugas kelompok tidak terlihat jelas yang disebabkan oleh kurangnya usaha beberapa anggota sehingga hasil pekerjaan tidak maksimal. Namun, ada pula anggota yang memberikan lebih besar output dibandingkan input.

e. Tugas-tugas kelompok

Tugas-tugas kelompok yang mempunyai tingkat ketidakjelasan yang besar ingin lebih banyak informasi, tergantung pada:

1) Pengambilan keputusan kelompok

Pengambilan keputusan secara kelompok akan lebih baik dibandingkan keputusan yang diambil oleh satu orang. Pada saat ini, banyak keputusan organisasi yang dibuat oleh kelompok, tim dan komite. Meskipun demikian, terdapat beberapa kelebihan dan kekurangan dari keputusan yang diambil secara berkelompok, antara lain tentang kelebihan yaitu lebih lengkapnya informasi dan pengetahuan yang diperoleh, berkembangnya pendekatan dan alternatif, meningkatnya legitimasi, dukungan dan keputusan yang diambil oleh kelompok. Sedangkan kekurangannya yaitu menghabiskan waktu, tekanan untuk sesuai, dominasi oleh anggota-anggota tertentu, tanggung jawab yang sama.

2) Teknik pengambilan keputusan

Teknik pengambilan keputusan kelompok terdiri atas interaksi, saran, teknik kelompok nominal, teknik delphi, pertemuan elektronik.

f. Kinerja dan kepuasan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja: persepsi peran, norma, status, ukuran kelompok, susunan demografis, tugas kelompok dan kekohesifan. Keputusan yang diambil oleh individu kelompok dipengaruhi oleh persepsi, peran kinerja antara pimpinan dan bawahan.

g. Teori psikologi

The Collaborative Classroom. Kerjasama dilaksanakan oleh lebih dari satu orang dalam mencapai suatu tujuan. Terdapat dua komponen yaitu kerjasama dan saling ketergantungan yang positif. Semua anggota kelompok harus melihat dirinya sebagai bagian dari kelompok tersebut yang didasarkan pada kepercayaan, sehingga akan terciptalah kekompakan dalam kelompok.

Saling pengertian antar kelompok antar kelompok dipengaruhi oleh :

1) Pengaruh konflik antar kelompok

Konflik yang terjadi dalam sebuah kelompok disebabkan oleh anggotanya yang ingin mencapai tujuan kelompoknya sendiri. Konflik ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat (fungsional) untuk organisasi, maupun hasil yang negatif (disfungsional). Selain itu, konflik juga berhubungan erat dengan kinerja kelompok yang bersifat destruktif atau konstruktif.

2) Hubungan antar kelompok

Jaringan dan koalisi, peran ganda, dan peran khusus manajemen merupakan bagian dari hubungan antar kelompok.

3) Negosiasi

Kelanjutan kerjasama demi mengejar tujuan bersama dan mewujudkan nilai-nilai yang tidak diperoleh sebelumnya dapat dilakukan dengan proses negosiasi. Proses ini ialah pengalaman yang berorientasi pada manusia. Perunding yang sukses merupakan orang yang mampu untuk memahami kepribadian dan karakteristik yang relevan dari anggota lain yang berunding yang bertujuan lebih mengerti tujuan, kepentingan, dan keinginan anggota lain.

Teori-Teori Pembentukan Kelompok

Berikut ini beberapa teori terkait pembentukan kelompok:

1. Teori kedekatan

Teori dasar yang mendeskripsikan tentang eksistensi afiliasi di sebagian orang. Manusia berinteraksi dengan orang lain karena suatu kedekatan yang terjadi diantara mereka.

2. Teori interaksi

Teori ini mengungkapkan kelompok yang dibentuk dari kegiatan, interaksi, serta perasaan dan emosi (sentimen) yang saling berhubungan. Banyaknya kegiatan yang dilakukan bersama dapat menimbulkan berbagai interaksi dan menguatkan perasaan serta emosi mereka. Banyaknya interaksi yang dilakukan antar individu dapat memungkinkan mereka melaksanakan banyak kegiatan serta perasaan dan emosi yang ditularkan pada orang lain.

Banyaknya kegiatan, perasaan dan emosi yang ditularkan pada orang lain, dan orang lain mengerti tentang sentimen tersebut, maka terciptalah banyak kegiatan dan interaksi.

3. Teori keseimbangan

Teori ini menjelaskan tentang ketertarikan yang muncul dari manusia pada orang lain dipengaruhi oleh kesamaan perilaku dalam memahami sebuah tujuan.

4. Teori pertukaran

Teori ini memiliki fungsi yang sama dengan teori motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Teori kedekatan, teori interaksi, dan teori keseimbangan juga berperan dalam teori ini.

Alasan Pembentukan Kelompok

Berikut merupakan empat alasan pentingnya setiap individu untuk berkelompok:

1. Untuk pemuasan kebutuhan.

Pemuasan kebutuhan manusia merupakan motivasi inti dalam berkelompok.

2. Adanya kedekatan dan daya tarik

Kedekatan dan daya tarik yang berorientasi pada persepsi, sikap, prestasi atau kesamaan motivasi mampu menciptakan interaksi antar individu.

3. Adanya tujuan kelompok

Apabila tujuan masing-masing individu diaplikasikan dalam sebuah kelompok, maka menyatulah tujuan kelompok tersebut dan menghasilkan kinerja yang positif.

4. Alasan ekonomi

Kekuatan yang dimiliki setiap kelompok, utamanya motif ekonomi dan kerja keras tiap anggota akan meningkatkan proses kerja kelompok yang mampu menguntungkan kelompok itu sendiri. Interaksi antar kelompok dapat terbentuk melalui dasar-dasar yang termuat dalam buku perilaku organisasi oleh Miftah Thoha, antara lain:

a) Kesempatan untuk berinteraksi.

Adanya daya tarik antar individu mampu menciptakan interaksi kelompok.

b) Kesamaan latar belakang

Latar belakang yang sama cenderung lebih membantu manusia untuk berhubungan satu sama lain. Contoh kesamaan latar belakang yaitu: usia, jenis kelamin, agama, pendidikan, dan ras kebangsaan. Kesamaan ini juga menjadi daya tarik individu untuk berinteraksi dengan orang lain seperti mahasiswa yang berasal dari Malaysia dan belajar di Indonesia akan cenderung berinteraksi dengan orang-orang di sekitarnya.

c) Kesamaan sikap

Kesamaan sikap dalam pergaulan antara mahasiswa, tetangga, teman, pasangan suami istri, tentara, buruh dan lainnya menyebabkan adanya ketertarikan individu yang saling berinteraksi. Kesamaan ini berdasarkan pengalaman yang menuntun mereka ke persamaan tersebut serta membuat mereka lebih bergaul dengan sesamanya. Setiap manusia mempunyai kemampuan, kepercayaan pribadi, harapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Organisasi sebagai lingkungan manusia juga berciri-ciri sebagai berikut: regulasi yang disusun dalam suatu hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem pengajian, sistem pengendalian. Suatu kelompok dapat dibedakan menjadi dua yaitu kelompok formal dan kelompok informal.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskanlah tentang pengertian kelompok ?
2. Jelaskanlah beberapa klasifikasi kelompok ?
3. Apakah kelompok dipengaruhi oleh hal-hal tertentu? Apabila iya maka apasajakah yang mempengaruhi kelompok dalam organisasi ?
4. Jelaskanlah beberapa teori pembentukan kelompok ?
5. Jelaskan beberapa alasan terbentuknya suatu kelompok dalam organisasi ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang dkk. 2008. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Badu, Q. Syamsu., Novianty. Djafitri,. 2017. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing. Gorontalo.
- George, J.M., G.M. Jones. 2002. *Understanding And Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall. New Jersey.
- Ketut, Sintaasih Desak Supatha dan Wayan Gede. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus Dan Aplikasi Penelitian*. CV.Setia Bakti.
- Nurlaila. 2012. *Perilaku Organisasi*. Lembaga Penerbitan Universitas Khairun.
- Robbins, S dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Timothy A Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.

E. GLOSARY

- Afiliasi : adalah pertalian atau perhubungan sebagai anggota atau cabang. Jika diibaratkan sebagai dua orang, maka antara orang yang satu dengan orang yang lainnya saling memiliki hubungan. Hubungan yang didasari saling membutuhkan untuk mencapai tujuan.
- Destruktif : bentuk kata sifat dari destruksi. Pengertian destruktif adalah sesuatu hal yang bersifat memusnahkan. merusak, atau menghancurkan.
- Interaksi : suatu jenis tindakan yang terjadi ketika dua atau lebih objek mempengaruhi atau memiliki efek satu sama lain. Ide efek dua arah ini penting dalam konsep interaksi, sebagai lawan dari hubungan satu arah pada sebab akibat.

- Jaringan : suatu sistem yang terdiri dari elemen yang di dalamnya saling berhubungan dengan satu sama lain.
- Koalisi : sebuah atau sekelompok persekutuan, gabungan atau aliansi beberapa unsur, di mana dalam kerjasamanya, masing-masing memiliki kepentingan sendiri-sendiri.
- Kohesif : hubungan antarbagian dalam teks yang ditandai penggunaan unsur bahasa. Konsep kohesi pada dasarnya mengacu kepada hubungan bentuk, artinya unsur-unsur wacana (kata atau kalimat) yang digunakan untuk menyusun suatu wacana memiliki keterkaitan secara padu dan utuh.
- Konstruktif : Berasal dari kata dasar konstruksi yang artinya bersangkutan dengan konstruksi atau bangunan, maka pengertian konstruktif adalah sesuatu yang bersifat membangun, membina, memperbaiki.
- Persepsi : Dari Bahasa Latin *perceptio*, *percipio* adalah tindakan menyusun, mengenali, dan menafsirkan informasi sensoris guna memberikan gambaran dan pemahaman tentang lingkungan. Persepsi meliputi semua sinyal dalam sistem saraf, yang merupakan hasil dari stimulasi fisik atau kimia dari organ pengindra.
- Pertemuan eletronik : Perangkat lunak komputer yang dirancang untuk membantu orang yang terlibat dalam suatu tugas bersama agar mencapai tujuannya.

Susunan demografis : ilmu kependudukan adalah ilmu yang mempelajari dinamika kependudukan manusia. Demografi meliputi ukuran, struktur, dan distribusi penduduk, serta bagaimana jumlah penduduk berubah setiap waktu akibat kelahiran, kematian, migrasi, serta penuaan.

Teknik Delphi : Metode yang banyak digunakan dan diterima untuk mengumpulkan data dari responden dalam domain peneliti.

BAB V

PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Persepsi Dalam Organisasi, Definisi dan Faktor Yang Memengaruhi Perkembangan Persepsi Dalam Organisasi, Komunikasi Dalam Organisasi, Definisi Komunikasi, Komunikasi Yang Terjadi Dalam Organisasi, Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Komunikasi Dalam Organisasi Dan Fungsi Komunikasi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang Persepsi Dalam Organisasi, Definisi dan Faktor Yang Memengaruhi Perkembangan Persepsi Dalam Organisasi, Komunikasi Dalam Organisasi, Definisi Komunikasi, Komunikasi Yang Terjadi Dalam Organisasi, Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Komunikasi Dalam Organisasi Dan Fungsi Komunikasi.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Definisi Persepsi Dalam Organisasi.
2. Menjelaskan tentang Faktor Yang Memengaruhi Perkembangan Persepsi Dalam Organisasi.
3. Menjelaskan tentang Definisi Komunikasi.
4. Menjelaskan tentang Komunikasi Yang Terjadi Dalam Organisasi.
5. Menjelaskan tentang Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Komunikasi Dalam Organisasi.
6. Menjelaskan tentang Fungsi Komunikasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Definisi Persepsi Dalam Organisasi.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Faktor Yang Memengaruhi Perkembangan Persepsi Dalam Organisasi.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Definisi Komunikasi.
4. Mendapatkan pemahaman tentang Komunikasi Yang Terjadi Dalam Organisasi.
5. Mendapatkan pemahaman tentang Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Komunikasi Dalam Organisasi.
6. Mendapatkan pemahaman tentang Fungsi Komunikasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Persepsi merupakan tanggapan langsung dari suatu proses dimana seseorang mengetahui beberapa hal melalui inderanya. Persepsi juga merupakan sebuah proses memahami lingkungan yang mengikutsertakan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam sebuah pengalaman psikologi. Persepsi pada dasarnya ialah proses kognitif individu dalam memahami informasi tentang lingkungan sekitarnya melalui indera penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Faktor internal dan faktor eksternal merupakan dua faktor yang menimbulkan persepsi. Faktor internal terdiri atas proses pemahaman termasuk di dalamnya sistem nilai tujuan, kepercayaan dan tanggapan terhadap hasil yang dicapai. Sedangkan faktor eksternal yaitu lingkungan.

Persepsi Dalam Organisasi

Persepsi merupakan proses mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera (sensasi) manusia agar memberi makna pada lingkungan mereka. Proses ini mencakup sensasi, atensi dan interpretasi. Luthans menjelaskan “persepsi itu lebih kompleks dan lebih luas dibanding penginderaan. Proses persepsi meliputi suatu interaksi yang sulit dari kegiatan seleksi, penyusunan dan penafsiran. Selanjutnya proses persepsi dapat menambah dan mengurangi

kejadian. Sebagai contoh: bagian pembelian membeli peralatan yang diperkirakan menurutnya adalah peralatan yang terbaik, tetapi para insinyur mengatakan bahwa itu bukan yang terbaik”.

Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan Persepsi

Ada beberapa faktor yang memengaruhi pengembangan persepsi seseorang, yaitu:

a) Psikologi

Persepsi seseorang sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi.

b) Keluarga

Pengaruh yang besar terhadap anak-anak adalah keluarganya, orang tua yang telah mengembangkan suatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan di dunia ini, banyak sikap dan persepsi-persepsi mereka diturunkan kepada anak-anaknya.

c) Kebudayaan

Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat di dalam memengaruhi sikap nilai dan cara seseorang memandang dan memahami keadaan di dunia ini

Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Book (1980) “komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan :

1. Membangun hubungan antara sesama manusia,
2. Melalui pertukaran informasi,
3. Untuk Menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain, serta,
4. Berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.

Sedangkan Rogers dan D.Lawrence mengemukakan “komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lain, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam”.R.Wayne Pace dan Don F.Faules dalam buku komunikasi organisasi mengartikan komunikasi sebagai “pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan

bagian dari suatu organisasi tertentu”. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi sebagai berikut:

a) Komunikasi ke bawah

Komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan, yang mencakup kebijaksanaan pimpinan, instruksi, dan memo surat resmi.

b) Komunikasi ke atas

Komunikasi yang terjadi dari seorang bawahan kepada tingkat atas sebuah organisasi dan mencakup kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan.

c) Komunikasi horizontal

Komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk ini berguna untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi.

d) Komunikasi diagonal

Komunikasi ini bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah atau horizontal

Faktor yang Memengaruhi Komunikasi

Ada tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif di dalam organisasi. Ketujuh faktor tersebut adalah:

a) Saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti

b) Harus ada saluran komunikasi yang formal pada setiap anggota organisasi

c) Jalur komunikasi harus langsung dan pendek

d) Memergunakan secara normal garis komunikasi formal

e) Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang cakap.

f) Garis komunikasi seharusnya tidak mendapatkan gangguan sementara organisasi sedang berfungsi

g) Setiap komunikasi haruslah disahkan

Ada beberapa unsur pokok dalam proses komunikasi, sebagai berikut:

- a) Pengirim/*sumber/sourch* adalah orang yang mempunyai ide, gagasan, maksud, untuk mengadakan komunikasi.
- b) Encoding (penyandian) setelah adanya komunikator, harus ada penyandian yang menerjemahkan gagasan komunikator serangkaian tanda yang sistematis, menjadi bahasa yang mengungkapkan tujuan komunikator.
- c) *Message* (pesan) adalah informasi yang sudah disandikan dikirimkan oleh pengirim kepada penerima.

Terdapat pula tiga elemen pokok untuk mengidentifikasi komunikasi yang sesuai dengan perilaku organisasi, antara lain:

1. Sifat informasi yang dipengaruhi oleh jumlah informasi, cara penyajian dan pemahaman informasi. Berikut tujuh reaksi terhadap kelebihan muatan informasi:
 - a) Gagal dalam memperhitungkan informasi
 - b) Banyak membuat kesalahan
 - c) Menunda pekerjaan
 - d) Penyaringan
 - e) Cenderung menangkap informasi pada garis besarnya saja
 - f) Menugaskan tugas kepada orang lain untuk menghadapi kelebihan beban informasi
 - g) Kesengajaan untuk menghindari informasi yang akan datang.

2. Komunikasi antarpribadi

Terdapat tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif di dalam organisasi, yakni :

- a) Saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti,
- b) Harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi,
- c) Jalur komunikasi harus langsung dan pendek,
- d) Garis komunikasi formal hendaknya dipergunakan secara normal,
- e) Pengatur komunikasi harus orang yang cakap,

- f) Garis komunikasi tidak boleh terganggu pada saat organisasi sedang berfungsi,
- g) Setiap komunikasi harus disahkan.

Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Fungsi komunikasi dalam kelompok atau dalam organisasi (Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi) ada empat yaitu: pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi. Sedangkan pendapat lainnya tentang fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a) Fungsi informatif

Setiap anggota organisasi berharap mampu mendapatkan informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi ini membuka peluang bagi mereka untuk menyelesaikan tugasnya secara pasti. Dalam tataran manajemen, manusia memerlukan informasi untuk membuat sebuah kebijakan organisasi atau guna menindaklanjuti masalah organisasi

b) Fungsi regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu:

- Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan

c) Fungsi persuasif

Kekuasaan dan kewenangan tidak selalu menghasilkan hasil yang sesuai dengan harapan dalam mengatur suatu organisasi. Oleh karenanya, para pemimpin lebih cenderung mengajak anggotanya daripada memberi perintah. Pekerjaan yang secara sukarela dilakukan oleh bawahan dapat menghasilkan kepedulian yang

lebih besar dibandingkan pemimpin yang menyelewengkan kekuasaan dan wewenangnya. Melalui persuasif ini, para bawahan akan lebih akrab dengan pemimpin sehingga tugas yang mereka kerjakan dilakukan dengan senang hati.

d) Fungsi integratif

Semua organisasi memfasilitasi saluran komunikasi yang membuat para anggota mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Saluran komunikasi tersebut terdiri atas:

- Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*buletin, newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi.
- Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskan definisi persepsi dalam organisasi ?
2. Apasajakah faktor yang memengaruhi pengembangan persepsi dalam organisasi?
3. Jelaskan definisi komunikasi dalam organisasi ?
4. Jelaskan beberapa komunikasi yang terjadi pada suatu organisasi ?
5. Jelaskan faktor yang memengaruhi serta fungsi komunikasi dalam organisasi ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang dkk. 2008. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Badu, Q. Syamsu., Novianty. Djafitri,. 2017. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing. Gorontalo.
- George, J.M., G.M. Jones. 2002. *Understanding And Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall. New Jersey.

- Ketut, Sintaasih Desak Supatha dan Wayan Gede. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus Dan Aplikasi Penelitian*. CV.Setia Bakti.
- Nurlaila. 2012. *Perilaku Organisasi*. Lembaga Penerbitan Universitas Khairun.
- Robbins, S dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Timothy A Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.

E. GLOSARY

- Atensi** : Pemrosesan secara sadar sejumlah kecil informasi dari sejumlah besar informasi yang tersedia. Informasi didapatkan dari penginderaan, ingatan maupun proses kognitif lainnya.
- Interpretasi** : Proses komunikasi melalui lisan atau gerakan antara dua atau lebih pembicara yang tak dapat menggunakan simbol-simbol yang sama, baik secara simultan (dikenal sebagai interpretasi simultan) atau berurutan (dikenal sebagai interpretasi berurutan).
- Psikologi** : Sebuah bidang ilmu pengetahuan dan ilmu terapan yang mempelajari mengenai perilaku dan fungsi mental manusia secara ilmiah. Para praktisi dalam bidang psikologi disebut para psikolog.
- Sensasi** : Deteksi energi fisik yang dihasilkan atau dipantulkan oleh objek-objek fisik yang terjadi ketika energi dalam lingkungan eksternal atau dalam tubuh merangsang reseptor dalam organ-organ indra. Sensasi meliputi penglihatan, bunyi, bau, rasa, dan sentuhan.

BAB VI

KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Definisi dan Gaya Kepemimpinan serta Definisi Kekuasaan dan Taktik Dalam Organisasi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang Definisi dan Gaya Kepemimpinan serta Definisi Kekuasaan dan Taktik Dalam Organisasi.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Definisi Kepemimpinan.
2. Menjelaskan tentang Gaya Kepemimpinan.
3. Menjelaskan tentang Definisi Kekuasaan.
4. Menjelaskan tentang Taktik Dalam Organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Definisi Kepemimpinan.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Gaya Kepemimpinan.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Definisi Kekuasaan.
4. Mendapatkan pemahaman tentang Taktik Dalam Organisasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Definisi Kepemimpinan

Pemimpin adalah individu yang memimpin, dan kepemimpinan merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan ialah kemampuan untuk memengaruhi manusia dalam melakukan dan tidak melakukan sesuatu. Para ahli memberikan definisi kepemimpinan, antara lain:

- a. Miftah Thoha menyatakan “kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok.”
- b. Hadari melihat kepemimpinan dari dua konteks yaitu “struktural dan nonstruktural. Dalam konteks kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan dan pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Adapun dalam konteks nonstruktural kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengerahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama”.
- c. Tanenbaum dan Massarik menjelaskan “kepemimpinan adalah suatu proses atau fungsi sebagai suatu peran yang memerintah”.
- d. Harold Kontz mendefinisikan kepemimpinan sebagai “pengaruh, seni atau proses memengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias”.
- e. Frigon mengungkapkan “leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision”.
- f. Nanus berpendapat “leadership role in policy formation has a solid foundation in practice and is safely short of using a governing board's prerogative in establishing policy”.
- g. Overton menyatakan “leadership is ability to get work done and through others while gaining the confidence and cooperation”.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerjasama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama.

Gaya Kepemimpinan

Dari penelitian yang dilakukan Fiedler yang dikutip oleh Prasetyo (2006) ditemukan bahwa “kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan”. Pemimpin bisa efektif dan tidak efektif dalam situasi tertentu. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dibutuhkan kemauan untuk belajar cara melatih pemimpin secara efektif, namun juga menciptakan lingkungan organisasi yang pemimpinnya mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Selain itu, Prasetyo (2006:28) berpendapat “gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan yang dia inginkan”. Lebih lanjut, Flippo (1987) mengungkapkan “gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu” (Prasetyo, 2006:394).

Tiga gaya kepemimpinan yang disimpulkan oleh Lewin menurut University of Iowa Studies yang dikutip Robbins dan Coulter (2002) ialah “gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan” *Laissez-Faire*. Gaya pemimpin yang mendasarkan keputusan dan kebijakan dari dirinya secara penuh merupakan gaya kepemimpinan autokratis. Gaya ini membuat pemimpin mengontrol setiap aspek pelaksanaan kegiatan yang mana ia akan memberitahu target utama dan target minor yang perlu dikejar dan cara untuk mencapai target tersebut. Seorang pemimpin juga bertindak sebagai pengawas anggotanya dan menyediakan cara penyelesaian masalah yang dihadapi anggota. Dengan demikian, anggota organisasi tidak perlu repot-repot memikirkan apapun dan cukup melakukan tindakan atas keputusan yang diambil oleh pemimpinnya. Kepemimpinan otokrasi sangat sesuai dengan anggota yang berkompotensi rendah tetapi berkomitmen yang tinggi.

