

KEPEMIMPINAN ▶ DAN ◀ PERILAKU ORGANISASI



Dr. Sabariah M.Pd lahir di Ma.Bengkal 20 April 1974, seorang perempuan yang berprofesi sebagai Dosen Tetap di Universitas Kalimantan di Banjarmasin. Riwayat pendidikan penulis dari SD No. 018 Samarinda (1979-21985), SMP Islam AlJawahir Samarinda (1985-1988), SMEA Negeri 2 Samarinda (1988-1991), Sarjana di Universitas Mulawarman Samarinda (1991-1995), Magister Jurusan Manajemen Pendidikan UNESA Surabaya (2008-2010), Doktor Jurusan Manajemen Pendidikan UNESA Surabaya (2013-2016). Sejak menjadi dosen mata kuliah yang di asuh seperti Entrepreneurship, Manajemen Mutu Terpadu, Teori Organisasi, Manajemen Proyek, Ekonomi Pendidikan, Manajemen Pendidikan Inklusi.

Sehari-hari penulis melakukan pengajaran pada Universitas Negeri Surabaya pada program studi Manajemen Pendidikan FIP (2010-Sekarang), Program studi Pasca sarjana Universitas Negeri Surabaya (2017), Program studi Pendidikan Luar Biasa FIP (2019). Diluar UNESA mengajar pada Madrasah Aliyah Yayasan Pendidikan Ittaqu Surabaya (1996-2012), Ummi Foundation (2010), Univ. WR SOEPRATMAN (2012).

KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

Dr. Sabariah M.Pd



KEPEMIMPINAN ▶ DAN ◀ PERILAKU ORGANISASI

Dr. Sabariah M.Pd

ISBN 978-623-97816-6-8



9 786239 781668

KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

Dr. Sabariah M.Pd



KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

ISBN:

Hak Cipta pada Penulis

Penulis:

Dr. Sabariah M.Pd

Editor:

Dr. Riinawati M.Pd

Layout & Desain

Usman Jayadi

Penerbit:

LAFADZ JAYA

© 2020

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

Alamat Penerbit:

PENERBIT LAFADZ JAYA

Jl. Melati Raya VIII BTN Rembiga, Kota Mataram

WA : 081238426727

Email: lafadzjaya@gmail.com

Website: www.publishing.my.id

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan selalu kepada Tuhan Yang Maha Esa atas pemberian Anugerah istimewa, Rahmat, Taufiq, dan Hidayah yang sudah bisa menyelesaikan buku panduan/ajar yang berjudul Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.

Kami juga sadar bahwa buku ini yang kami buat masih jauh dari kata sempurna. namun kami berhadap kepada pembaca dapat memberikan kritik dan saran agar kedepannya bisa lebih baik lagi didalam penulis sebuah buku. Terbitnya buku ini tentu lepas dari jasa berbagai pihak yang telah mendukung dan membantu secara langsung maupun tidak sehingga tidak memungkinkan kami berterimakasih kepada mereka satu persatu. Diantaranya kami mengucapkan terimakasih kepada mahasiswa pengikut mata kuliah perilaku organisasi dan kepemimpinan.

Kami berharap dengan adanya buku ini akan membantu mahasiswa dan para pembaca yang ingin mempelajari Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi baik dalam organisasi/lembaga pemerintah maupun swasta. Sekali lagi kami berharap semoga buku ini bermanfaat untuk siapapun. Aamiin.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI	1.
A. Perilaku Organisasi	1
B. Kepemimpinan	10
C. Teori Kepemimpinan.....	13
D. Dimensi Kepemimpinan.....	18
E. Gaya Kepemimpinan.....	20
F. Tipe Kepemimpinan.....	25
BAB 2 MODEL DAN DINAMIKA MANUSIA DALAM ORGANISASI	29
A. Dinamika Perilaku Manusia	29
B. Dinamika Organisasi.....	40
D. Dinamika Konflik dalam Organisasi	43
E. Model-Model Perilaku Organisasi.....	46
BAB 3 MANAJEMEN KOMUNIKASI.....	53
A. Manajemen Komunikasi dalam Organisasi.....	53
B. Konsepsi Komunikasi dalam Organisasi.....	55
C. Proses Komunikasi dalam Organisasi	59
D. Jaringan Komunikasi dalam Organisasi.....	66
E. Komunikasi dalam Kebutuhan Organisasi	71
BAB 4 SISTEM SOSIAL DAN BUDAYA ORGANISASI	75
A. Sistem Sosial dalam Organisasi	75
B. Budaya Organisasi	78
C. Elemen Budaya Organisasi.....	82
D. Karakteristik Budaya Organisasi	84
E. Fungsi Budaya Organisasi	86
F. Tipe Budaya Organisasi.....	89
G. Hakikat Budaya Organisasi.....	94
BAB 5 NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA.....	96
A. Nilai.....	96
B. Sikap	102

C.	Peningkatan Kinerja Pekerjaan.....	108
D.	Umpan Balik	110
E.	Macam-maca Umpan Balik.....	112
F.	Dinamika Kelompok	117
G.	Pengambilan Keputusan.....	120
H.	Jenis-Jenis Keputusan	123
BAB 6 MANAJEMEN STRES DAN PERUBAHAN.....		129
A.	Manajemen Stres.....	129
B.	Tingkatan Stres	133
C.	Tahap Alarm	134
D.	Tahap Resistance.....	134
E.	Tahap Exhaustion	135
F.	Teknik-Teknik Manajemen Stres.....	136
G.	Macam-macam Stresor.....	137
H.	Manajemen Perubahan.....	139
I.	Pendekatan Pendekatan dalam Manajemen Stres	142
J.	Jenis-Jenis Manajemen Perubahan	148
BAB 7 STRUKTUR ORGANISASI.....		151
A.	Struktur Organisasi.....	151
B.	Bentuk Struktur Organisasi.....	153
BAB 8 KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI.....		167
A.	Kepemimpinan	167
B.	Fungsi Kepemimpinan daam Organisasi	172
C.	Pendekatan dalam Kepemimpinan	177
D.	Model-Model Kepemimpinan.....	180
BAB 9 PEMBERDAYAAN DAN PARTISIPASI		188
A.	Pemberdayaan.....	188
B.	Partisipasi dalam Organisasi	193
C.	Macam-macam Partisipasi	195
D.	Bentuk Partisipasi	198
E.	Manfaat Partisipasi.....	200
DAFTAR PUSTAKA		202
BIOGRAFI PENULIS.....		205