Menurut Rivai (2003:61) “kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya,

sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi”. Robbins dan Coulter (2002:460) juga menyatakan “gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan”. Kelebihan gaya kepemimpinan ini adalah :

- 1) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- 2) Cara dan langkah pelaksanaan kegiatan diperintah oleh pimpinan setiap waktu yang membuat langkah ke depannya tidak menentu untuk tingkatan yang lebih tinggi.
- 3) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Sedangkan kelemahannya adalah sebagai berikut :

- 1) Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
- 2) Komunikasi hanya satu arah yaitu ke bawah saja.
- 3) Pemimpin menjadi pihak yang dipuji dan dikecam terhadap pekerjaan yang dilakukan anggotanya.
- 4) Pemimpin tidak terlibat dalam partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan kemampuannya.

Gaya pemimpin yang memberikan kewenangan secara luas adil dan luas merupakan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif. Gaya ini menuntun pemimpin untuk melibatkan anggota sebagai tim yang utuh dalam menyelesaikan perkara yang dihadapi. Pemimpin memberikan segala informasi terkait tugas, pekerjaan dan tanggung jawab anggotanya. Para bawahan berperan besar dalam gaya kepemimpinan demokrasi dimana seorang atasan hanya memberitahu target yang ingin dicapai serta cara pencapaiannya, dan anggotalah yang menentukan. Lebih lanjut, anggota diberikan fleksibilitas dalam menindaklanjuti masalah yang terjadi. Kepemimpinan demokrasi sangat sesuai dengan anggota yang berkompentensi tinggi dan memiliki beragam komitmen, dan ditandai dengan sebuah struktur yang dibuat berdasarkan pendekatan pengambilan keputusan bersama. Rivai, (2006:61) menjelaskan “di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral

tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri”.

Menurut Robbins dan Coulter (2002:460) “gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan”. Kemudian, Jerris (1999) menyatakan “gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan *knowledge* dan kreativitas untuk meningkatkan pelayanan, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja”. Kelebihan gaya ini adalah :

- 1) Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Setiap kebijakan diberikan pada kelompok diskusi dan pemimpin membantu pengambilan keputusan.
- 3) Kelompok membahas tentang kegiatan yang akan dilakukan, mempersiapkan tujuan, dan bila perlu pemimpin memberikan saran terkait petunjuk teknis pelaksanaan dengan langkah-langkah alternatif yang bisa dipilih.
- 4) Anggota kelompok bebas bekerja dengan tim pilihan mereka dan pembagian tugas ditetapkan kelompok.
- 5) Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- 6) Pemimpin menjadi anggota kelompok biasa yang tidak perlu melaksanakan banyak tugas, serta ia merupakan obyektif atau *fact-minded* dalam pujian dan kecamannya

Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* (kendali bebas) merujuk pada pemimpin yang hanya ikut serta dalam jumlah kecil dan anggotalah yang berperan aktif dalam menetapkan tujuan dan cara menyelesaikan masalah yang timbul. Gaya kepemimpinan demokratis kendali bebas ini merupakan model yang dinamis bahwa pimpinan hanya memberitahu target utama yang ingin dikejar oleh kelompok. Setiap bidang kelompok dipercayai untuk menetapkan

target minor, cara pencapaian target dan cara penyelesaian perkara masing-masing. Oleh karenanya, pimpinan hanya sebagai pengawas saja. Di sisi lain, kepemimpinan kendali bebas sangat sesuai dengan anggota yang berkompetensi dan berkomitmen tinggi. Tetapi pada era ini, sebagian besar para ahli memberikan gaya kepemimpinan yang mampu mengembangkan produktivitas kerja anggota, berawal dari teori sifat sampai teori situasional.

“Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai” (Robbins dan Coulter, 2002:460). Kelebihan dari gaya ini adalah :

- 1) Anggota kelompok secara bebas mengambil keputusan dengan keterlibatan minimal dari pimpinan.
- 2) Bahan yang disediakan oleh pemimpin membuat anggota selalu siap bila dia akan memberikan informasi saat menjawab pertanyaan.
- 3) Anggota kelompok membuat keputusan yang sesuai dengan pencapaian tujuan.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- 1) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- 2) Kritikan yang secara impulsif diberikan kepada anggota kelompok atau pertanyaan yang tidak bermaksud mengatur suatu peristiwa.
- 3) Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
- 4) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.

Kekuasaan

Miriam Budiardjo (2002) berpendapat “kekuasaan adalah kewenangan yang didapatkan oleh seseorang atau kelompok guna menjalankan kewenangan tersebut sesuai dengan kewenangan yang diberikan, kewenangan tidak boleh dijalankan melebihi kewenangan yang diperoleh atau kemampuan seseorang atau kelompok untuk

memengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku”. Ramlan Surbakti (1992) juga menyebutkan bahwa “kekuasaan merupakan kemampuan memengaruhi pihak lain untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan kehendak yang mempengaruhi”. Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2007) mengungkapkan “kekuasaan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh orang yang memiliki kekuasaan”.

Pengertian kekuasaan secara umum adalah “kemampuan pelaku untuk memengaruhi tingkah laku pelaku lain sedemikian rupa, sehingga tingkah laku pelaku terakhir menjadi sesuai dengan keinginan dari pelaku yang mempunyai kekuasaan” Sejalan dengan itu, dinyatakan Robert A. Dahl bahwa “kekuasaan merujuk pada adanya kemampuan untuk memengaruhi dari seseorang kepada orang lain, atau dari satu pihak kepada pihak lain”. Sebagai contoh, Presiden memformulasikan UU (subyek kekuasaan) namun juga harus patuh pada UU (objek kekuasaan). Sumber kekuasaan yang secara luas sudah diterima yakni dualitas antara *position power* (kekuasaan berbasis kedudukan) dan *personal power* (kekuasaan pribadi). Berdasarkan hal ini, sebagian kekuasaan berasal dari kesempatan-kesempatan yang ada pada kedudukan seseorang dalam organisasi dan sebagian lain diperoleh dari atribut-atribut atasan tersebut serta interaksi pemimpin-pengikut.

Kekuasaan berbasis kedudukan terdiri atas wewenang formal, peninjauan terhadap sumber daya dan kompensasi, peninjauan terhadap sanksi, informasi dan peninjauan ekologis. Di sisi lain, kekuasaan pribadi diperoleh dari keahlian dalam pekerjaan, pertemanan, kesetiaan, kemampuan persuasif dan karismatik dari pimpinan. Dengan bahasa yang sedikit berbeda, Kartini Kartono mengungkapkan “sumber kekuasaan seorang pemimpin dapat berasal dari kemampuannya untuk memengaruhi orang lain; Sifat dan sikapnya yang unggul, sehingga mempunyai kewibawaan terhadap pengikutnya;

- a) Memiliki informasi, pengetahuan, dan pengalaman yang luas;
- b) Memiliki kemahiran *human relation* yang baik, kepandaian bergaul dan berkomunikasi”.

Kekuasaan adalah keadaan dinamis yang bisa berganti-ganti berdasarkan perbedaan kondisi dan aksi-aksi anggota kelompok. Terdapat dua teori terkait cara mendapatkan, mempertahankan atau menghilangkan kekuasaan dalam sebuah organisasi. Teori pertama disebut dengan *Social Exchange Theory* yang berarti kekuasaan didapatkan dan kemudian hilang saat proses memengaruhi yang timbal balik antara pimpinan dan pengikut terjadi di beberapa waktu. Teori ini menitikberatkan pada *expert power* dan wewenang. Teori kedua yaitu *Strategic Contingencies Theory* yang mendefinisikan kekuasaan sebuah organisasi bergantung pada faktor kemahiran dalam menindaki masalah, sentralisasi unit kerja dalam alur kerja dan tingkat kemahiran dari subunit tersebut.

Kipnis dan Schmidt merupakan peneliti pertama mengkaji strategi-strategi yang sering diaplikasikan untuk memengaruhi orang lain. “Berbagai alat ukur telah dibuat untuk meneliti taktik mempengaruhi, dan salah satu yang terbaik adalah yang dibuat oleh Yukl dkk, yaitu yang disebut *Influence Behavior Questionnaire*”. Hasil penelitian Yukl dkk, menunjukkan ada sembilan jenis taktik yang biasa digunakan di dalam organisasi (Hughes et al, 2009), yaitu:

- 1) Persuasi Rasional (*Rational Persuasion*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan alasan yang logis dan bukti-bukti nyata agar orang lain tertarik.
- 2) Daya-tarik Inspirasional (*Inspirational Appeals*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan suatu permintaan atau proposal untuk membangkitkan antusiasme atau gairah pada orang lain. Misalnya dengan memberikan penjelasan yang menarik tentang nilai-nilai yang diinginkan, kebutuhan, harapan, dan aspirasinya.

- 3) Konsultasi (*Consultation*), terjadi jika seseorang memengaruhi orang lain dengan mengajak dan melibatkan orang yang dijadikan target untuk berpartisipasi dalam pembuatan suatu rencana atau perubahan yang akan dilaksanakan.
- 4) Mengucapkan kata-kata manis (*Ingratiation*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan kata-kata yang membahagiakan, memberikan pujian, atau sikap bersahabat dalam memohon sesuatu.
- 5) Daya-tarik Pribadi (*Personal Appeals*), terjadi jika seseorang memengaruhi orang lain atau memintanya untuk melakukan sesuatu karena merupakan teman atau karena dianggap *loyal*.
- 6) Pertukaran (*Exchange*), terjadi jika seseorang memengaruhi orang lain dengan memberikan sesuatu keuntungan tertentu kepada orang yang dijadikan target, sebagai imbalan atas kemauannya mengikuti suatu permintaan tertentu.
- 7) Koalisi (*Coalitions*), terjadi jika seseorang meminta bantuan dan dukungan dari orang lain untuk membujuk atau sebagai alasan agar orang yang dijadikan target setuju.
- 8) Tekanan (*Pressure*), terjadi jika seseorang memengaruhi orang lain dengan menggunakan ancaman, peringatan, atau permintaan yang berulang-ulang dalam meminta sesuatu.
- 9) Mengesahkan (*Legitimacy*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan jabatannya, kekuasaannya, atau dengan mengatakan bahwa suatu permintaan adalah sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi manusia dalam melakukan dan tidak melakukan sesuatu dan kekuasaan adalah kemampuan pelaku untuk memengaruhi tingkah laku pelaku lain sedemikian rupa, sehingga tingkah laku pelaku terakhir menjadi sesuai dengan keinginan dari pelaku yang mempunyai kekuasaan. Sehingga dalam organisasi agar dapat maju harus mempunyai kepemimpinan dan kekuasaan yang baik. Kekuasaan adalah keadaan dinamis yang bisa berganti-ganti berdasarkan perbedaan kondisi dan aksi-aksi anggota kelompok. Terdapat dua teori terkait cara mendapatkan, mempertahankan

atau menghilangkan kekuasaan dalam sebuah organisasi. Teori pertama disebut dengan *Social Exchange Theory* yang berarti kekuasaan didapatkan dan kemudian hilang saat proses memengaruhi yang timbal balik antara pimpinan dan pengikut terjadi di beberapa waktu. Teori ini menitikberatkan pada *expert power* dan wewenang. Teori kedua yaitu *Strategic Contingencies Theory* yang mendefinisikan kekuasaan sebuah organisasi bergantung pada faktor kemahiran dalam menindaki masalah, sentralisasi unit kerja dalam alur kerja dan tingkat kemahiran dari subunit tersebut.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawab dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskan definisi kepemimpinan dari beberapa ahli ?
2. Jelaskan beberapa gaya kepemimpinan dalam organisasi?
3. Menurut anda manakah gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan pada institusi publik ?
4. Mengapa kekuasaan penting dalam organisasi?
5. Jelaskan beberapa taktik memperoleh kekuasaan dalam organisasi ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang dkk. 2008. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Badu, Q. Syamsu., Novianty. Djafitri,. 2017. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing. Gorontalo.
- George, J.M., G.M. Jones. 2002. *Understanding And Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall. New Jersey.
- Ketut, Sintaasih Desak Supatha dan Wayan Gede. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus Dan Aplikasi Penelitian*. CV.Setia Bakti. Denpasar.
- Nurlaila. 2012. *Perilaku Organisasi*. Lembaga Penerbitan Universitas Khairun.
- Prasetyo, Heru. 2006. *Teori Keadilan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

- Rivai, Veithzal, Deddy. Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, S dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Timothy A Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.

E. GLOSARY

- Fleksibilitas** : sebuah homonim karena arti-artinya memiliki ejaan dan pelafalan yang sama tetapi maknanya berbeda. Fleksibilitas memiliki arti dalam kelas nomina atau kata benda sehingga fleksibilitas dapat menyatakan nama dari seseorang, tempat, atau semua benda dan segala yang dibendakan.
- Knowledge** : penggabungan data, dan informasi. Data adalah fakta mentah. Informasi adalah data yang dilihat melalui sudut pandang tertentu. Pengetahuan adalah informasi dengan panduan untuk suatu aktifitas berdasarkan pandangan dan pengalaman.
- Komitmen** : suatu keadaan dimana seseorang membuat perjanjian (keterikatan), baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain yang tercermin dalam tindakan/ perilaku tertentu yang dilakukan secara sukarela maupun terpaksa.
- Kompensasi** : dapat merujuk pada ganti rugi barang adalah suatu bentuk kompensasi yang digunakan dalam menunjukkan situasi di mana piutang diselesaikan dengan memberikan barang-barang yang seharga dengan utangnya.

- Kreativitas : merupakan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru untuk memberi ide kreatif dalam memecahkan masalah atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan yang baru antara unsur-unsur yang sudah ada sebelumnya.
- Wewenang Formal : hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu teori formal (atau sering disebut pandangan klasik) dan teori penerimaan.

BAB VII

MOTIVASI DALAM ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Konsep Motivasi, Arti Penting Motivasi, Jenis Motivasi dan Teori Terbentuknya Motivasi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang Konsep Motivasi, Pentingnya Motivasi, Jenis Motivasi dan Teori Terbentuknya Motivasi.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Konsep Motivasi.
2. Menjelaskan tentang Pentingnya Motivasi.
3. Menjelaskan tentang Jenis Motivasi.
4. Menjelaskan tentang Teori Terbentuknya Motivasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Konsep Motivasi.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Pentingnya Motivasi.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Jenis Motivasi.
4. Mendapatkan pemahaman tentang Teori Terbentuknya Motivasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Arti Penting Motivasi

Karakteristik motivasi merupakan hal yang sangat penting dan persepektif dasar dari pendekatan historikal. Untuk itu perlu diidentifikasi dan dijabarkan motivasi tersebut berdasarkan perspektif kebutuhan, serta motivasi juga perlu diidentifikasi dan dijabarkan berdasarkan perspektif proses (Griffin dan Moorhead, 2014). Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Dalam lingkup organisasi, Motivasi kerja (*work motivation*) merupakan tekanan psikologis dalam diri seorang yang menentukan arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, maupun tingkat ketahanannya dalam menghadapi hambatan-hambatan. Karyawan akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang baik apabila dia memperoleh imbalan (*reward*) yang memadai seperti bonus, penghargaan, ekstra cuti dan sebagainya.

Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya. Pemahaman tentang motivasi perlu di dasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yng tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu para manajer organisasi dituntut memiliki kemampuan memotivasi karyawannya yaitu melalui pemahaman tentang teori-teori motivasi seperti misalnya teori kebutuhan (*needs theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), maupun teori keadilan (*equity theory*), danteori-teori lainnya, (Ratmawati & Herachwati, 2007).

Konsep Dasar Motivasi

Motivasi sering kali dipahami sama dengan kinerja (*performance*). Hal ini timbul karena pemahaman terhadap pengertian motivasi yang diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Padahal motivasi dan kinerja (*performance*) adalah hal yang berbeda. Kinerja adalah evaluasi atas perilaku seorang, hasilnya antara lain untuk mengetahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya. Sedangkan motivasi adalah salah satu elemen dari pengukuran kinerja. Motivasi dapat berupa intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah mana kala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan pekerjaan yang merupakan hobinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah elemen-elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi, (Ratmawati & Herachwati, 2007).

Seperti telah disebutkan, motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang dan dijelaskan oleh hirarki kebutuhan Maslow (1965) dan motif berprestasi McClelland (1976). Motivasi eksternal sebenarnya dibangun di atas motivasi internal dan adanya dalam organisasi tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya. Pendekatan Maslow (1965) dan McGregor (1944) serta para ahli lainnya nampaknya berbeda, tetapi pandangan mereka saling melengkapi.

Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan memengaruhi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang ingin memperoleh nilai A dalam ujiannya akan menentukan perilaku dia

dalam memenuhi syarat kelulusannya. Setelah dia memikirkan dalam-dalam, perilakunya mungkin akan menjadi mahasiswa yang rajin kuliah, membuat catatan yang baik, belajar keras, membuat tugas makalah dengan baik dan sebagainya. Tetapi dalam kenyataan tidak semua mahasiswa masih mencapai nilai A. Begitu juga dalam suatu organisasi, setiap individu akan memiliki kebutuhan dan keinginan berbeda dan “unik”. Beberapa teori yang ada mencoba mengidentifikasi motivasi-motivasi umum yang selalu ada dalam diri semua orang. Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum belum mendapat kesepakatan para ahli. Meskipun begitu, psikolog-psikolog menyetujui bahwa motivasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu:

- a) Motivasi Fisiologis, yang merupakan motivasi alamiah (biologis), seperti lapar, haus, dan seks.
- b) Motivasi Psikologis, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu : 1). Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*) merupakan motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain; 2). Motivasi mempertahankan diri (*ego-defensive motivation*) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan *prestise* dan mendapatkan kebanggaan diri; 3). Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation*) yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain, memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.

Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal. Tetapi justru mengembangkannya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor ekstern yang dikendalikan oleh manajer yang meliputi; suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan dan hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

Teori-Teori Motivasi

Banyak teori tentang motivasi dikemukakan oleh para ahli. Setiap teori motivasi berusaha untuk memberikan uraian yang menuju pada yang sebenarnya diinginkan manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti yang diinginkannya. Dalam ilmu manajemen, konsep awal motivasi adalah model tradisional yang dikaitkan dengan manajemen ilmiah (*scientific management*). Manajer menentukan cara memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah yaitu semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upah yang diterima. Model tradisional ini kemudian dilengkapi dengan model hubungan manusia yaitu memotivasi karyawan tidak cukup hanya dengan upah saja tetapi diperlukan pula pemenuhan kebutuhan sosial yang membuat karyawan merasa berguna dan penting bagi organisasi. Berawal dari model hubungan manusia inilah maka Landy dan Becker membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi menjadi lima kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, dan teori penetapan sasaran.

1. Teori Kebutuhan

Teori ini memfokuskan pada yang menjadi kebutuhan orang agar hidupnya dapat tercukupi. Menurut teori kebutuhan, orang agar hidupnya dapat tercukupi. Menurut teori kebutuhan, seseorang mempunyai motivasi jika dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam hidupnya. Teori kebutuhan yang paling populer adalah yang dikemukakan oleh Maslow (1965) dengan “*hierarchy of needs*”nya.

2. Teori Keadilan

Teori keadilan merupakan teori motivasi kerja yang berdasarkan pada asumsi bahwa faktor utama dalam motivasi pekerjaan adalah motivasi individu atas keadilan dari penghargaan yang diterima. Menurut teori ini, keadilan ditunjukkan oleh perbandingan yang memadai antara input pekerjaan individu (misalnya keterampilan) dengan imbalan atas input tersebut (misalnya gaji atau promosi). Sebagai contoh dua orang analisis keuangan bekerja di suatu perusahaan yang sama, setelah dua tahun, analis A mendapat promosi jabatan sedang analis B tidak. Bisakah

kedua analisis tersebut menentukan situasi ini adil atau tidak? Jawabannya adalah ya. Analisis A dan B dapat menentukan apakah situasi tersebut adil atau tidak mana kala mereka menilai bahwa yang diterimanya sesuai dengan usaha yang dikeluarkan. Apabila kedua analisis tersebut mengetahui bahwa analisis A sehari-hari bekerja lembur dan analisis B tidak, maka dianggap bahwa promosi jabatan tersebut disebabkan waktu bekerja analisis A yang lebih lama daripada analisis B.

3. Teori Penguatan

Teori penguatan dikemukakan oleh BF Skinner yang menegaskan bahwa tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung akan diulang sedangkan tingkah laku yang berkonsekuensi negatif cenderung tidak diulang. Tindakan seseorang di masa yang akan datang sangat terpengaruh oleh tindakan masa lalu. Hal tersebut dapat digambarkan secara siklis dengan urutan sebagai berikut:

Rangsangan – respon – konsekuensi – respon masa depan.

Teori penguatan dapat dipakai oleh manajer untuk mengubah tingkah laku bawahannya. Oleh karena itu teori ini lazim disebut *Behavior Modification*. Beberapa teknik penguatan dapat dipakai sebagai pendorong ataupun sebagai pengeliminir tingkah laku yang diinginkan. Manajer dapat memilih diantara penguatan positif; yaitu merangsang seseorang untuk berperilaku sesuai dengan yang dikehendaki dengan memberi imbalan. Penguatan negatif (disebut juga *avoidance learning*), peniadaan (*extinction*), maupun hukuman (*punishment*) untuk mengubah tingkah laku bawahan sehingga dihasilkan tingkah laku karyawan yang sesuai dalam organisasi. Waktu atas pemberian penguatan atau imbalan menentukan hasil yang dicapai, maka dari itu diperlukan jadwal tertentu untuk melakukan penguatan terhadap karyawan agar menghasilkan perilaku yang diinginkan. Jadwal tersebut terdiri dari waktu penguatan diberikan, apakah harian, mingguan, bulanan dan seterusnya, frekuensi adalah seberapa sering penguatan diberikan, dan rasio pemberian penguatan yang proporsional. W Clay Hamner

memberikan enam cara modifikasi tingkah laku yaitu : a). Tidak memberi imbalan pada semua individu dengan cara yang sama, tetapi harus didasarkan pada prestasi kerjanya; b). Selalu waspada bahwa kesalahan memberikan respon dapat mengubah tingkah laku; c). Memberitahukan secara pasti pada semua bawahan tentang hal yang dapat dilakukan bawahan agar memperoleh penguatan; d). Memberitahukan pada bawahan tentang kesalahan yang dilakukan; e). Tidak menghukum di hadapan orang/karyawan lain; dan f). Senantiasa berlaku adil.

4. Teori Penetapan Sasaran

Teori penetapan sasaran (*goal-setting theory*) merupakan teori proses motivasi yang fokusnya pada proses penetapan sasaran. Seseorang secara individu akan termotivasi apabila dia mempunyai kemampuan atau ketrampilan untuk mencapai sasaran tertentu. Untuk itu perlu diperhatikan karakteristik sasaran: a). Kejelasan/spesifikasi sasaran (*goal specificity*) adalah kejelasan sasaran yang terukur dan dapat diamati. Meningkatkan penjualan 20% atau mengurangi jumlah pengangguran sampai 15% tahun depan adalah contoh sasaran yang jelas. Tujuan yang spesifik lebih memotivasi pekerja karena target yang dituju mudah dipahami.; b). Tingkat kesulitan sasaran (*goal difficulty*) adalah seberapa sulit seorang atau sebuah kelompok mencapai sasaran yang ditetapkan. Memotivasi karyawan harus mengukur tingkat kesulitan pencapaian dalam ukuran yang masuk akal, apabila ukuran yang dipakai tidak masuk akal maka tujuan untuk memotivasi karyawan tidak akan tercapai; c). Tingkat penerimaan sasaran (*goal acceptance*) berkaitan dengan siapa yang harus melakukan tugas pencapaian sasaran. Umumnya, melibatkan individu yang akan dibebani tugas pencapaian sasaran dalam proses penetapan sasaran peningkatan tingkat penerimaan individu terhadap sasaran yang dimaksud.

Teori yang Menjelaskan Motivasi Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, diantaranya :

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan). Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia memiliki lima tingkat atau hierarki kebutuhanyaitu : a). Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti: lapar, haus, istirahat dan sex; b). Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; c). Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); d). Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan e). Aktualisasi diri (*self actualization*) dalam arti tersedianya kesempatan seseorang mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2. Teori Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi).

Dari Mc Clelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Acievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Menurut Mc Clelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : a).Preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat, b).Menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain dan c). Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor).

Salah seorang pakar bernama Herzberg menyumbangkan perannya dalam mengembangkan teori motivasi, yang juga dikenal dengan “Model Dua Faktor”. Teori ini lebih lanjut terbagi menjadi dua, yakni faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”. a) Faktor Motivasional merujuk pada aspek-aspek intrinsik seseorang yang mendukung pencapaiannya. Contohnya: pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih,

kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain; b). Faktor Hygiene atau pemeliharaan berasal dari luar individu atau bersifat ekstrinsik. Faktor ini memengaruhi perilaku individu dalam kehidupannya.

4. Teori Keadilan

Teori ini pada dasarnya memandang bahwa manusia memiliki dorongan untuk menghapus kesenjangan antara usaha yang dilakukan untuk kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Dengan kata lain, jika seorang pegawai berpikir bahwa imbalannya tidak sesuai maka kemungkinan berikut bisa saja terjadi:

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

5. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*).

Dalam teorinya, Edwin Locke menjabarkan empat macam mekanisme motivasional dalam menetapkan suatu tujuan, yaitu: a) Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; b) Tujuan-tujuan mengatur upaya; c) Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan d) Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

6. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan).

Victor H. Vroom, melalui bukunya yang berjudul "Work And Motivation", mengemukakan suatu teori yang disebut "Teori Harapan". Teori ini menjelaskan motivasi sebagai hasil proses dari target yang ingin dicapai dan perkiraan seseorang bahwa usahanya akan membawa individu tersebut kepada hasil yang ingin diperolehnya.

7. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini menggambarkan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) individu tersebut. Faktor internal meliputi : persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sementara itu, faktor eksternal mencakup: a)

Jenis dan sifat pekerjaan; b). Kelompok kerja dimana seseorang bergabung; c) Organisasi tempat bekerja; d). Situasi lingkungan pada umumnya; dan e). Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya. Pemahaman tentang motivasi perlu didasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yang tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Motivasi sering kali dipahami sama dengan kinerja (*performance*), padahal motivasi dan kinerja (*performance*) adalah hal yang berbeda. Kinerja adalah evaluasi atas perilaku seorang, hasilnya antara lain untuk mengetahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskanlah definisi dari konsep motivasi ?
2. Mengapa motivasi pegawai penting bagi kinerja organisasi ?
3. Jelaskan perbedaan konsep motivasi dengan kinerja ?
4. Apasajakah jenis motivasi menurut ahli yang anda pelajari ?
5. Jelaskan beberapa teori terkait konsep motivasi ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang dkk. 2008. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Anggit dan Heru. 2014. *Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol. 3 No. 7 Hal 1-17.
- Badu, Q. Syamsu., Novianty. Djafitri,. 2017. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing. Gorontalo.

- George, J.M., G.M. Jones. 2002. *Understanding And Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall. New Jersey.
- Ratmawati, D., Heracwati. N., 2006. *Materi Pokok Perilaku Organisasi Edisi 1*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Ketut, Sintaasih Desak Supatha dan Wayan Gede. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus Dan Aplikasi Penelitian*. CV.Setia Bakti. Denpasar.
- Nurlaila. 2012. *Perilaku Organisasi*. Lembaga Penerbitan Universitas Khairun.
- Prasetyo, Heru. 2006. *Teori Keadilan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, Deddy. Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, S dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Timothy A Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.

E. GLOSARY

- Imbalan** : upah sebagai pembalas jasa; honorarium.
- Manajemen Ilmiah** : “penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.” Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.
- Performance** : istilah performa atau dalam bahasa inggrisnya *performance* merupakan penampilan /pertunjukan atau bentuk tindakan, perbuatan, pekerjaan yang telah dicapai atau dilaksanakan.
- Prestise** : sebuah kehormatan, wibawa dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang akhirnya membuat dirinya menjadi “berbeda”/istimewa bila dibandingkan dengan orang lain yang ada di sekitarnya.

BAB VIII

MAKNA PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai Definisi Pengembangan Organisasi, Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi, Kegunaan Pengembangan Organisasi, Latarbelakang Pengembangan Organisasi dan Perbedaan Pengembangan Organisasi Dengan Teori Organisasi Dan Perilaku Organisasi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami Makna Pengembangan Organisasi.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Definisi Pengembangan Organisasi.
2. Menjelaskan tentang Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi.
3. Menjelaskan tentang Kegunaan Pengembangan Organisasi.
4. Menjelaskan tentang Latarbelakang Pengembangan Organisasi.
5. Menjelaskan tentang Perbedaan Pengembangan Organisasi Dengan Teori dan Perilaku Organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan Pembelajaran Dari Bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Definisi Pengembangan Organisasi.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi.

3. Mendapatkan pemahaman tentang Kegunaan Pengembangan Organisasi.
4. Mendapatkan pemahaman tentang Latarbelakang Pengembangan Organisasi.
5. Mendapatkan pemahaman tentang Perbedaan Pengembangan Organisasi Dengan Teori dan Perilaku Organisasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Definisi Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*organizational development-OD*) adalah aplikasi teknik-teknik ilmu perilaku untuk memperbaiki kesehatan dan efektivitas organisasi melalui kemampuannya mengakomodasi perubahan lingkungan, memperbaiki kekompakan internal, dan meningkatkan kapabilitas pemecahan masalah. Pengembangan organisasi memperbaiki hubungan kerja antar karyawan (Richard, 2002). Definisi pengembangan organisasi lainnya menurut beberapa ahli diantaranya:

a. Warren G. Bennis

Pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai, dan susunan organisasi sehingga organisasi dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru serta perputaran yang cepat dari perubahan itu sendiri.

b. Richard Beckhard

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha (1) berencana (2) meliputi organisasi keseluruhan, dan (3) diurus dari atas, untuk (4) meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui (5) pendekatan berencana dalam proses organisasi, dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku.

c. Wendell L. French & Cecil H. Bell, Jr

Pengembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu yang direncanakan, proses yang sistematis yang menerapkan asas-asas dan praktik ilmu perilaku yang dikenalkan dalam kegiatan organisasi secara terus menerus untuk mencapai tujuan

penyempurnaan organisasi secara efektif, wewenang organisasi yang lebih besar serta efektivitas organisasi yang lebih besar.

Pengembangan organisasi (selanjutnya disebut PO) didefinisikan beragam oleh praktisi dan ahli teori, salah satunya, karena kompleksitasnya. Pada dasarnya, pengembangan organisasi adalah upaya terencana yang dilakukan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan/atau memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran strategisnya. Konsep ini secara resmi muncul pada 1950 an (meskipun beberapa teori mundur ke tahun 1920) dan umumnya merujuk kepada psikolog Kurt Lewin. Pengembangan organisasi mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku pegawai melalui program pelatihan jangka panjang. PO sering kali digambarkan sebagai “berorientasi pada tindakan”.

Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi

Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda dari keadaan sebelumnya. Pemahaman umum seperti ini sesuai dengan pendapat Robbins sebagai berikut: “Perubahan organisasi adalah membuat sesuatu menjadi lain, akan tetapi pemahaman demikian tidak dapat diterima karena perubahan mesti mempunyai tujuan, yaitu terjadi perbaikan atau peningkatan (*improvement*) kinerja organisasi yang tidak sekedar melakukan perubahan tetapi juga menghasilkan perbaikan.

Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan organisasi yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam melakukan pekerjaan yang efektif.

Kegunaan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi mengukur prestasi suatu organisasi dari segi efisiensi, efektifitas dan kesehatan:

- a. Efisien dapat diukur dengan perbandingan antara masukan dan keluaran, yang mengacu pada konsep Minimaks (Masukan minimum dan keluaran maksimum).
- b. Efektifitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya artinya kesejahteraan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.
- c. Kesehatan organisasi adalah suatu fungsi dari sifat dan mutu hubungan antara para individu dan organisasi yaitu hubungan yang dinamis dan adaptabilitas

Latar Belakang Pengembangan Organisasi

Sejarah pengembangan organisasi ditunjukkan oleh lima latar belakang antara lain: pelatihan laboratorium, umpan balik survei, riset tindakan, produktivitas dan kualitas kehidupan kerja, serta perubahan strategik. Pertumbuhan yang berkelanjutan di dalam sejumlah diversitas pendekatan PO, praktisi, dan keterlibatan organisasi membuktikan sehatnya suatu disiplin dan menawarkan suatu prospek yang menguntungkan di waktu mendatang. Para Pelaku Pengembangan Organisasi (PO) diterapkan kepada tiga jenis manusia: spesialisasi individu di dalam PO sebagai profesi, orang-orang dari lapangan yang terkait, yang telah mencapai sejumlah kompetensi di dalam PO, dan para manajer yang memiliki keahlian PO yang diperlukan untuk perubahan dan mengembangkan organisasi atau departemen mereka.

Peranan profesional PO dapat diterapkan terhadap konsultan internal, yang memiliki organisasi yang sedang mengalami perubahan, dan terhadap konsultan eksternal yang menjadi anggota universitas dan perusahaan konsultan atau bekerja sendiri, serta terhadap anggota tim konsultan internal-eksternal. Peranan PO akan dideskripsikan secara tepat di dalam istilah marjinalitas. Orang-orang yang berorientasi pada marjinalitas nampak khususnya beradaptasi untuk peran PO, karena mereka dapat menjaga kenetralan dan objektivitas serta mengembangkan solusi yang

integratif yang mengakurkan titik pandang antara departemen-departemen oposisi. Sementara peranan PO di masa lalu telah dideskripsikan sebagai ujung klien dari suatu kontinum mulai dari fungsi *client-centered* kepada *consultant-centered*. Pengembangan intervensi baru dan beraneka ragam telah menggeser peranan profesional PO meliputi keseluruhan rentang dari kontinum tersebut. Walaupun masih menjadi suatu kemunculan profesi, sebagian besar profesional PO memiliki pelatihan khusus didalam PO, terbentang dari kursus-kursus jangka pendek dan *workshop*, serta pendidikan master dan doktor. Tidak ada jalur karir tunggal, namun demikian konsultan internal sering digunakan sebagai batu loncatan untuk menjadi konsultan eksternal. Nilai telah memainkan peran kunci di dalam PO, dan nilai-nilai tradisional mendukung kepercayaan, kerja sama, dan kejujuran yang pada akhir-akhir ini telah dilengkapi dengan nilai-nilai keefektifan dan produktivitas organisasional. Spesialis PO akan menghadapi dilema nilai dalam rangka mencoba untuk bekerja sama mengoptimalkan keuntungan sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Mereka juga akan menjumpai konflik nilai ketika berhadapan dengan *stakeholder* eksternal yang penuh kekuatan, seperti pemerintah, pemegang saham, dan pelanggan. Berhadapan dengan kelompok dari luar tersebut akan memerlukan keahlian politik, begitu juga keahlian sosial tradisional yang lebih baik.

Isu-isu yang berkaitan dengan etika di dalam PO melibatkan cara para praktisi melaksanakan peran bantuan mereka dengan klien. PO senantiasa menunjukkan perhatiannya terhadap pelaksanaan yang berkaitan dengan etika para praktisi, dan pada akhir-akhir ini sebuah kode yang berkaitan dengan etika untuk praktek PO telah dikembangkan oleh berbagai macam asosiasi profesional di dalam PO. Isu-isu yang berkaitan dengan etika di dalam PO cenderung untuk muncul di sekitar isu-isu berikut ini: pemilihan intervensi, menggunakan informasi, menahan pelayanan, ketergantungan klien, pemilihan partisipasi, dan memanipulasi klien.

Pengembangan organisasi adalah perubahan yang terencana (*planned change*). Perubahan, dalam bentuk pembaruan organisasi dan pengembangan organisasi, terus menerus terjadi dan

mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam masyarakat kini. Organisasi beserta warganya, yang membentuk masyarakat pengembangan organisasi, mau tidak mau harus beradaptasi terhadap arus perubahan ini. Perubahan-perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu perkembangan teknologi, perkembangan pengembangan organisasi, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa yang mengakibatkan makin singkatnya daur hidup para pengembangan organisasi, serta perubahan sosial yang mempengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai-nilai dan harapan tiap orang.

Biasanya, PO dimulai dengan mendiagnosis *status quo* dan kebutuhan di tingkat organisasi secara seksama. PO dilakukan antardisiplin ilmu – mengambil teknik-teknik dari ilmu perilaku, terutama sosiologi dan psikologi (termasuk teori pembelajaran, motivasi, dan kepribadian). Bidang-bidang terkait yang muncul meliputi pengembangan kapasitas, pemikiran sistem, pemikiran kompleksitas, epidemiologi klinis, dan pembelajaran organisasi. Semakin diakui bahwa yang menghasilkan perubahan adalah jejaring hubungan, dan kolaborasi antara organisasi dan individu yang beroperasi dalam konteks sosial, politik, budaya, dan ekonomi – organisasi dan individu itu sering disebut sebagai “lembaga”. Hal ini berarti mengakui bahwa PO perlu mencakup kegiatan baik di tingkat “kelembagaan” yang lebih tinggi dan tingkat “pribadi” yang lebih rendah agar efektif.

Untuk dapat bertahan, organisasi harus mampu mengarahkan warganya agar dapat beradaptasi dengan baik dan bahkan agar mampu memanfaatkan dampak positif dari berbagai pembaruan tersebut dengan pengembangan diri dan pengembangan organisasi. Proses mengarahkan warga organisasi dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan inilah yang dikenal luas sebagai proses *organization development* (Pengembangan Organisasi). Berdirinya suatu organisasi pastilah mempunyai tujuan, pengembangan organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi juga senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Penjelasan oleh Wendell French, seorang penulis buku Pengembangan Organisasi dalam Sigit, 2003:39, bahwa

pengembangan organisasi merupakan suatu usaha jangka panjang, bukan usaha jangka pendek, dalam arti pengembangan organisasi adalah suatu usaha terus-menerus atau berkelanjutan dan suatu kesediaan untuk melakukan perubahan secara berkelanjutan.

Sasaran pengembangan organisasi mengarah pada hubungan pribadi yang lebih efektif antara manajer dan karyawan di semua jenjang organisasi guna menghapus hambatan-hambatan komunikasi antarpribadi dan kelompok. Sasaran pengembangan organisasi juga dalam tumbuh berkembangnya iklim yang ditandai dengan saling percaya dan keterbukaan yang dapat memotivasi serta menantang anggota organisasi untuk lebih berprestasi. Pengembangan organisasi juga merupakan bentuk usaha perubahan berencana yang dikendalikan dan dipimpin oleh *top manajemen*. Bertujuan untuk meningkatkan keefektifan kerja dan kesehatan organisasi. Dalam praktiknya menggunakan metode intervensi berencana terhadap proses dalam organisasi dengan memanfaatkan teori-teori perilaku. Intervensi pengembangan organisasi dilakukan oleh manajer atau konsultan dengan sasaran individu, kelompok, dan organisasi.

Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan prestasi dan keefektifan kerja keseluruhan dari seluruh kelompok, departemen dan organisasi serta menciptakan kesehatan organisasi; memudahkan pemecahan masalah dalam pekerjaan dan meningkatkan mutu keputusan; mengadakan perubahan-perubahan yang efektif; dan meningkatkan keterlibatan dengan tujuan organisasi. Faktor Penyebab Organisasi Harus Berkembang yaitu:

a. Faktor Eksternal (Faktor Lingkungan)

Dalam kenyatannya ada banyak faktor eksternal yang sangat memengaruhi pengembangan organisasi, dengan organisasi mempunyai sedikit kemampuan untuk mengendalikan faktor-faktor tersebut. Organisasi bergantung dan harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal bila ingin kelangsungan hidupnya terjaga. Sumber daya fisik, keuangan, dan manusia didapatkan dari luar, begitu juga para klien dan langganan bagi barang-barang dan jasa organisasi. Oleh karena itu, segala sesuatu yang tercakup dalam atau merubah lingkungan dapat mempengaruhi

organisasi dan menyebabkan tekanan pengembangan. Pengembangan organisasi terjadi karena adanya perubahan-perubahan dalam berbagai variabel eksternal, seperti sistem politik, ekonomi, teknologi, pasar dan nilai-nilai. Beberapa tipe khusus faktor eksternal penyebab pengembangan dapat dijabarkan sebagai berikut: kenaikan biaya dan kelangkaan berbagai sumber daya alam, keamanan karyawan dan peraturan-peraturan anti polusi, boikot pelanggan, tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan pasar tenaga kerja, tingkat bunga yang tinggi adalah beberapa contoh faktor-faktor lingkungan yang mengembangkan kehidupan orang baik sebagai karyawan maupun langganan dalam tahun-tahun terakhir ini. Berbagai faktor eksternal dari kemajuan teknologi sampai kegiatan-kegiatan persaingan dan perubahan pola kehidupan, dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur, dan metode operasinya.

b. Faktor Internal

Faktor-faktor untuk berkembang bisa juga datang dari organisasi. Kekuatan-kekuatan perubahan internal ini merupakan hasil dari faktor-faktor seperti tujuan, strategi, kebijakan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku karyawan. Sebagai contoh, keputusan manajer puncak untuk mengganti tujuan dari pertumbuhan jangka panjang menjadi pencapaian laba jangka pendek akan memengaruhi pencapaian tujuan untuk banyak departemen dan bahkan mungkin memerlukan pengembangan. Pengenalan peralatan otomatis atau bahkan sekarang robot-robot untuk melaksanakan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh manusia akan menyebabkan perkembangan-perkembangan dalam *layout* dan pekerjaan rutin, program-program latihan dan insentif, kebijaksanaan dan prosedur personalia. Sikap dan ketidakpuasan karyawan seperti ditunjukkan dalam tingkat perputaran atau pemogokan, dapat menyebabkan berbagai pengembangan dalam kebijakan dan praktik manajemen.

Faktor-faktor eksternal dan internal penyebab pengembangan adalah sering saling berhubungan. Hubungan ini terutama merupakan hasil pengembangan dalam nilai-nilai dan sikap-sikap yang memengaruhi orang dalam sistem. Orang-orang dengan berbagai sikap baru memasuki organisasi dan menyebabkan pengembangan dari dalam. Sebagai contoh, banyak pengembangan-pengembangan seperti program-program perluasan kerja dan kecenderungan menuju partisipasi bawahan yang lebih besar dalam pembuatan keputusan, kesamaan perlakuan terhadap tenaga kerja wanita, keamanan kerja, kesempatan jabatan yang sama dan perhatian terhadap polusi menunjukkan tanggapan-tanggapan pada perubahan-perubahan sikap orang-orang terhadap wewenang dan pengharapan akan kepuasan kerja (Handoko, 2009).

Perbedaan Pengembangan Organisasi dengan Teori Organisasi dan Perilaku Organisasi

a. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan bersama akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Pengembangan organisasi (PO) sebagai suatu disiplin perubahan perencanaan yang menekankan pada penerapan ilmu pengetahuan dan praktik berperilaku untuk membantu organisasi-organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar. Para manajer dan staf ahli harus bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dan PO dapat membantu mereka membentuk hubungan yang efektif diantara mereka. Di dalam menghadapi akselerasi perubahan yang semakin cepat, PO diperlukan untuk bisa mengatasi konsekuensi-konsekuensi dari perubahan tersebut.

b. Teori Organisasi

Teori Organisasi adalah teori yang mempelajari kinerja dalam sebuah organisasi, Salah satu kajian teori organisasi, diantaranya membahas tentang cara sebuah organisasi menjalankan fungsi dan mengaktualisasikan visi dan misi organisasi tersebut. Selain

itu, dipelajari tentang suatu organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang di dalamnya maupun lingkungan kerja organisasi tersebut. Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi, teori organisasi menunjuk aspek-aspek deskriptif maupun preskriptif dari disiplin ilmu tersebut. Teori ini menjelaskan tentang organisasi sebenarnya di struktur dan menawarkan cara organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifannya.

c. Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi menurut Stephen P. Robbins mengambil pandangan mikro dan memberi tekanan pada individu-individu dan kelompok-kelompok kecil. Perilaku organisasi memfokuskan diri kepada perilaku di dalam organisasi dan seperangkat prestasi dan variabel mengenai sikap yang sempit dari para pegawai, dan kepuasan kerja adalah yang banyak diperhatikan. Topik-topik mengenai perilaku individu, yang secara khas dipelajari dalam Perilaku Organisasi adalah persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi, serta kepribadian. Termasuk di dalam topik mengenai kelompok adalah peran, status kepemimpinan, komunikasi, dan konflik.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskan beberapa definisi Perilaku Organisasi dari para ahli !
2. Bagaimanakah hubungan antara Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi ?
3. Jelaskan beberapa Kegunaan Perilaku Organisasi !
4. Bagaimana Latarbelakang Pengembangan Organisasi ?
5. Jelaskan perbedaan konsep Pengembangan Organisasi dengan Teori dan Perilaku Organisasi !

D. DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T.Hatani. 2009. *Manajemen, Cetakan Duapuluh*. BFE. Yogyakarta.
- Richard. L. 2002. *Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu*. Erlangga. Jakarta.
- Sigit, Soehardi. 2003. *Perilaku Organisasional*. Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa. Yogyakarta.
- Sondang P. Siagian. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.

E. GLOSARY

- Client-centered* : dikenal sebagai teori non-direktif atau berpusat pada pribadi. Pendekatan konseling *client centered* menekankan pada kecakapan klien untuk menentukan isu yang penting bagi dirinya dan pemecahan masalah dirinya.
- Consultant-centered*: sering pula dikenal sebagai **teori** non-direktif atau berpusat pada pribadi. Pendekatan konseling *client centered* menekankan pada kecakapan klien untuk menentukan isu yang penting bagi dirinya dan pemecahan masalah dirinya.
- Layout* : sebuah model atau pola penyusunan dalam suatu halaman atau bidang iklan.
- Planned Change* : perbuahan ini dilakukan oleh pihak yang menginginkan perubahan, yang tentunya bisa disebut *agent of change*. Suatu perubahan yang direncanakan selalu berada dalam kendali *agent of change*.
- Stakeholder* : perbuahan ini dilakukan oleh pihak yang menginginkan perubahan, yang tentunya bisa disebut *agent of change*. Suatu perubahan yang direncanakan selalu berada dalam kendali *agent of change*.