BAB 1

KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

A. Perilaku Organisasi

Organisasi merupakan suatu perkumpulan orang yang memiliki tujuan bersama untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Perilaku organisasi merupakan pembelajaran tentang suatu sifat/karakteristik individu yang tercipta di lingkungan suatu organisasi. Karena manusia berbeda – beda karakteristik, maka perilaku organisasi berguna untuk mengetahui sifat – sifat individu dalam berkinerja suatu organisasi. Pembelajaran perilaku organisasi akan mengetahui tentang cara – cara mengatasi masalah – masalah yang ada di lingkungan organisasi. Pada hakikatnya organisasi sebagai alat administrasi. Organisasi dapat ditinjau dari 2 sudut :

- a. Sebagai wadah di mana kegiatan manajemen dilakukan Organisasi adalah tempat di mana kegiatan manajemen dijalankan bersifat statis
- b. Sebagai proses di mana terjadi interaksi antar orang-orang yang menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Memperhatikan dan menyoroti interaksi antar orang anggota organisasi yang bersifat dinamik.

Dinamika dalam organisasi memunculkan adanya 2 hubungan : 1). Hubungan formal, nampak pada tata hubungan yang berupa susunan tata kerja beserta segala tugas kewajiban daripada organisasi sebagaimana ditentukan secara resmi oleh pembentuk organisasi. Bersifat rasional. 2). Hubungan informal, nampak pada tingkah laku dan tindakan masing-masing peserta anggota dalam hubungan pribadi mereka, baik antara atasan dengan bawahan, maupun hubungan pribadi antar bawahan. Tata hubungan ini tidak ditetapkan sebelumnya oleh pembentuk organisasi. Bersifat irrasional dan

emosional, yang erat berhubungan dengan perasaan, keinginan serta hasrat tiap individu.

Dwight Waldo Organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan wewenang formal dan kebiasaan-kebiasaan di dalam suatu sistem administrasi. GR Terry Organisasi berasal dari kata organism, yaitu suatu struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan hingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan.

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut sehingga dapatlah disimpulkan bahwa unsur-unsur dari organisasi adalah : (a) Terdapat dua orang atau lebih (b) Adanya maksud untuk kerja sama (c) Adanya pengaturan hubungan (d) Adanya tujuan yang hendak dicapai. Organisasi Adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam rangkaian hierarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dari rumusan ini , ada 3 unsur yang menonjol, yaitu: (a) Organisasi bukanlah tujuan, melainkan alat untuk mencapai tujuan atau alat untuk melaksanakan tugas

pokok. (b) Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat hubungan formal.

1. Tipe Organisasi

a. Organisasi Garis/Lini/Line

Ciri-cirinya:

- 1) Perencanaan, pemberian tugas,
- 2) Komando pengawasan langsung dari pimpinan ke bawahan
- 3) Organisasi sederhana dan kecil serta jumlah karyawannya sedikit
- 4) Hubungan pimpinan dan bawahan langsung
- 5) Pertanggungjawaban langsung kepada pimpinan.

Kebaikan :

- a. Kesatuan Komando
- b. Pengambilan keputusan cepat
- c. Penyimpangan cepat termonitor
- d. Solidaritas karyawan baik.

Kekurangan:

- a. Ketergantungan pada seorang pimpinan

- b. Kecenderungan pimpinan otokratis
- c. Kesempatan bawahan untuk berkembang terbatas

2. Organisasi Lini Staf

Mempunyai 3 komponen utama:

- a. Pimpinan
- b. Pembantu pimpinan: staf koordiansi dan staf teknis
- c. Pelaksana.

Dari hasil penjelasan diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa Kerangka dasar pada perilaku organisasi adalah terletak pada dua komponen yaitu individu-individu yang berperilaku, baik itu perilaku secara individu, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi. Komponen yang kedua adalah organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Yaitu sebagai sarana bagi individu dalam bermasyarakat ditandai dengan keterlibatannya pada suatu organisasi. dan menjalankan perannya dalam organisasi tersebut.

1. Perilaku organisasi menurut para ahli

Pengertian perilaku organisasi menurut beberapa ahli:

- a. Prof.Joe.Kelly, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifatsifat organisasi,

termasuk bagaimana organisasi di bentuk, tumbuh dan berkembang.

- b. Drs. Adam Indrawijaya, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.
- c. Drs. Sutrisna Hari, MM, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil interaksi dari sifat khusus (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotannya dan pengaruh lingkungan
- d. Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi. (Robbins, 2006).

Dapat diambil kesimpulan bahwa perilaku organisasi (PO) adalah ilmu terapan, sehingga ilmu perilaku organisasi tidak terlepas dari pengaruh ilmu perilaku sehingga berkontribusi dengan beberapa ilmu perilaku lain, diantaranya:

- a. Perbedaan antara PO dengan Psikologi Industri atau organisasi, yaitu PO mempelajari perilaku manusia dengan tidak diawali pada psikologi manusia yaitu dengan menggunakan multidisiplin, sedangkan psikologi industri mempelajari perilaku manusia dengan diawali dari psikologi manusia itu sendiri. Namun, keduanya samasama mempelajari perilaku manusia.
- b. Perbedaan antara PO dengan psikologi dengan teori organisasi terletak pada dua perbedaan diantaranya, yaitu analisis PO terpusat pada variabel tak terbatas. PO mempelajari tingkah laku individu dan kelompok didalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan

tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil organisasi itu sendiri.