- Status quo* : berasal dari bahasa Latin, artinya 'keadaan tetap sebagaimana keadaan sekarang atau sebagaimana keadaan sebelumnya'.
Jadi, mempertahankan *status quo* berarti mempertahankan keadaan sekarang yang tetap seperti keadaan sebelumnya.
- Top manajeme : ini pertama dan tertinggi pada jenjang level manajemen. Umumnya, manajemen puncak ditunjuk sekaligus bertanggung jawab secara langsung kepada pemilik perusahaan (pemegang saham). Manajemen puncak jugalah yang membangun tim dalam organisasi perusahaan.
- Workshop* : sebuah kegiatan atau acara yang dilakukan, dimana beberapa orang yang memiliki keahlian di bidang tertentu berkumpul untuk membahas masalah tertentu dan mengajari para peserta *workshop*.
Pendek kata *workshop* adalah gabungan antara teori dan praktik.

BAB IX

PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Beberapa Pendekatan Dalam Pengembangan Organisasi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami Beberapa Pendekatan Dalam Pengembangan Organisasi.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa dapat menjelaskan Beberapa Pendekatan Dalam Pengembangan Organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Mendapatkan pemahaman tentang Beberapa Pendekatan Dalam Pengembangan Organisasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Pendekatan Dalam Pengembangan Organisasi

Teori-teori perubahan organisasi pada dasarnya berkembang dari pemanfaatan teori-teori perubahan sosial. Dimana di dalam melakukan perubahan perhatian difokuskan pada pemerataan kekuasaan (*power equalization*) sebagai bagian dari perubahan berencana. Sebagaimana dikemukakan oleh Greiner, ia menyatakan terdapat tiga pendekatan yang sering digunakan para manajer dalam melakukan perubahan organisasi. Ketiga pendekatan tersebut adalah *unilateral power*, *shared power*, dan *delegated power*.

Ketiganya akan menjadi pokok bahasan kita. Namun sebelum kita membahas ketiga pendekatan tersebut, kita perlu mengetahui untuk apa PO digunakan dan apa alasannya.

Berdasarkan pendapat W. Warner Burke dan Warren Schmidt tujuan digunakan PO adalah:

- a. Memudahkan pengambilan keputusan dalam pekerjaan.
- b. Memudahkan dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan secara sistematis.
- c. Meningkatkan rasa ikut memiliki visi organisasi secara meluas, dan
- d. Menciptakan kondisi yang memungkinkan pengambilan keputusan dapat dilakukan atas dasar kemampuan bukan atas dasar kedudukan seseorang dalam organisasi.

Kemudian alasan digunakan PO adalah:

- a. Terdapat sesuatu yang tidak beres dalam sistem.
- b. Ada persoalan yang berkaitan dengan penyamaan persepsi.
- c. Perubahan teknologi yang menuntut adanya perubahan misi.
- d. Struktur dan peranan organisasi yang ada di dalamnya sudah tidak efektif, dan
- e. Kompetisi yang terjadi lebih banyak merugikan daripada saling membantu.

Dengan mengetahui tujuan dan alasan dilakukannya perubahan organisasi, diharapkan organisasi menyadari, termotivasi, dan mau melakukan perubahan demi masa depan organisasi. Setelah organisasi mengetahui betapa pentingnya melakukan perubahan, maka organisasi juga perlu mempelajari teori-teori atau pendekatan-pendekatan yang cocok digunakan untuk melakukan perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi pada saat itu. Berikut ini terdapat 3 pendekatan yang sering digunakan untuk melakukan perubahan organisasi.

1. *Unilateral Power*

Dalam pendekatan ini pengembangan organisasi tidak melibatkan karyawan dalam arti lain organisasi akan berubah dilihat dari pimpinannya dan pimpinanlah yang melakukan perubahan organisasi tanpa melibatkan karyawan/bawahan. *Unilateral power* terdapat tiga pendekatan, yaitu :

a. Pendekatan yang mempergunakan dekrit

Pendekatan dekrit adalah suatu pendekatan yang menunjukkan bahwa perubahan suatu organisasi dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kekuasaan formal yang cukup tinggi. Pejabat tersebut melakukan perubahan dengan membuat suatu keputusan secara sepihak dan kemudian mengumumkannya kepada bawahannya.

b. Penggantian pejabat

Pendekatan penggantian pejabat adalah suatu cara perubahan organisasi dengan cara mengganti mereka yang memegang posisi penting dengan orang lain.

c. Pendekatan struktural.

Dalam pendekatan struktural perubahan organisasi dilakukan melalui perubahan hubungan kerja, perubahan peranan dan persyaratan hubungan kerja.

2. *Shared Power (Kekuasaan Berbagi)*

Dalam pendekatan ini karyawan/staf dan pimpinan memiliki kedudukan yang sama dalam mengambil keputusan, sehingga dalam melakukan perubahan organisasi antara pimpinan dan bawahan bekerjasama untuk memberikan saran perubahan terhadap organisasi. Terdapat dua macam pendekatan yang mencerminkan adanya pembagian kekuasaan. Kedua pendekatan tersebut adalah :

a. Pendekatan keputusan kelompok

Dalam pendekatan keputusan kelompok terjadi suatu proses dimana para anggota ikut serta membahas saran perubahan yang sudah dikemukakan oleh yang lain. Sasarannya adalah untuk mencari keputusan yang mendapat dukungan dari semua anggota. Hal ini berarti bahwa menurut pendekatan ini maka teknik mengadakan perubahan organisasi haruslah teknik yang telah disepakati secara bersama.

b. Pendekatan pemecahan persoalan

Pendekatan pemecahan persoalan mencakup ruang lingkup yang lebih luas dari pendekatan keputusan kelompok. Dalam teknik ini para anggota tidak hanya diminta untuk mencari jalan pemecahan, tetapi juga dalam merumuskan dan memecahkan persoalan. Mereka terlibat dalam seluruh proses perubahan organisasi.

3. *Delegated Power* (Kekuasaan Yang Didelegasikan)

Dalam pendekatan ini dapat dilihat seberapa jauh peran karyawan dalam perubahan organisasi sehingga dapat diketahui seberapa besar partisipasi anggota dalam perubahan organisasi. Dalam kelompok ini terdapat dua pendekatan utama, yaitu :

a. Pendekatan pembahasan data

Pendekatan pembahasan data banyak sekali dilakukan oleh suatu organisasi yang menggunakan agen pembaharu, baik yang datang dari luar ataupun yang berasal dari lingkungan organisasi itu sendiri. Menurut pendekatan ini, seorang agen pembaharu perlu menyajikan data yang dia peroleh sebagai umpan balik bagi orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, mereka tidak hanya mendengar hasil analisa agen pembaharu, tetapi juga dapat melakukan analisa sendiri.

b. Pendekatan pelatihan kepekaan

Pendekatan yang terakhir adalah pendekatan latihan kepekaan. Menurut pendekatan ini sangatlah penting untuk melatih dan meningkatkan kepekaan para anggota suatu organisasi. Latihan tersebut dimaksudkan agar para anggota organisasi perlu lebih memahami proses yang mendasari perilaku seseorang atau kelompok. Pendekatan ini berasumsi bahwa perubahan dalam hubungan antar perorangan akan secara langsung menimbulkan perubahan pola dan hubungan kerja.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan mengenai perubahan-perubahan. Pertama, adalah kita harus melihat bahwa masyarakat itu tidak statis, melainkan dinamis, berubah melalui proses adaptasi yang sangat lambat dan terbatas pada tingkat dimana bagian-bagian

dari masyarakat itu berasimilasi terhadap perubahan tersebut secara organis. Kedua, adalah merupakan suatu proses yang lambat bahwa masyarakat itu secara konstan beradaptasi terhadap kondisi-kondisi yang baru. Pada saat perubahan dalam masyarakat itu berlangsung dengan cepat, barulah proses adaptasi yang lebih terencana dibutuhkan oleh organisasi-organisasi dimana perubahan itu terjadi. Ketiga, proses perubahan ini lebih efektif daripada bentuk revolusi, karena perubahan-perubahan seperti ini lebih banyak tumbuh dengan sendirinya dibanding tumbuh secara paksa. Karena masyarakat telah berubah, begitu juga dengan organisasi-organisasi yang berada di dalamnya. Akan tetapi tingkat-tingkat perubahan tersebut telah mencapai suatu titik dimana proses perubahan yang tidak disadari dalam suatu organisasi tidak dapat mengatasi tuntutan-tuntutan dari lingkungan yang bergejolak. Oleh karena itu, pendesainan organisasi untuk mengatasi dampak perubahan mutlak diperlukan.

Berkaitan dengan itu, ada beberapa ahli yang memberikan perhatian kepada apa yang diubah, salah satunya Leavitt. Leavitt memandang organisasi sebagai suatu sistem yang lengkap yang terdiri atas interaksi 4 variabel utama, yaitu:

- a. *Task* atau tugas, yang meliputi unsur keluaran (*output*) produksi atau tujuan dari organisasi.
- b. *Technology* atau peralatan teknis yang digunakan suatu organisasi untuk menghasilkan produksinya.
- c. *Structure*, yaitu yang berkaitan dengan bagan organisasi, kebijaksanaan, ketentuan perundang-undangan dan lain-lain yang sejenis.
- d. *People* atau orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Antara keempat variabel terdapat saling ketergantungan. Dengan demikian, perubahan pada satu variabel tertentu akan menyebabkan perubahan pula pada variabel-variabel lainnya. Atas dasar itu Leavitt berpendapat bahwa perubahan dapat dilakukan dengan mengadakan penyesuaian pada salah satu variabel saja. Tetapi perlu juga dipahami bahwa dalam banyak hal dapat juga terjadi bahwa perubahan di bidang yang satu memang hanya

dimaksudkan untuk mengadakan perubahan pada bidang itu saja. Atau sekedar sebagai satu alat untuk mempengaruhi perubahan pada variabel lainnya. Bagaimana pun pandangan Lavitt ini menuntun para ahli untuk mengembangkan berbagai macam teknik yang dapat digunakan untuk mengubah masing-masing variabel tersebut. Selanjutnya Leavitt mengemukakan tiga pendekatan utama yang dapat digunakan dalam mengadakan perubahan organisasi. Ketiga pendekatan tersebut adalah: struktural, teknologis, dan manusia. Pendekatan struktural merupakan pendekatan yang dulu paling banyak digunakan oleh para penganut teori organisasi dan manajemen klasik. Pada umumnya langkah perubahan dilakukan secara deduktif dengan analisa tugas dan tujuan untuk kemudian dirumuskan struktur organisasi dan manajemen yang dianggap sesuai dan tepat untuk melaksanakannya. Semuanya itu dimaksudkan untuk tercapainya efisiensi yang paling optimal. Untuk itu telah banyak dikembangkan berbagai teori dan prinsip organisasi dan manajemen. Sampai sekarang pendekatan struktural masih banyak digunakan, walaupun sudah mengalami berbagai penyempurnaan dan peningkatan. Salah satu bentuknya yang mutakhir adalah dengan melakukan usaha modifikasi perilaku manusia melalui penyesuaian struktur, tugas, dan lalu lintas pekerjaan. Pergeseran ini didukung oleh suatu asumsi bahwa variabel sosial adalah merupakan kunci dari perancangan struktural suatu organisasi.

Pendekatan kedua yang dikemukakan oleh Leavitt adalah pendekatan teknologis, yang merupakan suatu pendekatan lanjutan dari perkembangan gerakan manajemen ilmiah. *Operation Research* dan teknologi sistem informasi merupakan dua teknik penting bagi perubahan organisasi, terutama yang berkaitan dengan usaha meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan persoalan. Salah satu kelemahan dari perubahan pendekatan teknologis adalah pendekatan ini kurang memperhatikan pentingnya variabel manusia dalam menerima dan menggunakan teknologi baru. Padahal kita sama-sama memaklumi bahwa perubahan tidak mungkin berhasil dengan baik tanpa didukung oleh keinginan manusianya untuk mengadakan dan melakukan perubahan.

Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan manusia, dalam hal ini pendekatan perubahan dilakukan dengan cara melakukan perubahan perilaku dari manusia-manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut pendekatan ini, perubahan manusia merupakan prasyarat sebelum melakukan perubahan tugas, struktur dan teknologi. Perubahan manusia akan memungkinkan terjadi perubahan pada variabel lainnya.

Sebagaimana sudah dikemukakan oleh Barnes pada umumnya para ahli ilmu sosial cenderung untuk lebih memperhatikan pengembangan dari pemerataan kekuasaan sebagai suatu usaha perubahan berencana. Walaupun Leavitt juga berpendapat bahwa keahlian merupakan salah satu sumber dan teknik untuk mengadakan perubahan berencana tetapi dapat disimpulkan bahwa ia lebih banyak memberikan perhatian kepada apa yang perlu dirubah.

Demikianlah pendekatan dari Leavitt. Dengan memberikan perhatian pada apa yang perlu dirubah, maka dapat dikembangkan suatu kerangka yang bermanfaat dalam mengidentifikasi unsur-unsur yang memungkinkan terjadinya perubahan berencana. Salah satu peranan dari pandangan Leavitt ini adalah berkembangnya suatu teori yang melihat akan pentingnya suatu strategi multi intervensional sehingga dapat dilakukan suatu perubahan organisasi yang bersifat komprehensif.

Barnes juga melihat adanya kesamaan antara Greiner dan Leavitt dalam memandang kekuasaan. Barnes melihat bahwa ketujuh pendekatan Greiner lebih merupakan urutan dari berbagai macam pendekatan, mulai dari kekuasaan terpusat sampai dengan kekuasaan dibagi atau didesentralisasikan. Dalam hubungan ini, Leavitt juga pada dasarnya Greiner dan Bennis melihat bahwa distribusi kekuasaan sebagai unsur penting dalam perubahan suatu organisasi. Sebagai kata akhir dari paragraf ini, menarik sekali pendapat Margulies dan Raia mengenai beberapa persyaratan yang penting diperhatikan dalam mengembangkan organisasi. Margulies dan Raia mengemukakan 9 (sembilan) persyaratan yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Teori atau model perubahan haruslah sesuai dengan sistem klien yang akan dirubah.
- b. Teori atau model perubahan haruslah sesuai dan komunikatif dengan klien.
- c. Teori perubahan hendaknya memberikan petunjuk yang jelas mengenai langkah dan kegiatan yang harus dilakukan baik oleh klien, maupun oleh pihak-pihak yang mengarahkan, melaksanakan dan menilai usaha perubahan.
- d. Suatu teori perubahan sosial yang baik selalu memberikan petunjuk mengenai kemungkinan-kemungkinan yang terdapat pada setiap langkah dari suatu proses perubahan.
- e. Sebagai tambahan, teori tersebut juga harus menyajikan serangkaian saran yang dapat diuji dan diteliti ketepatannya sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman dalam memilih strategi dan teknologi yang dapat digunakan dalam proses perubahan.
- f. Teori perubahan, seyogyanya memberikan ilustrasi mengenai saling ketergantungan dari berbagai macam variabel perubahan.
- g. Teori perubahan secara eksplisit harus menyadari bahwa hampir semua organisme sosial, seperti manusia, organisasi atau masyarakat sebetulnya merupakan suatu sistem sosial dan sistem teknis.
- h. Suatu teori perubahan sosial yang baik, perlu mempertimbangkan penting dan utamanya kegiatan penilaian mengenai pengaruh dari perubahan.
- i. Teori perubahan harus secara eksplisit menguraikan alternatif peranan dan hubungan-hubungan antara dengan agen pembaharu yang berasal dari luar.

Beberapa uraian tersebut memberikan gambaran mengenai berbagai macam teori yang dapat digunakan dalam melakukan perubahan organisasi. Karena walaupun teori-teori tersebut berkembang dalam masyarakat yang mempunyai kultur dan sistem nilai yang berbeda, tetapi nampaknya cukup mungkin untuk dapat diterapkan di Indonesia. Sementara itu, para ahli Indonesia perlu

mengambil langkah-langkah untuk mengembangkan teori-teori perubahan yang berakar dari budaya dan sistem nilai Indonesia.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskan beberapa pendekatan dalam *Unilateral Power* !
2. Jelaskan beberapa pendekatan dalam *Shared Power* !
3. Jelaskan beberapa pendekatan dalam *Delegated Power* !
4. Mengapa teori-teori dalam pendekatan tersebut dapat merubah organisasi ?
5. Jelaskan pendekatan yang dominan digunakan pada organisasi publik di Negara Indonesia ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama. Bandung.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sondang . Siagan, 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hatani Handoko. 2000. *Organisasi Perusahaan*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.

E. GLOSARY

Operation research : penelitian yang bertujuan memberikan solusi terhadap masalah-masalah operasional dalam pelaksanaan program atau kegiatan yang hasilnya dipergunakan untuk membantu pemecahan masalah tersebut dengan tetap menggunakan metode ilmiah.

BAB X

STRATEGI DAN PROSES

DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Strategi dan Proses Dalam Pengembangan Organisasi dan Tahap-Tahap Proses Pengembangan Organisasi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami Strategi dan Proses Dalam Pengembangan Organisasi dan Tahap-Tahap Proses Pengembangan Organisasi.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Strategi Pengembangan Organisasi.
2. Menjelaskan tentang Proses Dalam Pengembangan Organisasi.
3. Menjelaskan tentang Tahapan Dalam Proses Pengembangan Organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari Bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Strategi Pengembangan Organisasi.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Proses Dalam Pengembangan Organisasi.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Tahapan Dalam Proses Pengembangan Organisasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Strategi Pengembangan Organisasi

Modal intelektual kini dirujuk sebagai faktor penyebab sukses (*key success factor*) yang penting dan karenanya semakin menjadi suatu pumpunan perhatian dalam kajian strategi organisasi dan strategi pembangunan. Penyimpulan seperti ini didasarkan di atas temuan-temuan tentang kinerja organisasi-organisasi, khususnya organisasi-organisasi yang padat pengetahuan (*knowledge-intensive organizations*) (e.g. lihat Bounfour and Edvinsson 2005). Namun, pengalaman-pengalaman pada aras mikro organisasi ini kini juga mulai ditransfer pada konteks kemasyarakatan atau pembangunan pada umumnya. Tema inilah yang diangkat oleh Bounfour dan Edvinsson dalam *Intellectual Capital for Communities* (2005).

Menyikapi alasan modal intelektual didudukkan di tempat strategis dalam konteks kinerja atau kemajuan suatu organisasi atau masyarakat, mungkin pertama dapat kita rujuk dari fenomena pergeseran tipe masyarakat dari masyarakat industrialis dan jasa ke masyarakat pengetahuan. Drucker (2001) misalnya meramalkan datangnya dan sekaligus mendeskripsikan pergeseran ke arah era masyarakat pengetahuan (*knowledge society*) ini dalam bukunya *Manajemen di Tengah Perubahan Besar*. Dalam masyarakat tipe ini, pengetahuan, juga kapabilitas untuk belajar (*learning capability*), dan tindakan berinvestasi untuk maksud membangun basis-basis intelektual merupakan penggerak perubahan yang cepat dalam masyarakat dan karenanya manusia sebagai pekerja

pengetahuan (*knowledge worker*) menjadi aktor utamanya.

Vitalnya kedudukan pengetahuan dalam tatanan perekonomian dan masyarakat baru ini sebetulnya telah disuarakan lama oleh Alfred Marshall sejak 1891 dengan mengatakan bahwa pengetahuan adalah mesin produksi yang paling *powerful* (dalam Bontis 2005). Penekanan yang sama selanjutnya disampaikan Schumpeter pada 1934, Hayek pada 1945, dan Machlup pada 1962. Juga, sejalan dengan konteks 'revolusi pengetahuan' (Auber, 2005) seperti itu, terjadi juga pergeseran model perekonomian ke arah ekonomi pengetahuan (*knowledge economy*), (Bounfour dan Edvinsson 2005, Aubert 2005) atau ekonomi pembelajaran (*learning*

economy). Perekonomian yang ber- atau dicirikan pengetahuan memiliki tiga plus satu karakteristik kunci, yakni 1) riset dan pendidikan, 2) relasi ke pertumbuhan, dan 3) pembelajaran dan kapabilitas, serta 4) pentingnya perubahan, dominasi struktur yang (lebih) datar, dan modal sosial. Lembaga-lembaga donor global seperti Bank Dunia juga telah mengembangkan program yang disebut sebagai **Knowledge for Development** untuk mendorong perkembangan negara-negara ke arah *knowledge economy*.

Kedua, pada tataran mikro perusahaan, tampaknya agak sulit untuk tidak menyertakan atau mengaitkan perkembangan ini di dalam konteks persaingan dan pencarian basis keunggulan kompetitif. Wacana kompetisi dan keunggulan bersaing mengalami pergeseran yang sangat signifikan dalam perkembangan kajian strategi bisnis dan pembangunan ekonomi. Mulanya dikenal teori keunggulan absolut dan keunggulan komparatif dalam konteks interaksi perdagangan atau perekonomian antar wilayah atau internasional. Kemudian muncul pemikiran *briliant* dari Michael Porter tentang keunggulan bersaing (*competitive advantage*) di era 1980an. Namun, pandangan Porter kemudian dianggap tidak mampu menjelaskan secara komprehensif fenomena keunggulan sebuah organisasi atau negara dari lainnya. Belakangan muncul aliran baru dalam analisis keunggulan bersaing yang dikenal dengan pendekatan berbasis sumber daya (*resource-based view of the firm/RBV*). Pandangan terakhir ini saya nilai sebagai yang relevan dalam konteks perekonomian yang kuat dicirikan oleh keunggulan pengetahuan (*knowledge/learning economy*) atau perekonomian yang mengandalkan aset-aset tan-wujud (*intangible assets*). Fenomena kedua ini (konteks persaingan dan keunggulan bersaing) dapat dimengerti ketika setiap organisasi berupaya mencari strategi bersaing dan basis daya saing yang tepat untuk unggul. Konsep strategi itu sendiri, seperti didefinisikan Barney (2007) adalah berkaitan dengan teori sebuah organisasi tentang cara berkinerja tinggi dan unggul di dalam bidang bisnisnya. Dalam wacana pencarian cara untuk unggul (strategi), maka terjadi pergeseran pandangan dalam memahami strategi. Jika pada model yang dikembangkan Porter atau disebut pendekatan organisasi

industri/OI, strategi adalah semata soal pemosisian di pasar. maka kelompok RBV menilai bahwa nilai ekonomis dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak pada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya organisasi yang mampu menambah nilai (*valuable*), bersifat jarang dimiliki (*rare/scarce/unique*), sulit untuk ditiru (*imperfectly immitable/hard to copy*), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (*non-substitutable*), (Barney, 2007). Oleh karena itu, strategi bersaing harus diletakkan pada upaya-upaya mencari, mendapatkan, mengembangkan, dan memertahankan sumber daya-sumber daya strategis. Dua sumber daya strategis yang dimaksud adalah manusia (*human capital*) dan organisasi (*organizational capital*). Dalam istilah yang berbeda, kita dapat menyandingkannya dengan konsep modal intelektual.

Pada intinya, terjadi perubahan-perubahan signifikan dalam lingkungan sekitar organisasi yang kemudian telah mendorong makin relevannya pembicaraan mengenai modal intelektual. Oleh karena itu, tulisan ini dibuat untuk membahas sejumlah hal di seputar konsep model intelektual ini untuk membangun pemahaman dan cara pandang terhadapnya, disamping untuk mendorong diskursus yang lebih jauh atasnya, termasuk untuk menstimulasi baik riset maupun formulasi strategi dan kebijakan yang relevan.

Dari kepentingan itu, tulisan ini disusun dengan memuat beberapa hal. Pertama, mengingat konsep modal intelektual cenderung baru, maka perlu dicari makna/definisi yang cenderung dapat kita terima untuk memahaminya dengan lebih baik. Kedua, sebagai sebuah konsep, maka modal intelektual tersusun atas sejumlah komponen pembentuk yang oleh karenanya perlu dipetakan komponen-komponen pembentuk yang dimaksud. Ketiga, jika modal intelektual merupakan faktor penentu kinerja dan keunggulan yang penting bagi organisasi dan masyarakat, maka salah satu persoalan vital yang muncul kemudian adalah bagaimana mengukurnya. Isu pengukuran modal intelektual masih merupakan wacana yang terus berkembang dan karenanya perlu diidentifikasi metode-metode pengukuran modal intelektual yang telah

dikembangkan. Terakhir, tulisan ini berupaya untuk menarik sejumlah implikasi penting dalam rangka mengembangkan riset di bidang ini serta potensi aplikasinya melalui pengembangan strategi dan kebijakan yang penting bagi organisasi dan masyarakat. Beberapa teknik atau strategi yang dapat dipergunakan untuk mengadakan perubahan dalam pengembangan organisasi yaitu :

a. Survey Feedback

Suatu teknik pengembangan organisasi dimana kuisioner dan *interview* digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi. Informasi ini dibagikan kepada pekerja, kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perubahan organisasional.

b. Sensitivity Training

Training dilakukan untuk mengembangkan wawasan personal. *Sensitivity training* merupakan teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atas perilaku yang mereka sendiri dan dampaknya terhadap orang lain.

c. Team Building

Merupakan suatu teknik dimana pekerja mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja kelompok kerja mereka. Atas dasar diskusi ini, masalah spesifik diidentifikasi, ditemukan dan direncanakan untuk memecahkan dan diimplementasikan.

d. Management by Objective

Merupakan suatu teknik dimana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasional. Langkah yang ditempuh adalah dengan pertama, mengembangkan rencana tindakan, dimana manajer dan bawahan bekerja bersama menetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Kedua, mengimplementasikan rencana, dimana progres pencapaian tujuan secara hati-hati dimonitori dan membuat koreksi yang diperlukan. Ketiga, mengevaluasi hasil, dimana dilihat apakah tujuan telah dicapai.

Proses Pengembangan Organisasi

a. Diagnosis organisasi

Adalah proses memahami cara organisasi saat ini berfungsi dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk merancang intervensi perubahan. Hal ini melibatkan pengumpulan informasi, menganalisis data-data, dan menarik kesimpulan untuk perubahan potensial dan perbaikan. Misalnya setelah bagian eksekutif menghubungi ahli OD (konsultan) untuk mendiskusikan situasi di perusahaan kedua belah pihak kemudian menyepakati perlunya diagnosis. Konsultan kemudian mengumpulkan informasi dari beberapa unit organisasi dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. Lalu data dianalisis dan di persiapkan untuk umpan balik.

b. Pengembangan strategi perubahan

Tahap ini adalah tahap dimana suatu organisasi menerima adanya umpan balik yang didapatkan dan mempermudah suatu organisasi tersebut untuk berkembang. Misalnya setelah data dianalisis dan kemudian dipersiapkan untuk umpan balik, bagian eksekutif memerintahkan manager lain untuk membuat sebuah pertemuan dengan ahli OD. Saat pertemuan, setelah beberapa komentar pendahuluan, konsultan menyajikan temuan antara lain hubungan antara departemen, tujuan perusahaan, dan hubungan dengan pelanggan. Kelompok ini kemudian membuat urutan peringkat dari masalah yang penting. Dengan bimbingan konsultan, kelompok ini membahas kesulitan, mengidentifikasi penyebab, dan mencari solusi yang memungkinkan.

c. Intervensi

Keadaan dimana suatu organisasi membutuhkan bantuan dari seseorang atau kelompok yang lain. Misalnya ketika bagian eksekutif memerintahkan manager lain untuk membuat sebuah pertemuan dengan ahli OD, maka hal ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut membutuhkan campur tangan OD. Peran konsultan (OD) adalah sebagai seorang pelatih yang memfasilitasi proses OD. Pemberian penjelasan singkat dan latihan pada pengambilan keputusan, membangun tim, dan pemecahan masalah yang terintegrasi dalam proses OD. Pada waktu tertentu, dibentuk suatu

kelompok untuk menangani isu-isu spesifik. Penekanannya adalah pada keterbukaan dan objektivitas. Pertemuan berakhir dengan kesepakatan mengenai strategi perubahan.

d. Pengukuran dan penilaian

Pengukuran dan penilaian ini sama halnya dengan kegiatan evaluasi dari mulai adanya permasalahan kemudian berlanjut hingga campur tangan dan kemudian pengukuran dan penilaian. Titik tolak untuk mulai menyelenggarakan suatu program perubahan adalah memahami tentang strategi perubahan dengan perkataan lain perlu pengenalan yang tepat tentang proses pengembangan organisasi sebagai instrumen yang handal dalam memikirkan, merencanakan, dan mewujudkan perubahan. Secara konseptual, strategi perubahan organisasi menggunakan jasa konsultan. Pengembangan Organisasi meliputi empat hal pokok, yaitu:

- Pertama, proses konsultasi

Yang mana konsultan jasa-jasanya digunakan memegang teguh dua prinsip dalam melakukan kegiatannya yaitu cara bekerja yang efisien dan semangat kerja yang tinggi. Konsultan yang dipekerjakan oleh organisasi diharapkan mampu memainkan peranannya dengan tingkat keterampilan yang tinggi karena ia akan terlibat dalam membantu kliennya mengenali berbagai proses dimana berbagai kelompok dalam organisasi bergerak kesemuanya dikaitkan dengan peningkatan kemampuan klien untuk mengidentifikasi masalah dan menemukan jalan keluarnya. Kemahiran yang dimaksud harus digunakan dengan pendekatan “Taylor-Made” bukan pendekatan “konfeksi” atau dengan menggunakan “kunci wasiat” seolah-olah satu strategi tertentu cocok digunakan untuk memecahkan semua permasalahan yang dihadapi oleh berbagai organisasi.

Seorang konsultan yang mempunyai harga diri yang tinggi secara profesional tidak akan mempertaruhkan reputasinya dengan pendekatan “konfeksi” atau “kunci wasiat” tadi, melainkan menggunakan pendekatan yang spesifik yang cocok bagi organisasi tertentu. Penekanan ini sangat penting karena seperti diketahui setiap organisasi bersifat khas. Kemahiran dimaksud sudah harus terlihat pada waktu konsultan melakukan kegiatan pengumpulan

data, pengolahannya menjadi informasi dan pada waktu melakukan diagnosis.

Diagnosis yang dilakukan oleh konsultan harus menunjukkan ada tidaknya kesenjangan kinerja dalam organisasi. Artinya, ada tidaknya perbedaan antara kondisi dimana organisasi klien berada sekarang dengan kondisi ideal yang didambakan. Seandainya tidak ada kesenjangan pun, konsultan tetap dapat memberikan kontribusinya karena organisasi yang paling berhasil sekalipun masih dapat meningkatkan produktivitas, efektifitas dan efisiensinya. Lagi pula setiap organisasi dituntut untuk secara berlanjut siap mengambil langkah-langkah yang memungkinkannya semakin tanggap terhadap berbagai perubahan pada lingkungannya. Apabila melalui diagnosis yang dilakukan ditemukan kesenjangan antara kondisi nyata dan kondisi ideal, konsultan diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya dan mampu pula menyarankan penggunaan strategi intervensi tertentu yang dianggap paling tepat.

- Kedua, pengenalan dan penggunaan strategi Pengembangan Organisasi.

Kegiatan Pengembangan organisasi harus didasarkan pada pendekatan yang *Taylor-Made*. Pernyataan tersebut berarti bahwa tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi oleh klien, strategi yang digunakan dapat menyangkut struktur organisasi, dapat bersifat teknis dan mungkin pula bersifat keperilakuan.

- Ketiga, melakukan suatu dalam bentuk intervensi tertentu.

Konsultan melibatkan diri pada proses perubahan bagi organisasi kliennya dengan mengusulkan kepada klien penggunaan teknik-teknik tertentu, baik dalam rangka menghilangkan atau mengurangi kecenderungan para anggota organisasi menolak perubahan dengan berbagai alasan dan argumentasi maupun dalam upaya menjamin bahwa perubahan yang disarankan benar-benar mencapai sasaran dalam arti peningkatan kinerja organisasi menghadapi tantangan sekarang dan memberikan respon yang tepat kepada tuntutan lingkungan.

- Keempat, keadaan yang didambakan.

Telah dimaklumi bahwa kegiatan Pengembangan Organisasi diselenggarakan karena dirasakan adanya ketidakseimbangan dalam kehidupan organisasi antara kondisi sekarang dengan kondisi ideal yang didambakan. Berarti bahwa kegiatan PO yang berhasil adalah kegiatan yang mampu menghilangkan kondisi ketidakseimbangan tersebut, pada mulanya dengan bantuan konsultan, akan tetapi akhirnya terlihat pada kemampuan manajemen dan para anggota organisasi untuk mengambil langkah-langkah dalam penggunaan teknik-teknik tertentu tanpa kehadiran seorang konsultan dari luar.

Tahapan Pengembangan Organisasi Publik

Setelah dipahami tentang strategi pengembangan organisasi, kemudian, ada beberapa tahap yang dapat dilakukan dalam penerapan pengembangan organisasi tersebut. Dalam menerapkan pengembangan organisasi, organisasi memerlukan konsultan yang ahli dalam bidang perilaku dan pengembangan organisasi. Konsultan tersebut bersifat sebagai agen pembaruan (*agent of change*) dan fungsi utamanya adalah membantu warga organisasi menghadapi perubahan, melalui teknik teknik pengembangan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Tahapan proses pengembangan organisasi, Yakni, dilakukan dalam empat tahap yaitu:

a) Tahap Pengamatan Sistem Manajemen atau Tahap Pengumpulan Data;

Dalam tahap ini konsultan mengamati sistem dan prosedur yang berlaku di organisasi termasuk elemen-elemen di dalamnya seperti struktur, manusianya, peralatan, bahan bahan yang digunakan dan bahkan situasi keuangannya. Data utama yang diperlukan adalah: (1) Fungsi utama tiap unit organisasi, (2) Peran masing masing unit dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, (3) Proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan tindakan dalam masing masing unit, (4) Kekuatan dalam organisasi yang mempengaruhi perilaku antar- kelompok dan antar individu dalam organisasi.

b) Tahap Diagnosis dan Umpan Balik;

Dalam tahap ini kualitas pengorganisasian serta kegiatan operasional masing-masing elemen dalam organisasi dianalisis dan dievaluasi. Ada beberapa kriteria yang umum digunakan dalam mengevaluasi kualitas elemen-elemen tersebut, diantaranya: (1) Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan mengarahkan kegiatan dan tenaga dalam memecahkan masalah yang dihadapi, (2) Tanggung jawab: kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi, (3) Identitas: kejelasan misi dan peran masing masing unit, (4) Komunikasi: kelancaran arus data dan informasi antar-unit dalam organisasi, (5) Integrasi; hubungan baik dan efektif antar-pribadi dan antar-kelompok, terutama dalam mengatasi konflik dan krisis, (6) Pertumbuhan; iklim yang sehat dan positif, yang mengutamakan eksperimen dan pembaruan, serta yang selalu menganggap pengembangan sebagai sasaran utama

c) Tahap Pembaruan dalam Organisasi;

Dalam tahap ini dirancang pengembangan organisasi dan dirumuskan strategi memperkenalkan perubahan atau pembaruan. Strategi ini bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara mengoreksi kekurangan serta kelemahan yang dijumpai dalam proses diagnostik dan umpan balik. Mengingat bahwa setiap perubahan yang diperkenalkan akan mempengaruhi seluruh sistem dalam organisasi, bahkan mungkin akan mengubah sistem distribusi wewenang dan struktur organisasi, rancangan strategi pembaruan harus didiskusikan secara matang dan mendapat dukungan penuh pimpinan puncak.

d) Tahap Implementasi Pembaruan;

Tahap akhir dalam penerapan pengembangan organisasi adalah pelaksanaan rencana pembaruan yang telah digariskan dan disetujui. Dalam tahap ini konsultan bekerja secara penuh dengan staf manajemen dan para penyelia. Kegiatan implementasi perubahan meliputi : (1) Perubahan struktur, (2) Perubahan proses dan prosedur, (3) Penjabaran kembali secara jelas tujuan sasaran organisasi, (4) Penjelasan tentang peranan masing masing unit dan anggota dalam organisasi.

Pengembangan Organisasi merupakan proses penting untuk dilaksanakan. Mengingat pentingnya upaya tersebut perlu dipahami kriteria keberhasilannya. Dengan titik tolak pemikiran demikian suatu proses atau program pengembangan organisasi dapat dikatakan baik apabila :

- Pada tingkat individual terdapat peningkatan produktivitas kerja, kemampuan melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan, tumbuh dan terpeliharannya sikap dan perilaku yang positif, kesediaan kerja yang baru, wawasan yang berorientasi pada efisiensi dan efektivitas kerja serta hubungan yang serasi antara seorang atasan pada bawahannya.
- Pada tingkat kelompok terjadi interaksi positif antara para anggota suatu kelompok kerja, terwujud kerja sama antara kelompok kerja, terdapat koordinasi dan sinkronisasi yang mantap, berkembangnya kemampuan bekerja dalam tim serta tumbuhnya kemampuan menyelesaikan konflik yang mungkin timbul.
- Pada tingkat organisasi terdapat kemampuan bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat, tanggap terhadap perubahan baik karena dorongan internal maupun eksternal, tumbuhnya orientasi manusia yang tepat, terjadinya peningkatan kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Karena itu, pengembangan organisasi harus dilihat sebagai suatu proses yang berlangsung terus menerus berdasarkan rencana yang matang, pelaksanaan yang cermat dan pengendalian yang rasional.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan beberapa strategi pengembangan organisasi !
2. Jelaskan alur proses dalam pengembangan organisasi !
3. Jelaskan beberapa tahapan proses pengembangan organisasi !
4. Mengapa proses pengembangan organisasi penting untuk dilaksanakan ?

5. Mengapa proses pengembangan organisasi harus dilihat sebagai suatu proses yang berlangsung terus menerus berdasarkan rencana yang matang, pelaksanaan yang cermat dan pengendalian yang rasional ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay. B. 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Paerson Prentice Hall. New Jersey.
- Drucker, Peter. F 2005. *Management Challenge For The 21st Century*. Harper Collin Publisher.
- Umam K. 2012. *Perilaku Organisasi*. CV. Pustaka Setia. Bandung.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Raja Grafindo. Jakarta.

E. GLOSARY

- Competitive advantage* : kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama.
- Intangible assets* : aset nonmoneter teridentifikasi tanpa wujud fisik. Yaitu hak-hak istimewa, atau posisi yang menguntungkan guna menghasilkan pendapatan. Jenis utama aset tidak berwujud adalah hak cipta, hak eksplorasi dan eksploitasi, paten, merek dagang, rahasia dagang.
- Knowledge society* : suatu tipe masyarakat diperlukan untuk bersaing dan berhasil dalam merubah dinamika ekonomi dan politik yang terus berkembang dalam dunia modern sekarang ini.
- Resource based view* : suatu konsep teori yang lahir dari penelitian para pakar ekonomi di seluruh dunia, dimana teori ini dipercaya dapat memberikan jawaban dalam menciptakan bagi suatu perusahaan.

BAB XI

INTERVENSI DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Pemilihan Intervensi Pengembangan Organisasi Mengelola Proses Perubahan dan Pemilihan Intervensi.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang Pemilihan Intervensi Pengembangan Organisasi, Mengelola Proses Perubahan, dan Pemilihan Intervensi.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang definisi, klasifikasi, pemilihan intervensi pengembangan organisasi, dan pengertian pengembangan organisasi.
2. Menjelaskan tentang pengertian intervensi.
3. Menjelaskan tentang pengelolaan proses perubahan.
4. Menjelaskan tentang pemilihan intervensi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang definisi, klasifikasi, pemilihan intervensi pengembangan organisasi dan pengertian pengembangan organisasi.
2. Mendapatkan pemahaman tentang pengertian intervensi.

3. Mendapatkan pemahaman tentang pengelolaan proses perubahan.
4. Mendapatkan pemahaman tentang pemilihan intervensi.

B. PENYAJIAN MATERI

Pengembangan organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi juga senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Sasaran pengembangan organisasi mengarah pada hubungan pribadi yang lebih efektif antara manajer dan karyawan di semua jenjang organisasi guna menghapus hambatan-hambatan komunikasi antarpribadi dan kelompok.

Pengembangan organisasi bertujuan untuk meningkatkan keefektifan kerja organisasi. Dalam praktiknya pengembangan organisasi menggunakan teknik intervensi berencana terhadap proses dalam organisasi dengan memanfaatkan teori-teori perilaku organisasi. Intervensi pengembangan organisasi dilakukan oleh manajer atau konsultan atau anggota dengan sasaran individu, kelompok, dan organisasi.

Definisi, Klasifikasi, Pemilihan Intervensi Pengembangan Organisasi

Menurut Worley dan Feyerherm (2003) *Organization development is systemwide planned change, uses behavioral science knowledge, targets human and social processes of organizations (specifically the belief systems of individuals, work groups, or culture), and intends to build the capacity to adapt and renew organization.* Robbins (2008) mendefinisikan Pengembangan organisasi (*organizational development-OD*) bukanlah sebuah konsep tunggal yang mudah didefinisikan, melainkan sebuah istilah yang digunakan untuk mencakup sekumpulan intervensi perubahan terencana yang dikembangkan berdasarkan berbagai nilai humanistik-demokratis, yang berupaya meningkatkan keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Sementara itu Duha (2016) mendefinisikan Pengembangan organisasi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan secara terus-menerus yang dilakukan

untuk melakukan usaha-usaha perbaikan atas berbagai kegagalan dan kesalahan, juga untuk memenuhi berbagai harapan-harapan yang diinginkan, serta bagian dari cara untuk peningkatan (kualitas, kuantitas) yang telah dimiliki sebelumnya, dengan mempertahankan nilai-nilai dasar dan utama yang terkandung di dalam budaya organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan atau intervensi, dimulai dari perubahan struktur dan sistem di dalam organisasi hingga penyuluhan psikoterapi yang diberikan kepada individu dan kelompok yang ada di dalam organisasi, yang mengarah kepada upaya perbaikan efektivitas organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Menurut Miftah Toha (2003) Intervensi dimaksudkan untuk menetapkan cara-cara yang patut digunakan untuk merencanakan perbaikan berdasarkan masalah yang ditemukan dalam proses diagnosis dan pemberian umpan balik. Intervensi berarti keikutsertaan klien dan konsultan bersama-sama merencanakan proses perbaikan berdasarkan atas masalah yang dijumpai dalam proses diagnosis. Kegiatan-kegiatan tersebut dimaksudkan dalam rangka menata dan memperbaiki kembali fungsi organisasi dalam memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk bekerja dalam tim ataupun mereka mengelola suatu tim serta memelihara (*sustainable*) organisasi agar tetap dapat beralan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi.

Arif (2011), intervensi pengembangan organisasi adalah serangkaian kegiatan terstruktur yang di dalamnya terdapat unit - unit organisasi terpilih (kelompok atau sasaran individu) melakukan tugas yang secara langsung atau tidak langsung sasaran tugas dihubungkan dengan perbaikan organisasi. Suatu intervensi dikatakan efektif apabila terdapat informasi yang benar dan bermanfaat, kebebasan memilih dan keterikatan di dalam,

- a. Informasi yang benar adalah informasi yang nyata terjadi dalam organisasi.
- b. Kebebasan memilih mempunyai kewenangan membuat keputusan terletak di tangan klien.

c. Dan keterkaitan di dalam adalah bahwa klien mempunyai tanggung jawab untuk tetap terikat pada pelaksanaan dari rencana atau keputusan yang telah dibuat.

Penggunaan perantara atau konsultan berupa seorang individu atau suatu kelompok yang mempunyai tanggung jawab untuk mengubah pola perilaku seseorang atau sistem yang telah ada. Seorang konsultan akan menyelidiki kelakuan sehari-hari, memberikan informasi, membantu manajemen dalam perubahan yang telah disetujui, membantu anggota-anggota organisasi untuk dapat berdiri sendiri dalam memecahkan masalah. Berikut klasifikasi intervensi berdasarkan sasaran atau target yaitu :

a. Human Process Intervention (Intervensi Proses Manusia)

Pada metode ini intervensi berfokus pada orang dalam organisasi dan proses melalui mana anggota organisasi mencapai tujuan organisasi. Proses ini meliputi komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Dengan demikian intervensi proses manusia berkaitan dengan hubungan interpersonal dan dinamika kelompok. Jenis-jenis intervensi dalam hal ini, yaitu :

- *Process Consultation* (Konsultasi Proses)

Intervensi ini berfokus pada hubungan interpersonal dan dinamika sosial yang terjadi dalam kelompok kerja. Konsultasi, proses membantu anggota kelompok mendiagnosis fungsinya kelompok dan solusi yang tepat terhadap masalah-masalah organisasi.

- *Third-Party Intervention*

Metode perubahan ini merupakan suatu bentuk konsultasi proses berfokus pada hubungan interpersonal yang tidak berfungsi dalam organisasi. Intervensi ini digunakan untuk membantu anggota organisasi memecahkan konflik dengan metode seperti pemecahan masalah, tawar-menawar, dan konsiliasi.

- *Team Building*

Intervensi ini membantu kelompok kerja menjadi lebih efektif dalam melaksanakan tugas. Sebagaimana konsultasi proses, pengembangan tim membantu anggota kelompok mendiagnosis proses kelompok dan pemecahan masalah.

- *Organization Confrontasi Meeting*

Metode perubahan ini memobilisasi anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah, menetapkan target-target tindakan, intervensi ini diterapkan ketika organisasi mengalami stres dan ketika manajemen membutuhkan untuk mengatur *resources* dalam rangka pemecahan masalah

- *Large Group Intervention*

Intervensi ini melibatkan berbagai *stakeholder* dalam pertemuan besar untuk memperjelas nilai-nilai yang dianggap penting, mengembangkan cara kerja baru, menyampaikan visi baru organisasi, atau untuk memecahkan masalah-masalah organisasi.

Dari beberapa penjelasan tentang *Human Process Intervention* dapat disusun sebuah program yang dapat dilakukan agar perubahan total dalam internal organisasi termasuk departemen yang ada antara lain :

- *Survey feedback*

Sebuah program intervensi dimana melakukan pengumpulan informasi tentang organisasi lalu memberikan kepada manager atau anggota agar mereka dapat berpikir dan memecahkan masalahnya sendiri. Sebuah pengumpulan dengan cara survey atas organisasi dan diberikan langsung oleh atasan. Setelah diolah oleh atasan akan diberikan ke manager ataupun anggota.

- *Organization confrontation meeting*

Program ini membutuhkan sumber daya yang lebih khususnya pada anggota yang sudah berpengalaman dan dapat mengidentifikasi masalah yang ada, bekerja sesuai target dan menyelesaikan pekerjaan sesuai masalah. Intervensi ini biasanya dilakukan di organisasi yang memiliki grup yang terdiri dari beberapa anggota yang sudah memiliki pengalaman tinggi.

- *Intergrup relations*

Program yang menganut metode *Third-Party Intervention* dengan memasukkan orang ketiga dalam grup agar dapat membantu memecahkan masalah yang dihadapi.