- c. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan personnel dan human resources adalah bahwa perilaku organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, berdasarkan teori, sedangkan personnel dan human resources menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, yaitu pada pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri agar berkualitas. Keduanya tetap mengacu pada pengembangan dan kemajuan motivasi serta kualitas dari, individu, kelompok dan organisasi agar terjadi perubahan yang signifikan.

2. Ruang lingkup perilaku organisasi

Ruang lingkup kajian perilaku organisasi Karena ruang lingkup organisasi metode akan menyangkut efisiensi prosedur tata cara kerja yang dipakai dalam melaksanakan fungsi fungsi manajemen. Sedangkan

pengertian organisasi dan metode, antara manajemen , organisasi, dan tata cara kerja merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan, artinya kalau tata cara kerjanya sudah efisien maka diharapkan kegiatan pelaksanaan fungsi fungsi manajemen dalam organisasi akan berjalan lancar.

Jadi dalam hal ini sifat dan maksud organisasi metode adalah pelayanan terhadap manajer dan administrasi yang berusaha memajukan tata cara kerja yang dipegunakan untuk pencapaian efisiensi yang maksimal pada organisasi tersebut. Dengan melihat maksud dan sifat organisasi dan metode merupakan pelayanan bagi manajer dan administrasi dalam melaksanakan fungsi manajemen maka organisasi dan metode merupakan bantuan teknis dan praktis dalam pelaksanaan teori teori organisasi dan manajemen dengan setepat-tepatnya.

Maka dari sifat dan maksud organisasi dan metode dapat dipahami ruang lingkupnya adalah hal hal yang menyangkut bidang bidang khusus dari organisasi dan

manajemen yang detail dan luas scope nya. Perilaku organisasi sangat penting digunakan dalam ruang lingkup keorganisasian karena perilaku organisasi dapat mengetahui karakter para pelakunya.

Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu yang mempelajari tentang perilaku individu dalam kelompok organisasi yang berhubungan langsung dengan ilmu-ilmu yang lainnya. Organisasi merupakan suatu tempat berkumpulnya sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama, memiliki eksistensi dalam pencapaiannya. Maka dari itu, perilaku organisasi sangat berguna bagi para pelaku organisasi untuk mengetahui sifat-sifat/karakter apa saja yang dibutuhkan dalam berperilaku di organisasi.

B. Kepemimpinan

Allan Tucker mengemukakan kepemimpinan ialah kemampuan untuk memengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran

dalam situasi tertentu.¹ Ngalim Purwanto mendefinisikan Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Dari pengertian diatas jelas, bahwa inti dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sesuai dengan perintah pemimpin tanpa terpaksa. Sering kali kita melihat di lingkungan sekitar, proses kepemimpinan terjadi, contohnya seperti ketika di sekolah. Disana terdapat beberapa unsur atau elemen yaitu kepala sekolah, guru dan pegawai. Terjadinya proses kepemimpinan ketika kepala sekolah memberikan perintah atau mengeluarkan kebijakan agar dijalankan oleh seluruh masyarakat sekolah. Kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi

orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang-orang atau kelompok dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan. Jadi pengertian kepemimpinan diatas menggambarkan setiap upaya seseorang atau perilaku kelompok yang bertindak dalam suatu manajemen dalam upaya untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan bisa berupa sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Kepemimpinan bisa juga suatu aktivitas dalam mempengaruhi dan membimbing suatu kelompok dengan segala relevansinya sehingga tercapailah tujuan kelompok itu, tujuan tersebut merupakan tujuan yang telah disepakati bersama.

C. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah penggenaralisasiian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat umum pada pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.⁶ Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Menurut Sri Wiludjeng Sp, dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen menyebutkan beberapa teori tentang kepemimpinan, diantaranya adalah :

a. Teori Sifat,

Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. setiap teoritikus mempunyai segi penekanan sendiri, dipandang dari satu aspek tertentu. Menurut Keith Davis merumuskan dalam teori ini menyatakan bahwa seseorang yang bisa berhasil menjadi seorang pemimpin apabila memiliki sifat. Ada

4 sifat umum yang mempengaruhi kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi yaitu, intelegensia, kematangan sosial, motivasi diri, hubungan pribadi.

- 1) Menurut David Wechsler, Inteligensi adalah kemampuan untuk bertindak secara terarah, berpikir secara rasional, dan menghadapi lingkungannya secara efektif. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa inteligensi adalah suatu kemampuan mental yang melibatkan proses berpikir secara rasional.
- 2) Kematangan sosial adalah kemampuan untuk berfungsi secara tanggung jawab yang tepat dan pemahaman tentang aturan-aturan sosial dan norma-norma di dalam budaya tertentu dan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan secara tepat.
- 3) Motivasi diri adalah sebuah kemampuan kita untuk memotivasi diri kita tanpa memerlukan bantuan orang lain. Kita memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk

bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses penyadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur.