- Pendekatan normatif

Program intervensi yang banyak dilakukan pada kebanyakan organisasi. Seperti memberikan pelatihan kepada anggota dalam kegiatan organisasi. Di dalamnya pemberian prosedur yang berlaku dalam organisasi agar anggota dapat bekerja sesuai dengan cita-cita organisasi.

b. Technostruktural Intervention

Metode intervensi ini berfokus pada perubahan struktur dan desain organisasi. Sehingga lebih cenderung pada aspek infrastruktur organisasi. Metode perubahan ini menghasilkan peningkatan perhatian dalam OD, terutama dalam penerangan masalah saat ini tentang produktifitas dan efektivitas organisasi. Hal ini termasuk dalam pendekatan kualitas kehidupan kerja serta metode untuk merancang organisasi, kelompok, dan pekerjaan.

Menurut Cummings dan Worley (2001) pendekatan Technostruktural berfokus pada peningkatan teknologi organisasi (misalnya metode tugas dan desain pekerjaan) dan struktur (misalnya pembagian kerja dan hierarki).

c. Human Resources Management Intervention (Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia)

Metode intervensi ini berfokus pada intrvensi yang digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, dan mendukung manusia atau orang dalam organisasi. Berikut ini termasuk **dua program perubahan**:

- Penentuan Tujuan

Program perubahan ini melibatkan penentuan tujuan manajerial dan penilaian. Mencoba untuk membangun kecocokan antara tujuan pribadi dan organisasi dengan komunikasi dan penetapan tujuan bersama antara manajer dan bawahan, baik secara individu maupun sebagai kelompok. Manajer dan bawahan secara berkala bertemu untuk merencanakan pekerjaan, meninjau prestasi, dan memecahkan masalah dalam mencapai tujuan.

- Sistem Penghargaan

Intervensi ini yang terlibat dengan merancang imbalan organisasi untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja. Ini termasuk pendekatan inovatif untuk membayar, promosi, dan tunjangan seperti liburan dibayar, asuransi kesehatan, dan program pensiun. Berfokus pada **dua metode perubahan**: 1). Perencanaan dan Pengembangan Karir. Intervensi ini bertujuan untuk membantu orang memilih organisasi dan jenjang karir dan mencapai tujuan karir. Hal ini biasanya berfokus pada manajer dan staf profesional dan dilihat seberapa jauh dari peningkatkan kualitas hidup mereka yang bekerja, 2). Manajemen Stres, Program perubahan ini bertujuan untuk membantu anggota organisasi mengatasi konsekuensi gangguan stres di tempat kerja. Ini membantu manajer mengurangi sumber spesifik stres, seperti konflik peran (permintaan pekerjaan saling bertentangan) dan ambiguitas peran (tuntutan pekerjaan membingungkan). Hal ini juga menyediakan metode untuk mengurangi gejala stres, seperti hipertensi dan kecemasan.

d. Strategic Change

Strategic Change adalah rencana organisasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang penting. Perubahan strategis termasuk kebijakan organisasi target, misi, dan struktur organisasi. Fokus utama pada upaya-upaya mengorganisir sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk meningkatkan keuntungan kompetitif dalam lingkungan.

Mengelola Proses Perubahan

Ada banyak kajian tentang mengelola kegiatan PO dan proses perubahan yang dilalui suatu organisasi. Kajian tersebut menunjukkan banyak kerangka berbeda yang berfokus pada berbagai faktor dalam transformasi PO. Menyaring hasil kajian untuk mencari yang Anda butuhkan bisa jadi rumit, dan kerangka-kerangkanya sering kali tumpang tindih. Dalam upaya memberi pedoman tentang rekomendasi praktik terbaik, studi ini meninjau delapan kerangka dan/atau model. Daftar model yang dipertimbangkan di bab ini adalah: 1) Proses Delapan Langkah Kotter;

2) Model Akselerasi Perubahan *General Electric*; 3) Kerangka 7-S *McKinsey*; 4) Pendekatan amalgamasi yang diambil *Institute for Government* untuk menggabungkan model-model yang disebut di atas; dan 5) Pendekatan *European Centre for Development Policy Management (ECDPM)*.

1. Memilih Intervensi

Untuk memilih intervensi yang tepat, kita dapat mengikuti beberapa acuan pertanyaan berikut

a. Apakah hasil yang didapat dari memilih suatu teknik intervensi ?

Dalam pemelihan suatu teknik intervensi dapat mempengaruhi keseluruhan suatu organisasi. Dari pemilihan dapat mengubah beberapa pola organisasi lainnya, maka dibutuhkan suatu teknik intervensi yang spesifik agar mendapatkan suatu hasil yang baik. Maka dalam proses pemilihan dibutuhkan analisis yang tepat atas masalah yang dihadapi dengan memilih teknik yang rendah resiko kegagalan.

b. Apa dampak dari dari pemilihan suatu teknik intervensi?

Dalam memilih suatu teknik intervensi tidak hanya diperhatikan jenis atau metode apa yang dipilih berdasarkan hasil yang diharapkan. Namun harus mengetahui pula dampak yang akan terjadi. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hasil dari teknik intervensi. Diantaranya yaitu individu dalam organisasi (keinginan, situasi aman), faktor organisasi (suatu sistem manajer yang dianut), dan dimensi dari suatu proses berlangsung (hubungan antara atasan bawahan). Jika kita tidak dapat menganalisis beberapa faktor tersebut maka dapat dampak yang didapat akan semakin buruk

c. Bagaimana suatu teknik intervensi di implementasikan ?

Masalah utama implimentasi yang mendasari semua intervensi OD adalah keharusan untuk menyesuaikan perubahan dengan situasi yang ada di lapangan. Karena keberhasilan intervensi OD tergantung pada kemungkinan tertentu, intervensi yang dipilih harus sesuai dengan situasi, baik struktur maupun proses harus disesuaikan. Menyesuaikan intervensi untuk situasi melibatkan penyesuaian yang terus menerus. Implementasi umumnya dimulai

dengan perubahan organisasi tertentu, yang kemudian diubah dari waktu ke waktu dengan melihat pengalaman dan reaksi organisasi terhadap perubahan.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskan definisi Pengembangan Organisasi?
2. Jelaskanlah definisi Intervensi Organisasi ?
3. Jelaskan beberapa program perubahan dalam organisasi ?
4. Bagaimanakah mengelola proses perubahan dalam organisasi ?
5. Bagaimanakah pemilihan intervensi yang tepat ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Ramdhani. 2011. *Penilaian Kinerja*. PT. Sarana Panca Karya Nusa. Abdul Kadir Dan Tera Ch.
- Cummings dan Worley. 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Duha, Timotius. 2016. *Perilaku Organisasi*. Deepublish. Yogyakarta.
- Robbins, SP, dan Judge 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.

E. GLOSARY

Sustainable : Keberlanjutan secara umum berarti kemampuan untuk menjaga dan mempertahankan keseimbangan proses atau kondisi suatu sistem yang terkait dengan sistem hayati dan binaan.

Technostruktural : Peningkatan efektivitas organisasi yang menggunakan pendekatan teknologi dan struktural dalam prosesnya.

BAB XII

PENGELOLAAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI PUBLIK

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Pengelolaan Dalam Pengembangan Organisasi Publik yang terdiri dari Pentingnya Pengelolaan Dalam Pengembangan Organisasi dan Fungsi Pengelolaan.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang Pengelolaan Dalam Pengembangan Organisasi Publik yang terdiri dari Pentingnya Pengelolaan Dalam Pengembangan Organisasi Dan Fungsi Pengelolaan.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Pentingnya Pengelolaan Dalam Pengembangan Organisasi.
2. Menjelaskan tentang Perencanaan.
3. Menjelaskan tentang Pengorganisasian
4. Menjelaskan tentang Penggerakan.
5. Menjelaskan tentang Evaluasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Pentingnya Pengelolaan Dalam Pengembangan Organisasi.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Perencanaan Organisasi.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Tahapan Pengorganisasian.

4. Mendapatkan pemahaman tentang Tahapan Penggerakan.
5. Mendapatkan pemahaman tentang Tahapan Evaluasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Pentingnya Pengelolaan Dalam Pengembangan Organisasi

Pengelolaan dalam pengembangan organisasi merupakan salah satu tahapan terpenting yang harus diperhatikan ketika mengelola suatu organisasi ataupun di dalam melakukan pengembangan organisasi. Karena dalam proses pengelolaan pengembangan organisasi suatu organisasi akan lebih terstruktur secara sistematis, baik dalam struktur organisasinya maupun dalam hal pembagian kerjanya yang pada akhirnya akan menimbulkan keefektifan dan keefisienan di dalam melakukan pengembangan organisasi. Dalam hal ini, Pengelolaan Pengembangan Organisasi memiliki peran untuk melakukan strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional. Yakni, berupaya untuk meningkatkan prestasi pekerjaan dari keseluruhan kelompok, departemen dan organisasi secara menyeluruh, serta meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme kerja di dalam organisasi. Dalam melakukan pengelolaan pengembangan organisasi tersebut, terdapat prinsip/unsur manajemen yang harus dipahami, yakni tahapan :

1. *Planning*
2. *Organizing*
3. *Actuating*
4. *Controllin*
5. *Evaluating*

Planning (Perencanaan)

Menurut George Terry (1960) “Principle Of Management”

Perencanaan merupakan dasar pemikiran di dalam menetapkan suatu tujuan dengan menentukan langkah-langkah, metode-metode atau prosedur-prosedur yang dinilai baik untuk dapat dijalankan oleh organisasi tersebut agar mencapai suatu tujuan. Dalam hal ini, merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, dan memperhitungkan matang-matang apa saja yang

menjadi kendala atau hambatan yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi tersebut di masa yang akan datang, tahapan perencanaan (*planning*) menjadi begitu penting, Karena dengan tahapan perencanaan ini, suatu organisasi dapat menentukan alternatif pilihan yang terbaik untuk dijadikan metode strategis dalam mencapai suatu tujuan yang hendak dicapai, karena, indikator kesuksesan dari suatu organisasi, tersebut dilihat dari aspek keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan (Supriyatna, 2008).

Indikator-Indikator Yang Perlu Diperhatikan Dalam Menetapkan Suatu Perencanaan Pada Pengembangan Organisasi

Dalam melakukan perencanaan (*Planning*) pada suatu organisasi, setidaknya perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. **Specific** : artinya perencanaan harus jelas maksud maupun ruang lingkupnya
- b. **Measurable** : artinya program atau metode yang organisasi yang dijalankan tersebut harus dapat diukur tingkat keberhasilannya, sehingga ketika tingkat keberhasilannya rendah, organisasi tersebut dapat memilih alternatif lainnya yang memiliki tingkat persentase yang jauh lebih tinggi dari sebelumnya.
- c. **Achievable** : dapat dicapai
- d. **Time** : ada batas waktu yang jelas seperti mingguan, bulanan, triwulan, semesteran atau tahunan. Sehingga mudah dinilai dan dievaluasi.

Tahap Perencanaan Dalam Pengelolaan Pengembangan Organisasi

Menurut Stoner, kegiatan perencanaan terbagi menjadi 4 tahap diantaranya: (1) Menetapkan serangkaian tujuan. perencanaan dimulai dengan menetapkan keputusan-keputusan tentang apa yang akan dibutuhkan oleh suatu instansi atau organisasi. Tanpa menetapkan tujuan yang jelas maka penggunaan sumber daya akan tidak efektif sehingga akan menyebabkan kinerja yang kurang memuaskan. Sebaliknya jika tujuan jelas maka penggunaan sumber

daya akan efektif. (2). Merumuskan keadaan organisasi saat ini. Dengan menganalisis kondisi instansi atau organisasi saat ini, maka dapat dirumuskan juga rencana kegiatan selanjutnya. (3) Identifikasi segala kemudahan dan hambatan. Disamping merumuskan suatu rencana yang akan ditetapkan maka seorang pemimpin organisasi beserta anggota organisasi tersebut dapat melakukan prediksi (*forecasting*) mengenai yang harus dilakukan apabila terdapat resiko atau hambatan yang akan dihadapi di masa yang akan datang dan mengetahui secara jelas potensi atau kelebihan yang dimiliki oleh organisasi. (4) Mengembangkan serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Semua pengembangan kegiatan tersebut dipilih satu alternatif terbaik untuk mencapai tujuan dari berbagai alternatif yang ada.

Organizing (Pengorganisasian)

Menurut Lyndall F. Urwick (1974), pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Pada tahapan pengelolaan pengembangan organisasi ini, Sumber daya manusia pada organisasi tersebut diklasifikasikan ke dalam bidang pekerjaan atau tugas yang berbeda-beda disesuaikan dengan struktur organisasinya, karena dengan adanya struktur organisasi dapat menunjukkan garis kewenangan dan tanggung jawab yang jelas dalam organisasi, sehingga setiap pekerja akan bergerak dan bertindak sesuai dengan *job description* (kewenangannya). Karena ia memiliki tanggung jawab atas pekerjaan/tugas yang telah dipercayakan padanya.

Tujuan pengorganisasian yaitu agar setiap anggota organisasi dan pemimpin organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, berkaitan dengan menangani tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Karena, apabila pengorganisasian itu dilakukan secara asal-asalan dan tidak sesuai dengan bidang keahlian atau spesialisasi pekerjaannya, Maka, pelaksanaan dari kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan efektif dan akan berdampak pada kegagalan. Sehingga tahapan pengorganisasian dalam pengembangan organisasi sangat diperlukan untuk membentuk dan menerapkan struktur organisasi

yang jelas beserta tugas, peran dan wewenang yang dimiliki, sebab hal ini akan membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan baik. Karena memiliki penempatan SDM yang sesuai dengan keahliannya untuk bersama-sama melakukan tugas dan pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Fungsi pengorganisasian antara lain : (a) Fungsi pengorganisasian adalah proses yang menyangkut tentang metode strategi yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi, sistem, dan lingkungan organisasi yang kondusif serta dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. (b) Kegiatan untuk menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat, dengan kata lain strategi yang telah ditetapkan harus dilaksanakan oleh pekerja yang dinilai mampu dan layak dan memiliki pengetahuan yang cukup di bidangnya. (c). Mengalokasikan sumber daya/sarana, dan merumuskan serta menetapkan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. (d) Sebagai suatu tindakan atau kegiatan untuk menggabungkan seluruh potensi yang ada dari seluruh bagian dalam suatu badan, organisasi, untuk bekerja sama secara bersama-sama guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. (e) Dengan adanya tahapan pengorganisasian, struktur di dalam organisasi menjadi jelas karena struktur organisasi menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab sehingga setiap pekerja akan bergerak dan bertindak sesuai dengan *job description* dan kewenangannya.

Actuating (Menggerakkan)

Menurut George R Terry (1986), *actuating* merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi (*leader*) untuk mengupayakan agar semua anggota organisasi berusaha dalam mencapai sasaran yang sesuai dengan tujuan organisasi. Tahapan *actuating* bertujuan untuk menggerakkan sumber daya manusia di dalam organisasi agar bersedia dan mau bekerja dengan sendirinya dengan penuh kesadaran untuk secara bersama - sama mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan

dalam merealisasikan suatu perencanaan, suatu organisasi harus didasari pada arahan seorang pemimpin seperti dengan memotivasi setiap anggota organisasi untuk melaksanakan/menjalankan kegiatan di dalam organisasi, yang sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Maka dari itu, tahapan *actuating* (menggerakkan) dalam pengelolaan pengembangan organisasi tidak lepas dari peranan kemampuan seorang pemimpin (*leader*), dalam mengarahkan potensi SDM yang ada pada organisasi sehingga sudah seharusnya posisi pemimpin dalam sebuah organisasi itu dipilih dan ditetapkan berdasarkan kualifikasi , standarisasi , *attitude* , dan perilaku yang baik, agar ia menjalankan tanggung jawab nya secara efektif dan efisien.

Berikut ini beberapa fungsi *actuating* : (1) Menciptakan kerjasama organisasi yang lebih efisien. (2) Mengembangkan kemampuan dan keterampilan pada anggota organisasi. (3) Menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas/pekerjaan yang diberikan. (4) Membuat organisasi berkembang lebih dinamis. (5).Menciptakan suasana lingkungan organisasi yang kondusif dan harmonis dengan memiliki hubungan komunikasi yang baik antara anggota organisasi maupun kepada pemimpin organisasi.

Menurut Haris (2011) ada beberapa prinsip *actuating* antara lain : (a). Prinsip Mengarah Pada Tujuan. Prinsip ini menekankan bahwa semakin efektif proses pengarahan (*actuating*), yang dilakukan oleh pemimpin organisasi kepada anggota organisasi, maka akan semakin besar kontribusi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Karena pengarahan tidak dapat berdiri sendiri, artinya dalam melaksanakan fungsi pengarahan perlu mendapatkan dukungan/bantuan dari faktor-faktor lain, seperti perencanaan, struktur organisasi, tenaga kerja yang cukup, pengawasan yang efektif dan kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan serta anggota organisasi. (b). Prinsip Pelaksanaan dan Penugasan. Langkah lanjutan dari penetapan program kerja adalah pelaksanaan pengawasan dalam bentuk pemberian tugas. Tujuan utama dari penugasan adalah untuk mencapai keseimbangan antara beberapa faktor. Persyaratan dan kualifikasi personal, keseimbangan untuk pengembangan profesi, dan lain-lain. (c). Penyediaan dan

Pemanfaatan Sarana Pengawasan. Pengawasan juga membutuhkan saran dan alat untuk melakukan pengawasan, misalnya teknologi yang digunakan untuk memantau kerja anggota organisasi atau pekerja.

Berikut ini adalah beberapa fungsi *actuating*, seperti : (a). Memberikan pembimbingan dan pemberian motivasi kepada anggota organisasi oleh pemimpin agar dapat menjalankan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien agar tercapainya tujuan organisasi. Memberikan pengarahan secara rutin mengenai tugas dan tanggung jawab pada masing masing divisi atau departemen dalam anggota organisasi.

Controlling (Pengawasan / Pengendalian)

Menurut Henry Fayol (1916) "*Administration Industrielle*" adalah suatu proses penilaian berupa tindakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kinerja di dalam organisasi sudah sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dan jika terjadi perbedaan yang signifikan antara kinerja organisasi dengan tujuan yang diharapkan. Maka organisasi tersebut harus mengambil tindakan yang sifatnya mengoreksi, memberikan penilaian dan masukan yang bersifat membangun organisasi. Hal ini perlu dilakukan agar organisasi tersebut mengalami perubahan dan mengalami kemajuan organisasi yang lebih baik lagi dengan mengetahui kesalahan dan kelemahan yang ada pada organisasi tersebut, untuk mencegah terjadinya kesalahan yang sama. Sehingga pelaksanaan dari kegiatan organisasi tidak berbeda dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pelaksanaannya, pengawasan, tidak hanya dilakukan pada akhir pelaksanaan kegiatan organisasi tetapi tahapan *controlling* dalam pengembangan organisasi perlu dilakukan secara rutin yakni di awal perencanaan pada pelaksanaannya dan di akhir pelaksanaan kegiatan organisasi tersebut. Hal ini dilakukan agar organisasi tersebut dapat segera melakukan pengawasan/pengendalian dengan mengoreksi, mengantisipasi dan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi sehingga hambatan dalam

kinerja organisasi dapat terselesaikan oleh pilihan alternatif solusi yang sudah direncanakan.

Tujuan pengawasan antara lain : (a). Untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai atau tidak dengan sasaran dan tujuan yang telah diterapkan. (b). Untuk mengetahui, mengantisipasi dan mengidentifikasi indikator-indikator persoalan yang menjadi hambatan dalam kinerja organisasi dan berusaha untuk menetapkan alternatif-alternatif pilihan yang terbaik untuk menyelesaikan persoalan tersebut. (c). Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi. (d). Meningkatkan kinerja organisasi, dan (e). Menghentikan atau mencari alternatif pilihan yang dapat dijadikan solusi untuk menanggulangi kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan yang ada pada organisasi

Tujuan pengawasan antara lain : (a). Sebagai landasan penilaian untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan organisasi sudah sesuai atau tidak sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, (b). Untuk menilai setiap unit atau departemen dalam organisasi sudah melaksanakan tugasnya dengan baik. (c). Untuk mengetahui apakah tindakan pelanggaran atau penyelewengan kekuasaan yang dilakukan oleh anggota organisasi yang menyalahi prosedur dan aturan yang telah ditetapkan.

Evaluating (Penilaian)

Menurut Stufflebeam, dkk (1971) bahwa evaluasi adalah proses penilaian yang sistematis, yang meliputi, pemberian nilai, memberikan apresiasi dan menentukan alternatif solusi terhadap permasalahan yang ditemukan. Dengan kata lain, evaluasi dilakukan untuk menilai dan meningkatkan kemampuan berinteraksi antara anggota organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan penilaian yang sistematis terhadap konsep perencanaan, desain, implementasi, serta manfaat aktivitas dari program yang dijalankan oleh organisasi tersebut.

Tujuan penilaian adalah untuk mengetahui kesalahan yang terjadi pada saat pelaksanaan kinerja organisasi berupa program

yang telah dijalankan dengan mengetahui kesalahan tersebut maka dapat ditentukan solusi (metode yang tepat) untuk memperbaiki kesalahan itu. Selain untuk mengetahui kesalahan dan kelemahan yang ada pada organisasi. Tahapan ini juga akan memberikan penilaian terhadap keberhasilan yang dicapai oleh anggota organisasi apabila kinerja anggota organisasi dinilai baik dan menunjukkan performa yang bagus. Maka anggota organisasi tersebut akan mendapatkan *reward* (penghargaan/hadiah). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan standar kinerja SDM yang ada pada organisasi tersebut ke arah yang lebih baik.

Fungsi *evaluating* antara lain : (a). Menetapkan dan memformulasikan tentang yang akan dievaluasi terhadap program organisasi yang dijalankan. (b) Menentukan keberhasilan program yang dievaluasi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan tersebut serta memberikan penjelasan-penjelasan. (c). Memilih dan menetapkan rekomendasi atau saran-saran terbaik untuk dijadikan sebagai alternatif solusi apabila program yang dijalankan tidak sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. (d) Untuk memberikan objektivitas pengamatan yang objektif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan (e). Untuk mengetahui *feedback* (umpan balik) seperti yang di dapat oleh organasi, keberhasilan dan keuntungan atau kegagalan dan kerugian.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskanlah pentingnya pengelolaan dalam pengembangan organisasi ?
2. Jelaskan beberapa hal yang berkaitan dengan perencanaan pengembangan organisasi ?
3. Bagaimanakah tahapan-tahapan dalam perencanaan pengembangan organisasi?
4. Jelaskan fungsi dan tujuan pengorganisasian dalam organisasi ?
5. Bagaimanakan fungsi pengerakan dalam pengembangan organisasi ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Eko., Budi Sulistio., Rahayu Sulistiowati. 2015. *Azas - Azas Manajemen*. CV Anugerah Utama Raharja (Aura) : Anggota Ikapi. Bandarlampung.
- McClean., Gary N. 2008. *Organizational Development : Principles, Process, Performance*. Berrett - Koehler Publishers INC. California.
- Sondang., P Siagian. 2012. *Teori Pengembangan Organisasi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Stephen. P, Robbins. 1994. *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi*. Arcan. Jakarta.
- Wibowo. 2005. *Manajemen Perubahan*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.