- 4) Hubungan pribadi adalah dimana kita berusaha meningkatkan hubungan insani, menghindari dan mengatasi konflik – konflik pribadi yang terjadi, mengurangi ketidak pastian sesuatu yang berkenaan dengan hubungan pribadi tersebut, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain.

b. Teori Perilaku

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitaskualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin harus mampu bersikap fleksibel, luwes, bijaksana, dan mampu mempunyai daya tarik yang tinggi karena harus mampu mengambil langkah-langkah yang tepat untuk suatu masalah. Dalam teori ini ada beberapa teori yang berdasarkan pendekatan perilaku , diantaranya adalah:

- a) Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrim yaitu fokus pada atasan (pemimpin) dan focus pada bawahan”. Warrant H Schmidt dan Tanembaun.
- b) Peduli dan mendukung bawahan. Para pemimpin dengan gaya ini cenderung memiliki hubungan dengan bawahan yang mencerminkan perasaan saling percaya, dan mereka menghormati ide dan perasaan bawahannya.” Ohio state University.
- c) Orientasi Tugas dan orientasi hubungan kepada seseorang. Gaya kepemimpinan yang dimaksud disini adalah perilaku menajer yang menetapkan standar kerja yang tinggi, menentukan metode kerja yang harus dilakukakkan dengan mengawasi pegawai dengan katat, dan selain itu seorang pemimpin harus memiliki sikap bersahabat pada bawahan, mengakui prestasi bawahan, dan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai”. The University Of Michigan

c. Teori Situasi/Keadaan

Teori ini menjelaskan, pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual, sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya. Maka pemimpin harus bersifat multi-dimensional serba bisa dan serba terampil, agar ia mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri terhadap masyarakat dan pendidikan yang cepat berkembang. Dengan adanya teori ini, maka pemimpin juga harus memiliki sifat diantaranya ialah : a) Kepemimpinan yang dapat memahami dan menyesuaikan bawahannya, model kepemimpinan ini dimana efektifitas kepemimpinan tergantung dari kesiapan bawahan. Kemauan dalam mencapai prestasi, untuk menerima tanggung jawab, kemampuan mengerjakan tugas, dan pengalaman bawahan, dari variable tersebut akan mempengaruhi

efektifitas kepemimpinan. Menurut model ini manajer atau pimpinan harus secara konstan mengevaluasi kondisi pegawai. Kemudian setelah kondisi pegawai diketahui manajer menyesuaikan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan kondisi tersebut. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini akan efektif karena sesuai dengan situasi pegawai. b) Teori ini mendasarkan pendapat bahwa seseorang tidak hanya karakteristik individu, tetapi karena beberapa variable situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan.

D. Dimensi Kepemimpinan

Fiedler menjelaskan tiga dimensi yang menjelaskan tentang kepemimpinan yang efektif. Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. *Power position* (Kekuasaan Position) Dimensi ini menjelaskan kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian, yang mampu memuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas

dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.

2. *Task Structure* (Struktur Pekerjaan) Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggungjawabkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan jelas maka pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat disertai tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.
3. *Leader Member Relation* (Hubungan antara Pemimpin dan Bawahan) Hal ini berhubungan dengan antara bawahan – pimpinan, misalnya tingkat loyalitas, kepercayaan, dan rasa hormat pegawai terhadap pemimpinnya. Hubungan ini dapat diklasifikasikan “baik” atau “buruk”.
4. *Yetton dan Vroom Jago*, Teori dari Vroom mengkritik teori path goal karena gagal memperhitungkan situasi dimana keterlibatan bawahan diperlukan. Model ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan yang

mencerminkan garis kontinum dari pendekatan otoriter sampai kependekatan partisipatif. Sehingga model Vroom memperoleh dukungan empiris yang lebih baik dibandingkan dengan model kepemimpinan situasional lain.

E. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam arti mempengaruhi, pikiran, perasaan, sikap dan mengerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi.

1. Gaya Kepemimpinan Kontinum, Gaya ini termasuk klasik orang yang pertama mengenalkan adalah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Dalam model kontinum ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukakan pemimpin yaitu :
 - a. Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahan,
 - b. Pemimpin menaruh keputusan,

- c. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide yang mengundang pertanyaan,
 - d. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemudian yang dapat berubah,
 - e. Pemimpin memberikan persoalan, mememinta saran-saran dan membuat keputusan,
 - f. Pemimpin merumuskan batasan-batasannya dan meminta kelompok bawahannya untuk memuat keputusan, dan,
 - g. Pemimpin mengizinkan bawahannya melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batasan yang telah dirumuskan oleh pemimpin.
2. Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid, Mengidentifikasi gaya kepemimpinan dalam manajemen dengan usaha yang telah dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton berbungan dengan dua hal yaitu: a) produksi suatu pihak dan orang-orang dipihak lain. Pada gaya kepemimpinan manajerial grid ini ditekankan bagaimana menajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja pada manusiannya, bukan

ditekankan pada produksi harus di hasilkan, dan beberapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Melainkan jika melakukan produksi maka dipahami suatu sikap bagi seorang pemimpin untuk mengetahui berapa luas dan aneka suatu produksi itu.

3. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Menurut Reddin, gaya kepemimpinan ini selalu dipulangkan kepada dua hal mendasar, yakni hubungan pimpinan dengan tugas dan hubungan kerja. Gaya kepemimpinan ini mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya, gaya ini pada hakekatnya sama dengan gaya hasil penemuan Universitas Ohio dan kemudian juga digunakan oleh Blake dan Mouten dalam merancang manajerial gridnya. Dari gaya yang digambarkan oleh Reddin dikotak tangan seterusnya bisa ditarik keatas ke bawah menjadi gaya kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif.

4. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem

Menuurut Likert, gaya kepemimpinan yang satu ini hasil dari serangkaian penelitian yang dilakukan

selama bertahun-tahun. Likert melakukan dalam mengembangkan suatu ide dan pendekatan yang penting untuk memahami perilaku pemimpin. Likert mengembangkan empat system manajemen, .sebagaimana Likert berpendapat bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya partisipatif manajemen yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi, bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata cara hubungan yang mendukung (supportive relationship).

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang di emban pada bawahan. Pemimpin adalah seorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu system timbal balik/transaksi.

6. Gaya Kepemimpinan Transformational

Sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik. Kepemimpinan Transformational ini lahir pada tahun 1980an. Bass dan Apolio mendefinisikan kepemimpinan Transformational sebagai sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka sebagai apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.

7. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan yang memiliki Visi (visionary leadership) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Jenis kepemimpinan visionary ini terlihat dengan ciri, yakni dalam membuat perencanaan yang

jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak di capai dan pengembangannya lembaga yang tergambar sasaran apa yang hendak di capai dari lembaga yang dipimpinannya.

F. Tipe Kepemimpinan

Tipe Kepemimpinan adalah suatu karakter yang di dalamnya dapat diimplementasikan satu atau lebih, perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya disebut sebagai tipe kepemimpinan, diantaranya ialah:

1. Tipe Kepemimpinan otokratis, yaitu proses kepemimpinan yang dikendalikan oleh seorang pimpinan yang menentukan sendiri kebijakan dan menugaskan seorang staf tanpa berkonsultasi dengan mereka pemimpin juga mengarahkan secara rinci dan harus dilaksanakan tanpa pertanyaan. Pimpinan dengan tipe okokratis dapat memberikan kepastian pada bahwa tanpa terbebani dengan urusan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2. Tipe Kepemimpinan Permisif *laissez faire*, pada tipe ini, pemimpin menerapkan pandangan bahwa tidak ada aturan untuk semua orang, ini di dasari atas alasan bahwa setiap orang terlahir bertanggung jawab dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan kewajibannya. Dalam tipe ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, namun memberikan bawahannya berbuat sekehendaknya.
3. Tipe Partisipasif, Menurut Likert, pemimpin yang bergaya kelompok yang partisipasif (*participative group*) adalah pimpinan yang mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahan dan dalam setiap persoalan selalu mengandalkan bawahan untuk mendapat ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat-pendapat bawahan secara konstruktif, memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis dengan berdasarkan partisipasif kelompok dan keterlibatannya dalam semua urusan.

4. Tipe Situasional, yaitu gaya kepemimpinan yang tergantung pada situasi dan keadaan. Situasi adalah gelombang yang diperlukan bagi pemimpin untuk beroperasi. Bagi sebagian kepala sekolah, situasi bisa menentukan keberhasilan atau kegagalan, tetapi adalah keliru untuk menyalahkan situasi. Dalam menerapkan teori kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus didasarkan pada analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi anggota atau anak buah yang dipimpinnya. Kondisi bawahan merupakan faktor yang penting pada kepemimpinan situasional karena bawahan selain sebagai individu merupakan kelompok yang kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi yang dimiliki pemimpin.
5. Tipe Demokratis, kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal

atau pada diri sendiri dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis terletak pada “Person atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengajuk keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota se efektif mungkin pada saat – saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis juga sering disebut sebagai kepemimpinan group developer.

BAB 2

MODEL DAN DINAMIKA MANUSIA DALAM ORGANISASI

A. Dinamika Perilaku Manusia

Dinamika perilaku manusia adalah sekumpulan perilaku yang dimiliki oleh manusia dan dipengaruhi oleh adat, sikap, nilai, etika, kekuasaan, persuasi, dan genetika. Pada dasarnya individu mempunyai keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan dalam memenuhi kebutuhannya individu memerlukan perilaku-perilaku yang dinamis. Untuk mendapatkan perilaku yang dinamis, individu perlu menyesuaikan dan menggunakan segala aspek yang ada dalam dirinya. Apabila semua aspek dalam diri individu dapat berjalan dinamis, individu tidak hanya dapat memenuhi kebutuhannya tetapi juga dapat mengembangkan diri ke arah pengembangan pribadi.

Dalam Pendidikan pun dinamika perilaku perlu diterapkan agar kegiatan bimbingan dan konseling kelompok bisa berjalan dengan lancar, dinamis dan tujuan yang diinginkan tercapai. Misalnya dalam bimbingan dan konseling kelompok semua anggota dan konselor bersikap pasif maka kegiatan tersebut tidak akan hidup dan tidak berjalan dengan lancar. Begitu pula sebaliknya. Menurut pandangan humanistic, manusia adalah makhluk yang aktif dalam merumuskan strategi transaksional dengan lingkungannya. Perilaku manusia berpusat pada konsep dirinya berupa persepsi manusia tentang identitas dirinya yang bersifat fleksibel dan berubah-ubah. Selain itu perilaku manusia juga didasarkan pada kebutuhannya dalam fungsi untuk mempertahankan, meningkatkan serta mengaktualisasikan dirinya. Psikologi memberikan sumbangan terhadap pendidikan, karena subjek dan objek pendidikan adalah manusia (individu). Psikologi memberikan wawasan bagaimana memahami perilaku individu, proses pendidikan serta bagaimana membantu individu agar dapat berkembang optimal. Ada berbagai

perspektif yang timbul dalam melihat dinamika perilaku manusia diantaranya dalam perspektif biologis, behaviorise, kognitif, psikoanalisis, dan fenomenologi.

1. Perilaku manusia dalam perspektif biologis

Tokoh utama perspektif ini adalah Hipokrates. Dia adalah bapak ilmu kedokteran yang sangat peduli terhadap perkembangan perilaku dan proses mental manusia dianalisis dari sisi biologis. Perspektif biologis berupaya mengkaitkan perilaku atau proses mental organisme dengan peristiwa listrik dan kimiawi yang terjadi di dalam tubuh terutama di dalam otak dan sistem syaraf. Bagi Hipokrates yang mendasari perilaku dan proses mental organisme adalah neurobiology. Perilaku dan proses mental organisme sangat ditentukan oleh perkembangan neurobioly pada kedua belahan otak organisme.

Perspektif ini merupakan pendekatan psikologi yang menekankan pada berbagai peristiwa yang berlangsung dalam tubuh mempengaruhi perilaku, perasaan dan pikiran seseorang. Perspektif Biologis

memunculkan psikologi evolusi yaitu suatu bidang psikologi yang menekankan pada mekanisme evolusi yang membantu menjelaskan kesamaan di antara manusia dalam kognisi, perkembangan, emosi praktek-praktek sosial, dan area-area lain dari perilaku. Kita bisa terima Charles Darwin (1859) untuk menunjukkan dalam gagasan bahwa genetika dan evolusi memainkan peran dalam mempengaruhi perilaku manusia melalui seleksi alam.