E. GLOSARY

- Attitude* : sikap, perilaku atau tingkah laku seseorang dalam melakukan interaksi dengan orang lain yang disertai dengan kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan sikap tersebut.
- Feedback* : tanggapan yang diberikan oleh seorang komunikan (penerima pesan) ketika seorang komunikator (pemberi pesan) sedang menyampaikan pesannya.
- Reward* : sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

BAB XIII

HUBUNGAN BUDAYA

TERHADAP PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang Hubungan Budaya Terhadap Pengembangan Organisasi yang terdiri dari Pengembangan Organisasi, Pengembangan Budaya Organisasi, Budaya Organisasi dan Komponen Budaya.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang Hubungan Budaya Terhadap Pengembangan Organisasi yang terdiri dari Pengembangan Organisasi, Pengembangan Budaya Organisasi, Budaya Organisasi dan Komponen Budaya.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Hubungan Budaya Terhadap Pengembangan Organisasi.
2. Menjelaskan tentang Pengembangan Organisasi.
3. Menjelaskan tentang Pengembangan Budaya Organisasi.
4. Menjelaskan tentang Budaya Organisasi.
5. Menjelaskan tentang Komponen Budaya.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Hubungan Budaya Terhadap Pengembangan Organisasi.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Pengembangan Organisasi.

3. Mendapatkan pemahaman tentang Pengembangan Budaya Organisasi.
4. Mendapatkan pemahaman tentang Budaya Organisasi.
5. Mendapatkan pemahaman tentang Komponen Budaya.

B. PENYAJIAN MATERI

Setiap orang memiliki kepribadian yang unik. Kepribadian yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi cara kita berperilaku dan berinteraksi dengan yang lain. Ketika kita menggambarkan seseorang itu merupakan orang yang hangat, bersahabat, terbuka, menyenangkan, atau bahkan mungkin konserfatif, maka sebenarnya kita telah menggambarkan perilaku seseorang. Organisasi juga memiliki kepribadian, yang selanjutnya akan kita sebut sebagai budaya. Graves 1986, mengadopsi tiga (3) sudut pandang berkaitan dengan budaya, sebagai berikut : (1). Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dsb. (2). Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi. (3). Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi. Banyak definisi tentang budaya, namun dalam makalah ini hanya mengadopsi 3 (tiga) dari berbagai ragam sudut pandang yang ada, diantaranya definisi budaya yang dikemukakan oleh Taliziduhu Ndraha dalam bukunya Budaya Organisasi mengemukakan pendapat Edward Burnett dan Vijay Sathe, sebagai berikut :

Edward Burnett; mendefinisikan “Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society”. Bahwa budaya memiliki makna teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh sebagai anggota masyarakat.

Vijay Sathe; mendefinisikan 'Culture is the set of important assumption (*opten unstated*) that members of a community share in common". Bahwa Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat. Edgar H. Schein mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik.

Oleh karena itu budaya perlu diajarkan dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Definisi tentang budaya tersebut kemudian berdampak terhadap berbagai hal. Pertama, budaya adalah suatu persepsi. Orang-orang mempersepsikan budaya organisasi berdasarkan yang mereka lihat dan rasakan ketika orang-orang tersebut berada dalam organisasi. Kedua, orang-orang dari budaya yang berbeda dan dari level pekerjaan yang berbeda, akan mendefinisikan budaya organisasi sesuai dengan terminologi mereka, yang kemudian akan saling dipertukarkan untuk menjadi budaya dalam organisasi. Ketiga, budaya organisasi adalah suatu gambaran tentang peran anggota mempersepsikan organisasi menurut mereka, bukan hanya berkaitan dengan hasil evaluasi.

Pengembangan Organisasi

Tuntutan kebutuhan perubahan hendaknya tidak dipandang sebagai tekanan yang menimbulkan ketegangan ataupun gejala yang membahayakan. Jika organisasi ingin tetap hidup maka organisasi harus tetap berinteraksi terhadap perubahan situasi. Atas dasar tersebut, maka setiap organisasi akan melakukan pilihan perubahan baik dalam perspektif sistem, orang, organisasi maupun budaya hendaknya mengacu pada model perubahan yang direncanakan (Cummings, 2005). Model Umum perubahan tersebut dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut :

- a) Kerangka Perubahan Bersaing; Tahap ini biasanya mencakup langkah berikut :
- Klarifikasi persoalan perubahan organisasional yang penting dan perlu untuk diselesaikan seperti persoalan dari pespektif sistem, orang, organisasi atau budaya. Tentukan perspektif relevan untuk fokus implentasi perubahan. Pilih praktisi atau konsultan atau pegawai yang berpengalaman kompeten dan berminat menyelesaikan persoalan atas perspektif yang dipilih. Selanjutnya raih konsensus guna melemparkan program perubahan baru.
- b) Mendiagnosis; Kegiatan diagnosis yang dilakukan dalam hal ini adalah mendiagnosis budaya dan memfasilitasi/merangsang perubahannya. Dari diagnosis itu kemudian diperoleh Profil Budaya Organisasi.
- c) Interpretasikan dan Implentasikan perubahan
- Berdasarkan Profil Budaya Organisasi yang diperoleh dari diagnosis budaya, berbagai interprestasi dapat dilakukan setidaknya dalam menerjemahkan, menganalisa dan menentukan jenis budaya yang dominan kekuatan budaya dan keserasian budaya dengan mengacu pada hasil interprestasi tersebut kita dapat menentukan berbagai implenatasi kunci agar fokus dalam mengimplementasiakan perubahan budaya yang relevan.
- d) Evaluasi dan melembagakan perubahan.
- Instrument* diagnostik budaya organisasi yang digunakan adalah *Organization Culture Assesment Instrument (OCAI)*. *OCIA* adalah instrumen untuk menggambarkan Profil Budaya Organisasi yang pernah dikembangkan oleh riset yang dilakukan Fortune 500 sebagai organisasi/perusahaan kelas dunia. Dalam riset diagnosis organisasi instrumen *OCAI* ini dirancang dalam bentuk kuisener untuk diagnosis dan identifikasi jenis budaya organisasi yang mencakup *Clan Culture* (budaya kelompok), *Adhocracy Culture* (budaya adhokrasi) *Market Culture* (budaya Pasar) dan *Hierarchy Culture* (budaya hirarki). Sedangkan atribut budaya organisasi mencakup *Dominant Organizational Characteristic*, *Organizational Leadership*, *Management Of Employees*, *Organizational Glue*, *Strategic Emphasis*, dan *Criteria of Success*.

Jenis skala pengukuran yang digunakan dalam instrumen tersebut dikategorikan sebagai skala ordinal karena jarak antara data tidak harus memiliki interval yang relatif sama. Pada dasarnya penggunaan instrumen yang baik harus valid dan reliabel. Instrumen harus mempunyai validitas internal dan eksternal. Instrumen yang mempunyai validitas internal (sering disebut rasional) sedangkan instrumen yang mempunyai validitas eksternal (sering disebut empiris).

Menurut Nurgiyanto dkk, (2002), analisis rasional (internal) dalam uji validitas jauh lebih penting daripada analisis empiris. Setiap instrumen penelitian haruslah memenuhi persyaratan validitas rasional/internal tetapi tidak ada keharusan untuk memenuhi validitas empiris/eksternal. Berdasarkan pemikiran tersebut di atas maka sedikitnya ada dua instrumen pengujian di dalam proses pengumpulan data yakin bahwa hasil pengukurannya valid dan dapat diandalkan. Instrumen yang dimaksud adalah Uji validitas dengan Kendalls *coefficient or concordance* dan uji reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha coefficients*.

Pengembangan Budaya Organisasi

Salah satu tantangan akibat globalisasi adalah dalam pengelolaan organisasi. Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dalam perkembangan dan perubahan yang terjadi menjadi salah satu kunci menjaga kelangsungan organisasi. Menurut Kotler organisasi masa depan akan lebih banyak memfokuskan dirinya pada kebijakan sumber daya manusia yang baru (Hesselbein, 1997). Pengelolaan sumber daya manusia yang handal akan menjadi salah satu kunci pokok pencapaian tujuan organisasi di masa depan. Susanto (dalam Usmany, 1997) budaya organisasi seperti pengikat yang mengarahkan mata ujung tombak itu kearah yang sama. Budaya organisasi akan mendukung unggulnya kinerja organisasi keunggulan kompetitif organisasi (Moeljono, 2003). Untuk itu pengembangan budaya selaras Schein (2004) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal.

Pola yang berhasil dan dianggap sah cenderung akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Mondy (dalam Moeljono, 2003) memperjelas definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku organisasi menjadi salah satu jawaban organisasi dalam menjawab setiap tantangan yang ada. Budaya organisasi merupakan filosofi dasar yang memberikan arahan kebijakan organisasi dalam pengelolaan pegawai dan pelanggan (Robbins, 1990). Lebih lanjut, Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama anggotanya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan separangkat kunci dari nilai-nilai organisasi. Robbins (2003) juga memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi: (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and Risk Taking*); (2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*); (3) berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*); (4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*); (5) Berorientasi tim (*Team Orientation*); (6) Agresif (*Aggressiveness*); (7) Stabil (*Stability*).

Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal yang paling penting dalam memaknai budaya organisasi adalah adanya suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi tersebut. Menurut Moeljono (2003) budaya organisasi ini mempunyai fungsi sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku karyawan. Selain itu Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menjadi pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan

komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual. Keempat, budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya organisasi tersebut tidak terbentuk begitu saja. Atmosoepipto (dalam Moeljono) menyatakan ada beberapa hal yang menentukan budaya organisasi, anantara lain: (a) Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan beroperasi akan menentukan yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan; (b) Nilai-nilai yang merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi; (c) Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau keteladanan karyawan lainnya karena keberhasilannya; (d) Upacara-upacara (ritual), acara-acara rutin yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan atas anggotanya; (e) *Network*, jaringan komunikasi informal dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

Dalam pengembangan budaya organisasi kita tidak bisa lepas dari pengembangan sumber daya manusia. Karena dalam pengembangan budaya organisasi yang menjadi objek dan subyek dari budaya adalah manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini haruslah mengarah pada pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ini tidak lain untuk mencapai budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat ini akan memberi dampak yang positif bagi organisasi tersebut. Dari hasil penelitian *Havard Bussiness School* (Kotter dan Heskett, 1992; dalam Moeljono, 2003) menunjukkan ada empat kesimpulan sebagai berikut: (a). Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi dalam jangka panjang; (b). Budaya organisasi bahkan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang; (c). Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai; dan (d). Walaupun sulit diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk Lab;

Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll (1994) budaya organisasi adalah :

“... the patterned way of thinking, feeling, and reacting that exists in an organization or its subsectors. It is the unique “mental programming” of that organization, which is a reflection of its modal organization”. (cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Merupakan satu mental programming dari organisasi, yang merupakan pencerminan dari „modal“ kepribadian organisasi.)

Modal kepribadian organisasi ialah derajat homogenitas dan kekuatan dari satu orientasi kepribadian khusus dalam satu organisasi. Modal *organization personality* dihasilkan oleh empat faktor : (a). Orang mengembangkan nilai-nilai selama sosialisasi untuk dapat mengakomodasi terhadap jenis-jenis organisasi di masyarakat (dalam rangka pemasaran produk/jasa yang dihasilkan); (b). Proses seleksi men- screen-out mereka yang tidak cocok dan sosialisasi organisasi mengubah mereka yang masuk organisasi (para karyawan memiliki nilai-nilai utama yang sama.); (c) *Rewards* dalam organisasi secara selektif mengukuhkan kembali perilaku dan sikap-sikap tertentu saja (perilaku yang didasari nilai-nilai utama saja yang mendapat imbalan) ; (d) Keputusan untuk promosi biasanya memperhitungkan unjuk kerja dan kepribadian dari calon. Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan di masa depan melalui komitmen bersama karyawan untuk memenuhi nilai-nilai bagi kepuasan pelayanan pelanggan. Budaya bersifat strategis yang menentukan tentang nilai, sikap dan perilaku untuk mencapai sasaran perusahaan sehingga berdampak signifikan terhadap kinerja ekonomis perusahaan dalam jangka panjang.

Manfaat budaya organisasi Antara lain:

- a) Memberikan identitas. Identitas timbul melalui ciri perilaku yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya serta memberikan kebanggaan kepada seluruh karyawan.

- b) Membentuk komitmen bersama Budaya perusahaan menjadi perekat bagi karyawan untuk membentuk komitmen bersamadi atas kepentingan individu.
- c) Memperkuat standar perilaku untuk pelayanan pelanggan yang unggul nilai-nilai perusahaan sering secara langsung menjadi moto bagi pelayanan kepada pelanggan.
- d) Membangun sistem kontrol dan stabilitas organisasi budaya perusahaan mengendalikan cara-cara berinteraksi antar karyawan,dan dengan pihak di luar perusahaan.

Komponen Budaya

Definisi budaya adalah suatu kumpulan nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, simbol, aturan dan kode etik perilaku yang memberikan rasa kesamaan serta mengikat sekelompok orang (Trenholm & Jenson, 2000). Melalui definisi di atas maka untuk mengubah suatu budaya organisasi, organisasi perlu mengubah berbagai komponen-komponen budayanya.

- a) Nilai-Nilai adalah konsep abstrak mengenai hal-hal yang sangat penting dan bernilai dalam kehidupan manusia. Nilai-nilai merupakan dasar budaya perusahaan. Suatu budaya yang produktif perlu didukung oleh nilai-nilai yang mampu mengubah perilaku anggotanya menjadi lebih produktif. Contoh, nilai-nilai pelayanan dan integritas merupakan suatu konsep yang wujud perilakunya dapat memberikan nilai tambah bagi loyalitas pelanggan perusahaan.
- b) Norma adalah aturan sebagai panduan dan pengendali tingkah laku yang diterima oleh anggota kelompok. Norma berfungsi sebagai kaidah atau ukuran yang dipakai untuk menilai atau memperbandingkan sesuatu. Untuk mendorong perubahan budaya perusahaan agar lebih produktif melalui perubahan norma, maka pimpinan perlu membuat suatu standar minimum perilaku atau kinerja yang tinggi yang dapat diterima, supaya menjadi norma-norma baru perilaku/kinerja karyawan. Contoh, dalam suatu perusahaan ketika seorang karyawan yang terlambat 10 menit dibiarkan sedangkan yang terlambat 15 menit diberi teguran, maka terlambat sebelum 15 menit menjadi ukuran norma bagi orang-orang yang terlambat.

Kepercayaan

Kepercayaan adalah keyakinan pada sesuatu hal yang dianggap sebagai kebenaran. Karena kepercayaan merupakan suatu sikap, maka kepercayaan tidak selalu benar. Untuk mendorong perubahan budaya perusahaan agar lebih produktif melalui perubahan kepercayaan, maka pimpinan perusahaan perlu membongkar kepercayaan lama dan mewujudkan terobosan-terobosan kinerja. Kepercayaan baru dengan standar kinerja yang lebih tinggi diperkuat dengan pemberian penghargaan dan hukuman. Contoh, kepercayaan bahwa tidak mungkin melipatgandakan pendapatan perusahaan 100% dalam setahun, dapat diubah apabila pimpinan perusahaan bersama seluruh karyawan mampu mewujudkannya berturut-turut dalam dua tahun.

Simbol

Simbol adalah sesuatu yang mewakili keyakinan, ide, proses atau gambaran fisik. Tujuan penggunaan simbol perusahaan berupa slogan, cerita, logo, pakaian kerja hingga rancangan gedung dan interior ruangan. Manfaat simbol bagi suatu perusahaan yaitu memberikan identitas dan kebanggaan kepada karyawan. Untuk mengubah budaya perusahaan melalui simbol, maka pimpinan perusahaan perlu mengganti simbol lama dan menggunakan simbol baru yang melambangkan era baru atau identitas baru. Contoh, untuk mengubah suatu perusahaan yang memiliki budaya birokratis menjadi kreatif yaitu dengan menghilangkan kewajiban memakai seragam pada aturan perusahaan.

Aturan

Aturan merupakan pernyataan seseorang atau suatu lembaga dengan otoritas yang mengharuskan sesuatu hal dilakukan atau tidak boleh dilakukan dalam suatu situasi. Aturan bersifat eksplisit dan umumnya dibuat tertulis atau dikomunikasikan. Aturan perusahaan berpengaruh pada budaya perusahaan karena mempengaruhi perilaku karyawan. Contoh, untuk membangun budaya kepercayaan dalam perusahaan maka perusahaan mendorong peningkatan kewenangan dan tanggung jawab individu

dengan aturan yang memberikan kewenangan kepada jabatan supervisor untuk menyetujui pencairan anggaran dengan nilai transaksi maksimal Rp10 juta.

Kode Etik/Pedoman Perilaku

Kode etik yaitu pola aturan, tata cara dan pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Tujuan kode etik yaitu agar profesional memberikan jasa sebaikbaiknya kepada pemakai jasa atau pelanggannya. Adanya kode etik akan melindungi *stakeholder* Perusahaan misalnya atau pekerjaan. Tujuan kode etik yaitu agar profesional memberikan jasa sebaikbaiknya kepada pemakai jasa atau pelanggannya. Adanya kode etik akan melindungi *stakeholder* Perusahaan misalnya atau pekerjaan. Tujuan kode etik yaitu agar profesional memberikan jasa sebaikbaiknya kepada pemakai jasa atau pelanggannya. Adanya kode etik akan melindungi *stakeholder* Perusahaan misalnya pemegang saham dan pelanggan, dari perbuatan insan perusahaan yang tidak profesional. Contoh, pedoman perilaku PT Jamsostek (Persero) untuk nilai integritas yaitu insan Jamsostek harus dapat dipercaya, sehingga selalu menunjukkan komitmen, berani mengemukakan pendapat secara jujur dan realistis serta selalu bersikap terbuka. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari interen dan eksteren. Herpen et al. (2002); hasil penelitiannya mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik Sedangkan Gacther and Falk (2000), Kinman and Russel (2001); Motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentive intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang. Berbagai teori motivasi yang ada salah satunya adalah Porter Lawler Model.

Persoalan antara kepuasan kerja dan kinerja muncul sejak adanya gerakan hubungan antar manusia. Sebenarnya dalam teori muatan tersirat adanya bahwa kepuasan mengarah kepada kinerja dan ketidakpuasan menurunkan kinerja. Porter Lawler menyatakan

bahwa proses kognitif dalam persepsi memainkan suatu peran sentral bahwa hubungan antara kepuasan dan kinerja berhubungan secara langsung dengan suatu model motivasi. Menurut Mondy and Noe (1996:358); Direct financial compensation consist of the pay that a person receives in the form of wages salaries, bonuses and commissions. Indirect financial compensation (benefits) includes all financial rewards that are not included direct compensation.

Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seseorang dari tugas atau dari psikologi dan atau lingkungan fisik dimana seseorang bekerja. Pada saat-saat tertentu seseorang dalam menerima kompensasi akan mengukur penerimaannya dengan bentuk nonfinancial atau financial. Hal ini tergantung pada tingkat kebutuhan yang dimilikinya. Werther and Davis (1996:381), manajemen kompensasi berusaha keras membuat keadilan luar dan dalam. Internal menghendaki keadilan nilai pembayaran relatif sama dengan tugas yang diterima sedangkan eksternal adalah pembayaran pekerja sebanding dengan pembayaran oleh perusahaan lain di pasaran tenaga kerja.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskanlah beberapa model perencanaan dalam pengembangan organisasi !
2. Mengapa menciptakan dan mengembangkan budaya dalam organisasi itu dianggap penting ?
3. Jelaskan beberapa definisi budaya organisasi menurut ahlinya !
4. Bagaimanakah manfaat budaya bagi organisasi ?
5. Jelaskan beberapa komponen dalam budaya organisasi !

D. DAFTAR PUSTAKA

- Cummings & Worley. 2005. *Organizational Development* (8th ed). South. Western Edition: Thompson.
- Dawis, R.V. (1969).
- Gachter, Simon and Falk, Armin. 2000. *Work Motivation, Institutions and. Performance*. The Participants of The First Asian Conference on.

- Haselbein, Frances, Marshall Goldsmith, Ricard Beckhard. 1997. *The Organization of The Future (Organisasi Masa Depan)*. PT. Elex Media Komputindi. Jakarta.
- Kinman, Gail and Kinman, Russell, 2001, The Role of Motivation to Learn in Management Education. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 3, No.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mondy, W dan Noe, R. M. 1996. *Human Resources Management*. Prentice Hall, Inc. Texas.
- Robbins, Stephen. 1990. *Perilaku Organisasi*. Prehalindo. Jakarta.
- Robbins., Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Siagian, Sondang P. *Teori pengembangan organisasi*. Bumi Aksara, 2007.
- Tosi, H. R., Rizzo, J. R., dan Carrol, S. J. 1994. *Managing Organizational Behavior*. Oxford: Black-Well Business.
- Wether Jr. William N. dan Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personel Management*. Mc. Graw Hill Co. Singapore.

E. GLOSARY

- Adhocracy Culture* : Budaya organisasi jenis ini didasarkan pada energi dan kreativitas. Anggota organisasi atau Karyawan didorong untuk berani mengambil risiko, berekspreimen dan berpikir di luar kebiasaan untuk menyelesaikan sesuatu.
- Clan Culture* : Dalam organisasi yang berkebudayaan klan ini, setiap anggota dalam organisasi memiliki rasa kebersamaan dan kekeluargaan. Para pemimpin atau pemimpin organisasi dianggap sebagai mentor dan bahkan sebagai figur seorang

ayah yang bertindak sebagai kepala keluarga. Tipe kebudayaan klan ini mirip dengan organisasi tipe keluarga yang berusaha untuk mencapai mufakat dan komitmen melalui keterlibatan dan komunikasi antar anggota serta menghargai kerjasama, partisipasi dan konsesus. Sukses dalam konteks kebudayaan klan ini adalah memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepedulian terhadap masyarakat.

Hierarchy Culture

: Budaya Organisasi jenis Kebudayaan Hirarki ini dilandasi oleh struktur dan kendali. Lingkungan kerja bersifat formal dan pengendalian yang ketat. Kepemimpinan didasarkan pada koordinasi dan pemantauan yang terorganisir dengan budaya yang menekankan efisiensi dan prediktabilitas. Nilai dari kebudayaan hirarki ini adalah konsistensi dan keseragaman.

Market Culture

: Budaya ini dibangun atas dasar dinamika persaingan dan pencapaian hasil nyata, fokusnya adalah pada tujuan atau hasil. Organisasi Tipe Kebudayaan Pasar ini berpusat pada lingkungan eksternal yaitu pelanggannya. Mereka lebih mendahulukan kepentingan pelanggan atau pangsa pasar dan laba perusahaan dibandingkan dengan kepuasan karyawannya maupun pengembangan sumber daya manusianya. Tujuan bersama pada

organisasi yang berkebudayaan Pasar ini adalah meraih keuntungan terbesar, mendapatkan pangsa pasar terbesar dan mengalahkan pesaingnya.

Organization Culture

Asesment Instrument (OCAI) : Digunakan untuk memetakan budaya organisasi berdasarkan **konsep** Competing Values Framework dari Cameron & Quinn (1999).

Skala Ordinal : Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian untuk membedakan data, sekaligus mengandung unsur pemeringkatan (ranking), derajat (degree) atau tingkatan (level) melalui penilaian tertentu.

Validitas Eksternal : Berkaitan dengan sejauh mana hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada subjek, situasi, dan waktu yang berbeda.

Validitas Internal : Adalah tingkatan dimana hasil-hasil penelitian dapat dipercaya kebenarannya atau berkenaan dengan derajat akurasi antardesain penelitian dan hasil yang dicapai.. Validitas internal merupakan hal yang esensial yang harus dipenuhi jika peneliti menginginkan hasil studinya bermakna.