Teori dalam perspektif biologi yang mempelajari perilaku genomik mempertimbangkan bagaimana gen mempengaruhi perilaku. Sekarang genom manusia dipetakan, mungkin suatu hari nanti kita dapat memahami lebih tepatnya bagaimana perilaku dipengaruhi oleh DNA. Faktor biologis seperti kromosom, hormon dan otak semua memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku manusia, untuk jenis kelamin misalnya, Pendekatan biologis berpendapat bahwa perilaku sebagian diwariskan dan memiliki fungsi atau evolusi adaptif. Misalnya, dalam minggu-

minggu segera setelah kelahiran anak, tingkat testosteron pada ayah hampir lebih dari 30 persen.

Psikolog Biologi menjelaskan perilaku dalam hal neurologis, yaitu fisiologi dan struktur otak dan bagaimana ini mempengaruhi perilaku. Banyak psikolog biologis telah berkonsentrasi pada perilaku abnormal dan telah mencoba untuk menjelaskannya. Misalnya psikolog biologi percaya bahwa skizofrenia dipengaruhi oleh tingkat dopamine (neurotransmitter). Temuan ini telah membantu psikiatri lepas landas dan membantu meringankan gejala penyakit mental melalui obat-obatan. Namun Freud dan disiplin lain berpendapat bahwa ini hanya memperlakukan gejala dan bukan penyebabnya. Di sinilah psikolog kesehatan mengambil temuan bahwa psikolog biologis memproduksi dan melihat faktor-faktor lingkungan yang terlibat untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik.

2. Perilaku manusia dalam perspektif behavior

Tokoh perspektif ini yang paling terkenal diantaranya Ivan P. Pavlov dan John. B. Watson. Perspektif ini memandang perilaku sebagai aktivitas suatu organisme yang dapat dideteksi, seperti berbicara, tertawa, dan menangis. Pada perspektif ini yang dilihat perilaku organisme ketimbang pada otak dan sistem syarafnya. Salah satu cabang perspektif ini adalah analisis stimulus respons (S - R). S - R mempelajari stimuli yang relevan di lingkungan, respons yang ditimbulkan stimuli tersebut, dan hadiah atau hukuman yang terjadi setelah respons tersebut. Stimulus (S) yang dimaksud adalah segala sesuatu yang merangsang organisme berperilaku atau melakukan proses mental. Respon (R) adalah perilaku atau proses mental yang ditunjukkan oleh organisme. Mekanisme perilaku menurut perspektif ini sebagai berikut.

a. S-R

Pada mekanisme ini ketika stimulus atau rangsangan untuk berperilaku datang maka organism langsung berperilaku sebagai respons

atau jawaban terhadap stimulus tersebut. Para ahli psikologi berpendapat bahwa mekanisme perilaku ini termasuk mekanisme perilaku tidak sadar. Misalnya, pada saat seseorang yang sedang melamun dicubit dari belakang ia langsung tersentak sembari berkata “aw” atau “aduh” dan perilaku lainnya.

b. S – O – R

Pada mekanisme ini perilaku terjadi pada saat stimulus (S) datang lalu diterima organisme (O) dan organisme memberi respons. Artinya, pada mekanisme ini stimulus tidak otomatis direspons langsung oleh organisme, mungkin dirasakan dulu lalu direspons. Para ahli hampir berkesimpulan bahwa perilaku ini termasuk perilaku sadar.

c. S – O – r – W – e – R

Pada mekanisme ini, stimulus (S) diterima oleh organisme (O) melalui reseptor (r) yang diteruskan ke world (W) untuk diproses yang selanjutnya dimunculkan oleh efektor (e) dalam bentuk perilaku

atau respons (R). Pada dinamika ini yang dimaksud reseptor (r) adalah panca indra, world (W) adalah proses kognitif termasuk perseptual, dan efektor (e) adalah fasilitas atau perlengkapan pemunculan respons. Para ahli sepakat bahwa model perilaku inilah yang disebut dengan perilaku sadar.

3. Perilaku manusia dalam perspektif kognitif

Dalam perspektif kognitif sebagian kembali pada akar kognitif dari psikologi, yakni persepsi, daya ingat, penalaran, dan keputusan pilihan. Sebagian lagi sebagai reaksi terhadap behaviorisme. Perspektif ini didasarkan pada penelitian tentang kognisi modern yang didasarkan pada asumsi berikut. (a) Hanya dengan mempelajari proses mental kita dapat sepenuhnya memahami apa yang dilakukan oleh suatu organisme. (b) Kita dapat mempelajari proses mental secara objektif dengan memfokuskan pada perilaku spesifik, sama seperti yang dilakukan oleh ahli perilaku, tetapi menginterpretasikannya dalam kaitan proses mental dasar.

Pada perspektif ini interpretasi menggunakan analogi antara pikiran dan komputer, yakni informasi yang masuk diproses dengan berbagai cara dipilih, dibandingkan, dan dikombinasikan dengan informasi lain yang telah ada dalam memori, ditransformasikan, disusun kembali dan seterusnya. Berikut ini contoh interpretasi perspektif kognitif. Misalnya, analisis tentang respon jika seseorang dicemooh oleh orang yang tidak dikenal, dikenal, dan pernah menyakitkan.