BAB XIV

HUBUNGAN KEKUASAAN, POLITIK, ETIKA DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang hubungan kekuasaan, politik, etika dalam pengembangan organisasi, definisi dan jenis kekuasaan, politik, dan etika.

Capaian Pembelajaran

Mahasiswa mampu memahami tentang hubungan kekuasaan, politik, etika dalam pengembangan organisasi, definisi dan jenis kekuasaan, politik dan etika.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang hubungan kekuasaan, politik, dan etika dengan pengembangan organisasi.
2. Menjelaskan tentang definisi kekuasaan.
3. Menjelaskan tentang definisi politik.
4. Menjelaskan tentang definisi etika.
5. Menjelaskan tentang kekuasaan dan politik dalam pengembangan organisasi.
6. Menjelaskan tentang hubungan etika dalam pengembangan organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari bab ini adalah :

1. Mendapatkan pemahaman tentang hubungan kekuasaan, politik, dan etika dalam pengembangan organisasi.
2. Mendapatkan pemahaman tentang definisi kekuasaan.
3. Mendapatkan pemahaman tentang definisi politik.
4. Mendapatkan pemahaman tentang definisi etika.
5. Mendapatkan pemahaman tentang kekuasaan dan politik dalam pengembangan organisasi.
6. Mendapatkan pemahaman tentang hubungan etika dalam pengembangan organisasi.

B. PENYAJIAN MATERI

Definisi Kekuasaan

Kekuasaan adalah kualitas yang melekat dalam satu interaksi antara dua atau lebih individu (*a quality inherent in an interaction between two or more individuals*). Jika setiap individu mengadakan interaksi untuk mempengaruhi tindakan satu sama lain, maka yang muncul dalam interaksi tersebut adalah pertukaran kekuasaan. Menurut French dan Raven, ada lima tipe kekuasaan, yaitu

a. Reward power

Tipe kekuasaan ini memusatkan perhatian pada kemampuan untuk memberi ganjaran atau imbalan atas pekerjaan atau tugas yang dilakukan orang lain. Kekuasaan ini akan terwujud melalui suatu kejadian atau situasi yang memungkinkan orang lain menemukan kepuasan. Dalam deskripsi konkrit adalah 'jika anda dapat menjamin atau memberi kepastian gaji atau jabatan saya meningkat, anda dapat menggunkan *reward power* anda kepada saya'. Pernyataan ini mengandung makna, bahwa seseorang dapat melakukan *reward power* karena ia mampu memberi kepuasan kepada orang lain.

b. Coercive power

Kekuasaan yang bertipe paksaan ini, lebih memusatkan pandangan kemampuan untuk memberi hukuman kepada orang lain. Tipe koersif ini berlaku jika bawahan merasakan bahwa atasannya yang mempunyai 'lisensi' untuk menghukum dengan tugas-tugas

yang sulit, mencaci maki sampai kekuasaannya memotong gaji karyawan. Menurut David Lawless, jika tipe kekuasaan yang koersif ini terlalu banyak digunakan akan membawa kemungkinan bawahan melakukan tindakan balas dendam atas perlakuan atau hukuman yang dirasakannya tidak adil, bahkan sangat mungkin bawahan atau karyawan akan meninggalkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

c. *Referent power*

Tipe kekuasaan ini didasarkan pada satu hubungan 'kesukaan' atau *liking*, dalam arti ketika seseorang mengidentifikasi orang lain yang mempunyai kualitas atau persyaratan seperti yang diinginkannya. Dalam uraian yang lebih konkrit, seorang pimpinan akan mempunyai referensi terhadap para bawahannya yang mampu melaksanakan pekerjaan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan atasannya.

d. *Expert power*

Kekuasaan yang berdasar pada keahlian ini, memfokuskan suatu keyakinan bahwa seseorang yang mempunyai kekuasaan, pastilah ia memiliki pengetahuan, keahlian dan informasi yang lebih banyak dalam suatu persoalan. Seorang atasan akan dianggap memiliki *expert power* tentang pemecahan suatu persoalan tertentu, kalau bawahannya selalu berkonsultasi dengan pimpinan tersebut dan menerima jalan pemecahan yang diberikan pimpinan. Inilah indikasi dari munculnya *expert power*.

e. *Legitimate power*

Kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang sebenarnya (*actual power*), ketika seseorang melalui suatu persetujuan dan kesepakatan diberi hak untuk mengatur dan menentukan perilaku orang lain dalam suatu organisasi. Tipe kekuasaan ini bersandar pada struktur sosial suatu organisasi, dan terutama pada nilai-nilai budaya. Dalam contoh yang nyata, jika seseorang dianggap lebih tua, memiliki senioritas dalam organisasi, maka orang lain setuju untuk mengizinkan orang tersebut melaksanakan kekuasaan yang sudah dilegitimasi tersebut

Kekuasaan adalah gagasan politik yang berkisar pada sejumlah karakteristik. Karakteristik tersebut mengelaborasi kekuasaan

selaku alat yang digunakan seseorang, yaitu pemimpin (juga pengikut) gunakan dalam hubungan interpersonalnya. Karakter kekuasaan, menurut Fairholm adalah: (1). Kekuasaan bersifat sengaja, karena meliputi kehendak, bukan sekadar tindakan acak; (2). Kekuasaan adalah alat (instrumen), ia adalah alat guna mencapai tujuan. Kekuasaan bersifat terbatas, ia diukur dan diperbandingkan di aneka situasi atau dideteksi kemunculannya :

- a. Kekuasaan melibatkan kebergantungan, terdapat kebebasan atau faktor kebergantungan atau ketidakbergantungan yang melekat pada penggunaan kekuasaan.
- b. Kekuasaan adalah gagasan bertindak, ia bersifat samar dan tidak selalu dimiliki.
- c. Kekuasaan ditentukan dalam istilah hasil, hasil menentukan kekuasaan yang kita miliki.
- d. Kekuasaan bersifat situasional, taktik kekuasaan tertentu efektif di suatu hubungan tertentu, bukan seluruh hubungan; dan
- e. Kekuasaan didasarkan pada oposisi atau perbedaan, partai harus berbeda sebelum mereka bisa menggunakan kekuasaannya.

Esensi kekuasaan adalah kendali atas perilaku orang lain. Kekuasaan adalah kekuatan yang kita gunakan agar sesuatu hal terjadi dengan cara disengaja, dimana *influence* (pengaruh) adalah yang kita gunakan saat kita menggunakan kekuasaan. Seorang manajer membiakkan kekuasaan dari aneka sumber, baik dari organisasi yang disebut sebagai “power position” ataupun dari personalitasnya sendiri yang disebut “personal power.”

Definisi Politik

Politik tidak sama dengan kekuasaan dan pengaruh (*influence*). Ketiganya adalah konsep berbeda dan berdiri sendiri. *Power* atau kekuasaan mengekspresikan kapasitas individu untuk secara sengaja menimbulkan dampak pada orang lain. Pengaruh (*influence*) adalah kemampuan membuat orang menuruti kehendak pemberi pengaruh. Politik mendasarkan diri pada kekuasaan dan kekuasaan ini tidak terdistribusi secara merata di dalam organisasi. Karena itu, siapa

pun yang mengggangam kekuasaan di dalam organisasi akan menggunakannya guna mempengaruhi (*to influence*) orang lain. Dengan kata lain, kekuasaan adalah sumber daya sosial yang ditujukan demi melancarkan pengaruh, yaitu proses sosial, dan keduanya merupakan unsur politik.

Politik dapat didefinisikan sebagai kegiatan dimana individu atau kelompok terlibat sedemikian rupa guna memperoleh dan menggunakan kekuasaan untuk mencapai kepentingannya sendiri. Kendati politik memiliki kecenderungan merusak, politik sesungguhnya tidaklah buruk. Faktanya, kendatipun para manajer dan pekerja kerap menolak bahwa politik mempengaruhi kegiatan organisasi, sebuah riset mengindikasikan bahwa politik kantor muncul dan ia punya dampak terukur dalam perilaku organisasi. Definisi politik diajukan oleh Richard L. Daft, yang menurutnya adalah “..penggunaan kekuasaan guna mempengaruhi keputusan dalam rangka memperoleh hasil yang diharapkan.” Penggunaan kekuasaan dan pengaruh membawa pada 2 cara mendefinisikan politik. Pertama, selaku perilaku melayani diri sendiri. Kedua, sebagai proses pembuatan keputusan organisasi yang sifatnya alamiah.

Dalam definisi kedua, politik dilihat sebagai proses organisasi yang alamiah demi menyelesaikan perbedaan di antara kelompok kepentingan di dalam organisasi. Politik adalah proses tawar-menawar dan negosiasi yang digunakan untuk mengatasi konflik dan perbedaan pendapat. Dalam cara pandang ini, politik sama dengan pembangunan koalisi dalam proses-proses pembuatan keputusan. Politik bersifat netral dan tidak perlu membahayakan organisasi.

Politik adalah penggunaan *power* (kekuasaan) agar sesuatu tercapai. Ketidakmenentuan dan konflik adalah alamiah dan tidak terelakkan. Politik adalah mekanisme guna mencapai persetujuan. Politik melibatkan diskusi-diskusi informal yang memungkinkan orang mencapai kesepakatan dan membuat keputusan yang mungkin bisa menyelesaikan masalah ataupun tidak.

Definisi Etika

DR. James J

Etika adalah suatu bentuk pertimbangan dan/atau perhatian terhadap perilaku manusia dalam mengambil sebuah keputusan yang berkaitan dengan perihal moralitas, hal ini dikemukakan oleh DR. James J.

Spillane SJ

Menurut Spillane SJ menyatakan bahwa etika menggunakan sesuatu yang ada dalam akal budi manusia dengan sangat objektif guna menentukan benar atau salahnya perilaku dari seseorang.

Prof. DR. Franz Magnis Suseno

Prof. DR. Franz Magnis Suseno berpendapat bahwa etika adalah salah satu jenis cabang ilmu pengetahuan yang dapat memberikan arahan, pijakan, dan juga acuan pada keseluruhan tindakan manusia.

Etika berkaitan dengan baik dan buruk, benar dan salah, betul dan tidak, bohong dan jujur. Dalam berinteraksi dengan lingkungannya orang-orang dapat menunjukkan perilaku yang dinilai baik atau buruk, benar atau salah ketika melakukan suatu tindakan.

Hal tersebut sangat bergantung kepada nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan di mana orang-orang berfungsi. Tidak jarang terdapat penilaian yang berbeda terhadap suatu perilaku dalam lingkungan yang berbeda. Etika menggambarkan suatu kode perilaku yang berkaitan dengan nilai tentang mana yang benar dan mana yang salah yang berlaku secara obyektif dalam masyarakat. Dengan demikian, etika dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku yang menunjukkan kesediaan seseorang secara sadar untuk mentaati ketentuan dan norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Hal itu terwujud dalam bentuk bagaimana seseorang melaksanakan tugas dan wewenang sesuai ketentuan yang berlaku, menjaga informasi perusahaan dengan baik, membangun etos kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, bersikap hormat, jujur dan tanggung jawab.

Jenis-Jenis Etika

Etika filosofis

Merupakan etika yang dilihat dari sudut ilmu filsafati. Etika ini memberikan gambaran tentang pokok-pokok etika ataupun moral menurut pandangan dari cabang ilmu filsafat, baik itu baik-buruk, masalah hak dan kewajiban, juga termasuk masalah nilai-nilai moral yang paling mendasar. Dalam etika filosofis ini akan ditinjau pula adanya suatu hubungan antara moral dengan kemanusiaan menggunakan rasio yang dijadikan dasar untuk melakukan analisa.

Etika teologis

Merupakan etika yang mengajarkan hal baik dan juga mana hal yang buruk berdasarkan agama dan kepercayaan. Orang yang beragama, tentunya mempunyai keyakinan bahwa tidak mungkin ada moral yang dibangun tanpa adanya peran serta dari agama. Sumber pengetahuan dan kebenaran dari etika teologis adalah kitab suci dari masing masing agama dan kepercayaan.

Etika sosiologis

Merupakan etika yang berkaitan erat dengan keselamatan dan kesejahteraan hidup. Etika ini lebih fokus pada pembicaraan mengenai cara seseorang menjalankan hidupnya dalam bermasyarakat.

Etika deskriptif

Etika jenis ini mengajarkan sudut pandang untuk melihat sesuatu secara rasional (kritis) terhadap perilaku manusia serta yang dikejar oleh manusia dalam kehidupan sehari-hari, supaya kehidupannya lebih bernilai. Etika ini hanya berupa pemaparan, karenanya dikatakan bersifat deskriptif.

Etika normatif

Etika normatif mengajarkan kita untuk menetapkan pola perilaku (sikap) yang ideal dan seharusnya dimiliki/dilakukan oleh setiap manusia. Jadi, etika ini membahas tentang norma-norma atau

aturan yang tidak tertulis tetapi diakui sebagai hukum disuatu tempat. Etika jenis ini sangat penting karena mengatur hubungan manusia dengan manusia lain dalam hidup bermasyarakat.

Dalam organisasi, peran individu sangat penting, karena organisasi terbentuk dengan adanya sekelompok orang yang saling berinteraksi dalam mewujudkan tujuan tertentu. Interaksi antarorang atau antarkelompok yang memiliki nilai serta kepentingan dan latar belakang yang berbeda-beda akan saling mempengaruhi satu sama lain sehingga membentuk suatu nilai baru yang akan melandasi perilaku individu untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Perilaku individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Secara lengkap etika diartikan sebagai nilai-nilai normatif atau pola perilaku seseorang atau badan /lembaga/organisasi sebagai suatu kelaziman yang dapat diterima umum dalam interaksi dengan lingkungan.

Kekuasaan Dan Politik Dalam Praktik Pengembangan Organisasi

Hakikat Pengembangan Organisasi dalam Hubungannya dengan Kekuasaan dan Politik baerarti bahwa pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan khusus yang sangat mengandalkan intervensi ilmu perilaku, pemecahan masalah bersama secara sistematis, dan manajemen kerja sama dari kebudayaan dan proses-proses organisasi. Sebagai demikian, program-program pengembangan organisasi melaksanakan strategi-strategi perubahan normatif-reedukatif dan empiris-rasional, bukan suatu strategi kekuasaan-paksaan, menggunakan kerangka Robert Chin dan Kenneth Benne. Strategi perubahan normatif-reedukatif pada norma-norma dan kepercayaan-kepercayaan, biasanya melalui pendidikan dan pendidikan ulang. Strategi perubahan empiris-rasional mencari fakta-fakta dan informasi dalam usaha mendapatkan cara-cara yang “lebih baik” untuk melakukan sesuatu. Perubahan yang menggunakan strategi ini terjadi dengan menemukan cara-cara yang lebih baik kemudian menerapkannya.

Strategi perubahan kekuasaan atau paksaan memusatkan pada mendapatkan dan menggunakan kekuasaan dan pada mengembangkan metode-metode paksaan. Perubahan terjadi apabila orang-orang yang mempunyai lebih banyak kekuasaan memaksakan pilihan mereka terhadap orang-orang yang mempunyai lebih sedikit kekuasaan dan pemenuhan yang tepat. Para praktisi pengembangan organisasi menganjurkan strategi perubahan normative atau reedukatif dan empiris-rasional dan intervensi-intervensi pengembangan organisasi dimaksudkan untuk melaksanakan strategi-strategi ini. Dengan demikian, pengembangan organisasi mempunyai suatu prasangka tertentu terhadap suatu strategi perubahan normatif-reedukatif dan terhadap suatu strategi kekuasaan. Meneliti intervensi-intervensi pengembangan organisasi menunjukkan bahwa pemecahan masalah dan kerjasama ditekankan, sementara kekuasaan dan politik tidak ditekankan, Sesungguhnya semua intervensi pengembangan organisasi meningkatkan pemecahan masalah, bukan politik, sebagai suatu cara yang lebih disukai untuk menyelesaikan sesuatu. Intervensi pengembangan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan pemecahan masalah, kerjasama, pencarian fakta, dan pengejaran sasaran negatif kekuasaan dan politik. Kita mengetahui intervensi-intervensi bukan pengembangan organisasi dimaksudkan untuk menambah kekuasaan paksaan atau kekuasaan secara sepihak.

Khususnya intervensi-intervensi pengembangan organisasi menjadi sah, data umum tentang kebudayaan, proses-proses, kekuatan-kekuatan, dan kelemahan-kelemahan organisasi. Data umum sangat diperlukan untuk pemecahan masalah, tetapi harus untuk politik organisasi. Intervensi-intervensi pengembangan organisasi tidak menolak atau berusaha menghapuskan kenyataan kekuasaan dalam organisasi, tetapi meningkatkan segi positif kekuasaan, karena itu membuat segi negatif kekuasaan kurang lazim dan/atau kurang penting. Dengan adanya hakikat intervensi-intervensi pengembangan organisasi, dapat diketahui bahwa pengembangan organisasi itu tidak merupakan pendekatan pemecahan masalah yang rasional yang tidak sama dengan situasi-situasi berorientasikan kekuasaan yang eksterm.

Nilai-nilai pengembangan organisasi itu sesuai dengan segi positif kekuasaan, tetapi tidak sesuai dengan segi negatif kekuasaan. Nilai-nilai seperti kepercayaan, keterbukaan, kerjasama, martabat perseorangan, dan peningkatan kemampuan perseorangan dan organisasi merupakan bagian dari dasar pengembangan organisasi. Nilai-nilai ini adalah sama dengan pemecahan masalah secara rasional dan tidak sama dengan cara-cara pelaksanaan politis yang eksterm. “Penyamaan kekuasaan” telah lama digambarkan sebagai salah satu nilai pengembangan organisasi, dan itu benar. Akan tetapi, tekanan pada penyamaan kekuasaan berasal dari dua kepercayaan : pertama, pemecahan masalah biasanya lebih unggul ketimbang paksaan kekuasaan sebagai suatu cara untuk mendapatkan pemecahan-pemecahan terhadap situasi-situasi problematik; kedua, penyamaan kekuasaan, sebagai suatu aspek dari segi positif kekuasaan, meningkatkan jumlah kekuasaan yang ada bagi anggota-anggota, dan dengan demikian menambah kekuasaan bagi organisasi. Peranan para praktisi pengembangan organisasi adalah sebagai fasilitator, katalisator, pemecah masalah, dan pendidik. Praktisi pengembangan organisasi itu bukan seorang aktivis politis atau seorang perantara kekuasaan.

Menurut Chris Argyris, “orang yang melakukan intervensi” mempunyai tiga tugas utama : (1) menghasilkan informasi yang berguna dan sah, (2) meningkatkan pilihan bebas dan yang dipupuk dengan penerangan-penerangan, dan (3) membantu meningkatkan tanggung jawab intern dari klien terhadap pilihan-pilihan yang telah dibuat. Praktisi pengembangan organisasi bekerja untuk menambah kecakapan dan pengetahuan dalam organisasi. Akan tetapi, anggota-anggota organisasi bebas untuk menerima atau menolak program, dan nilai-nilai, metode-metode, dan keahlian praktisi. Konsultan pengembangan organisasi, seperti halnya semua konsultan lainnya, memberikan suatu jasa dan organisasi bebas untuk “menerima” atau “menolak”. Peranan fasilitator atau pendidik tidak sama memerlukan serangkaian perilaku dan persaingan memerlukan serangkaian perilaku yang berlainan, seperti yang terlihat dalam pragraf sebelum ini. Cobb dan Margulies memperingatkan bahwa para praktisi pengembangan organisasi dapat menjumpai kesulitan apabila

mereka pindah dari peranan fasilitator ke peranan politis. Kita yakin itu adalah benar. Singkatnya, pengembangan organisasi menunjukkan suatu pendekatan dan metode untuk memungkinkan anggota-anggota organisasi berjalan di luar segi negatif kekuasaan dan politik. Ini merupakan suatu kekuatan pengembangan organisasi yang besar, dan ini berasal dari strategi perubahan yang digunakan, teknologi pengembangan organisasi, dan nilai-nilai serta peranan-peranan dari para praktisi pengembangan organisasi.

Hubungan Etika Dalam Pengembangan Organisasi

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa etika merupakan cara bergaul atau berperilaku yang baik. Nilai-nilai etika tersebut dalam suatu organisasi dituangkan dalam aturan atau ketentuan hukum, baik tertulis maupun tidak tertulis. Aturan ini mengatur bagaimana seseorang harus bersikap atau berperilaku ketika berinteraksi dengan orang lain di dalam suatu organisasi dan dengan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut. Cukup banyak aturan dan ketentuan dalam organisasi yang mengatur struktur hubungan individu atau kelompok dalam organisasi serta dengan masyarakat di lingkungannya sehingga menjadi kode etik atau pola perilaku anggota organisasi bersangkutan.

- Birokrasi
Nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi secara konseptual telah dikembangkan sejak munculnya teori tentang organisasi. Salah satu teori klasik tentang organisasi yang cukup dikenal dan sangat berpengaruh terhadap pengembangan organisasi adalah birokrasi. Menurut teori ini, ciri organisasi yang ideal yang sekaligus menjadi nilai-nilai perilaku yang harus dianut oleh setiap anggota organisasi
- hierarki wewenang yang jelas
- prosedur seleksi yang formal
- aturan dan prosedur yang rinci, serta
- hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi.

Teori birokrasi menempatkan setiap anggota organisasi dalam suatu hierarki struktur yang jelas, setiap pekerjaan harus diselesaikan berdasarkan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan, dan setiap orang terikat secara ketat dengan aturan-aturan tersebut. Selain itu, hubungan antar individu dalam organisasi dan dengan lingkungan dalam organisasi hanya dibatasi dalam hubungan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dalam model organisasi ini, pola perilaku yang berkembang bersifat sangat kaku dan formal.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Jelaskanlah definisi kekuasaan ?
2. Jelaskanlah definisi politik ?
3. Jelaskanlah definisi tentang etika dan jenis-jenisnya?
4. Bagaimana kekuasaan dan politik dalam praktik pengembangan organisasi ?
5. Bagaimanakah hubungan etika dalam pengembangan organisasi ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Andrews dan Kacmar, 2001. *The Relationship of Organizational Politic and Support to work Behaviors, Attitudes and Stress*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 18, p. 159 – 180
- Greenberg, J., & Baron, R. A., 2000. *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice – Hall International, New Jersey
- Nigel Nicholson and Rod White. Darwinism. 2006. *A new paradigm for organizational behavior? Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006, 111–119
- Sopiah, Dr. M.M, M.Pd. 2018. *Perilaku Organisasional*. Penerbit Andi.
- Yuhertiana, Indrawati. "Etika, Organisasi dan Kepatuhan Wajib Pajak." *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 7.1 (2016): 131-141.

E. GLOSARY

- Normatif** : berpegang teguh pada norma, aturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Dalam hal ini kata normatif itu sendiri mengacu kepada sikap, loyalitas dan kesetiaan seseorang terhadap aturan atau kaidah yang berlaku di lingkungannya.
- Reeduktif** : berencana untuk menyesuaikan diri kembali, memodifikasikan tujuan dan membangkitkan serta mempergunakan potensi kreatif yang ada.
- Empiris** : suatu sumber pengetahuan yang diperoleh dari observasi atau percobaan. Bukti empiris adalah informasi yang membenarkan suatu kepercayaan dalam kebenaran atau kebohongan.
- Rasional** : hal yang bisa dilakukan dengan hal yang ada. Rasionalitas merupakan konsep normatif yang mengacu pada kesesuaian keyakinan seseorang dengan alasan seseorang untuk percaya, atau tindakan seseorang dengan alasan seseorang untuk bertindak.