(a) Respons terhadap cemoohan orang yang tidak dikenal cenderung lemah/tidak diabaikan. (b) Respons terhadap cemoohan orang yang dikenal cenderung lebih kuat/lebih agresif dari pada respons kepada yang tidak dikenal. (c) Respons terhadap cemoohan orang yang pernah menyakitkan cenderung lebih agresif dan kuat dari pada respons kepada yang tidak dikenal atau dikenal saja. Ini bisa terjadi karena pengetahuan yang ada dalam kognisi yang disebut dengan struktur kognitif menurut istilah

Piaget (tidak dikenal, dikenal, dan pernah menyakitkan) yang mengendalikan perilaku organisme.

4. Perilaku manusia dalam perspektif Psikoanalisa

Tokoh utama perspektif ini adalah Sigmund Freud. Salah satu pengikutnya adalah Gustav Jung. Asumsi dasar teori Freud adalah bahwa sebagian besar perilaku manusia berasal dari proses bawah sadar (*unconscious*). Meski Jung merupakan murid dan pengikut Freud, tetapi dalam konsep ini Jung berpendapat bahwa perilaku manusia pada prinsipnya merupakan ketidaksadaran kolektif. Menurut Freud, sifat manusia pada dasarnya negatif; ia yakin bahwa manusia berperilaku didorong oleh insting dasar yang sama seperti hewan (terutama seks dan agresi).

Dinamika perilaku ditentukan oleh id, ego, dan super ego. Id merupakan insting atau naluri. Oleh sebab itu jika manusia berkembang hanya instingnya saja tidak ada bedanya dengan hewan. Oleh sebab itu id sering disebut dorongan hewani. Id tidak mengenal benar dan salah dan senantiasa bergerak berdasarkan

prinsip *pleasure*, yaitu kenikmatan atau kesenangan. Sementara itu, ego merupakan unsur kepribadian yang berpegang teguh pada prinsip kebenaran berdasarkan logika. Sedangkan super ego merupakan unsur kepribadian yang bekerja berdasarkan moral. Jika perkembangan manusia didominasi perkembangan egonya saja ia akan seperti binatang tetapi jika yang berkembang pada manusia hanya sisi super egonya saja ia akan seperti malaikat. Menurut perspektif ini perkembangan yang ideal adalah perkembangan yang seimbang antara id, ego, dan super ego.

5. Perilaku Manusia dalam Perspektif Fenomenologi

Perspektif fenomenologi sering disebut sebagai psikologi humanistik. Perspektif ini menekankan kualitas yang membedakan manusia dari hewan, terutama dilihat dari sisi potensi. Perspektif ini memandang kekuatan motif utama individual adalah kecenderungan ke arah pertumbuhan dan aktualisasi diri. Manusia memiliki potensi dan memiliki kebutuhan dasar untuk mengembangkan potensinya sampai

penuh (aktualisasi diri). Dinamika perilaku sangat ditentukan oleh proses dinamika motivasi yang sehat, yakni dinamika motivasi yang ditandai dengan pencapaian tujuan (goal).

Dinamika motivasi seseorang yang efektif adalah yang ditandai dengan pencapaian tujuan. Keberhasilan mencapai tujuan saat ini cenderung membuat manusia bergerak untuk menempuh tujuan berikutnya. Ketidakpuasan manusia dalam pencapaian tujuan dipandang positif sebagai dasar pencapaian aktualisasi diri. Sementara itu manusia yang gagal mencapai tujuan dalam dinamika perilakunya ia akan frustrasi, yang biasanya ditunjukkan dengan berbagai perilaku maladjustment seperti konvensasi, sublimasi, rasionalisasi, proyeksi, regresi, represi, agresi, fiksasi, dan sebagainya.

B. Dinamika Organisasi

Jika dilihat dari asal katanya, dinamika memiliki arti tenaga/kekuatan yang selalu bergerak, berkembang dan

dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap setiap keadaan keadaan. Sedangkan organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang merupakan kesatuan sosial yang mengadakan interaksi yang intensif dan mempunyai tujuan bersama. Dengan demikian dinamika organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan proses kelompok yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah. Selain itu dinamika organisasi dapat juga diartikan sebagai suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu, memiliki hubungan psikologi secara jelas antara anggota satu dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dinamika organisasi pada dasarnya merupakan proses-proses kelompok yang menggambarkan semua hal yang terjadi dalam kelompok akibat adanya interaksi individu-individu yang ada dalam kelompok itu.

1. Fungsi Dinamika Organisasi

Dinamika organisasi merupakan kebutuhan bagi setiap individu yang hidup dalam sebuah kelompok. Fungsi dari dinamika organisasi itu antara lain:

- a. Membentuk kerjasama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup. (Bagaimanapun manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain.)
- b. Memudahkan segala pekerjaan. (Banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan tanpa bantuan orang lain).
- c. Mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga selesai lebih cepat, efektif dan efisien. (pekerjaan besar dibagi-bagi sesuai bagian kelompoknya masing-masing/ sesuai keahlian).
- d. Menciptakan iklim demokratis dalam kehidupan masyarakat.(setiap individu bisa memberikan masukan dan berinteraksi dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat).

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya. Sebagai contoh, seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami factor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok.

C. Dinamika Konflik dalam Organisasi

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu

interaksi. perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan di bawa sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

Hasil dari sebuah konflik adalah sebagai berikut: (a) meningkatkan solidaritas sesama anggota kelompok (ingroup) yang mengalami konflik dengan kelompok lain. (b) keretakan hubungan antar kelompok yang bertikai. (c) perubahan kepribadian pada individu, misalnya timbulnya rasa dendam, benci, saling curiga dll. (d) Kerusakan harta benda dan hilangnya jiwa manusia. (e) dominasi bahkan penaklukan salah satu pihak yang terlibat dalam konflik.

Para pakar teori telah mengklaim bahwa pihak-pihak yang berkonflik dapat menghasilkan respon terhadap konflik menurut sebuah skema dua-dimensi; pengertian

terhadap hasil tujuan kita dan pengertian terhadap hasil tujuan pihak lainnya. Skema ini akan menghasilkan hipotesa sebagai berikut: (a) Pengertian yang tinggi untuk hasil kedua belah pihak akan menghasilkan percobaan untuk mencari jalan keluar yang terbaik. (b) Pengertian yang tinggi untuk hasil kita sendiri hanya akan menghasilkan percobaan untuk “memenangkan” konflik. (c) Pengertian yang tinggi untuk hasil pihak lain hanya akan menghasilkan percobaan yang memberikan “kemenangan” konflik bagi pihak tersebut. (d) Tiada pengertian untuk kedua belah pihak akan menghasilkan percobaan untuk menghindari konflik.

Adapun contoh konflik yang terjadi pada suatu dunia yang mengakibatkan peperangan. Seperti : (a) Konflik Vietnam berubah menjadi perang.(b) Konflik Timur Tengah merupakan contoh konflik yang tidak terkontrol, sehingga timbul kekerasan. Hal ini dapat dilihat dalam konflik Israel dan Palestina. (c) Konflik Katolik-Protestan di Irlandia Utara memberikan contoh Konflik bersejarah lainnya. Banyak konflik yang terjadi karena perbedaan ras

dan etnis. Ini termasuk konflik Bosnia-Kroasia (lihat Kosovo), konflik di Rwanda, dan konflik di Kazakhstan.

D. Model-Model Perilaku Organisasi

Model dalam KBBI berarti pola, contoh, acuan, ragam dan sebagainya dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Sedangkan perilaku organisasi seperti yang diterangkan oleh Keith Davis bahwa perilaku organisasi (Organizational Behavior - OB) sebagai studi dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana manusia sebagai individu atau kelompok bertindak di dalam organisasi. Adapun beberapa model yang dapat diketahui dalam sebuah perilaku organisasi seperti:

a. Model otokratis

Model otokratis adalah model yang bergantung pada kekuatan, kekuasaan, dan otoritas formal. Dalam organisasi otokratis, pemimpin yang mengelola tugas-tugas dalam suatu organisasi memiliki wewenang formal untuk mengendalikan karyawan yang bekerja di bawahnya. Karyawan tingkat bawah ini memiliki

sedikit kendali atas fungsi kerja. Ide dan inovasi mereka umumnya tidak disambut baik, karena keputusan kunci dibuat di tingkat manajemen puncak. Prinsip panduan di balik model ini adalah bahwa manajemen/pemilik memiliki keahlian bisnis yang luar biasa, dan rata-rata karyawan memiliki tingkat keterampilan yang relatif rendah dan perlu diarahkan dan dibimbing sepenuhnya. Sistem manajemen otokratis seperti ini biasa terjadi di pabrik-pabrik di era revolusi industri.

Salah satu masalah yang lebih signifikan terkait dengan model otokratis adalah bahwa tim manajemen diharuskan untuk mengelola staf secara mikro – di mana mereka harus mengawasi semua detail dan membuat setiap keputusan. Jelas, dalam organisasi yang lebih modern, di mana spesialis yang dibayar tinggi dipekerjakan, sistem otokratis menjadi tidak praktis dan sangat tidak efisien.

Model otokratis juga merupakan pencela kepuasan kerja dan moral karyawan. Ini karena karyawan tidak merasa dihargai dan menjadi bagian dari tim secara

keseluruhan. Hal ini menyebabkan rendahnya prestasi kerja. Sementara model otokratis mungkin sesuai untuk beberapa situasi pabrik yang sangat otomatis, model ini telah menjadi usang bagi sebagian besar organisasi modern.

b. Model Kustodian

Model kustodian didasarkan pada konsep memberikan keamanan ekonomi bagi karyawan – melalui upah dan tunjangan lainnya – yang akan menciptakan loyalitas dan motivasi karyawan. Di beberapa negara, banyak perusahaan profesional memberikan tunjangan kesehatan, mobil perusahaan, paket keuangan gaji, dan sebagainya – ini adalah insentif yang dirancang untuk menarik dan mempertahankan staf yang berkualitas. Teori yang mendasari organisasi adalah bahwa mereka akan memiliki tenaga kerja terampil yang lebih besar, karyawan yang lebih termotivasi, dan memiliki keunggulan kompetitif melalui pengetahuan dan keahlian karyawan. Salah satu kelemahan model

kustodian adalah ia juga menarik dan mempertahankan staf yang berkinerja rendah. Atau bahkan mungkin memberikan tingkat motivasi yang lebih rendah dari beberapa staf yang merasa bahwa mereka “terjebak” dalam sebuah organisasi karena keuntungan yang terlalu besar untuk ditinggalkan.

c. Model Sopurtif

Berbeda dengan dua pendekatan sebelumnya, model suportif berfokus pada kepemimpinan yang bercita-cita tinggi. Ini tidak didasarkan pada kontrol dan otoritas (model otokratis) atau insentif (model kustodian), tetapi mencoba memotivasi staf melalui hubungan manajer-karyawan dan bagaimana karyawan diperlakukan sehari-hari. Sangat berlawanan dengan model otokratis, pendekatan ini menyatakan bahwa karyawan memiliki motivasi diri dan memiliki nilai serta wawasan untuk berkontribusi pada organisasi, lebih dari sekadar peran mereka sehari-hari. Maksud dari model ini adalah untuk memotivasi karyawan melalui tempat kerja yang positif di mana ide-ide

mereka didorong dan sering diadaptasi. Oleh karena itu, karyawan memiliki beberapa bentuk "kesepakatan" dengan organisasi dan arahnya.

d. Model Kolegial

Model kolegial didasarkan pada kerja tim – semua orang bekerja sebagai rekan kerja (oleh karena itu nama modelnya). Lingkungan dan budaya perusahaan secara keseluruhan perlu diselaraskan dengan model ini, di mana semua orang berpartisipasi secara aktif – bukan tentang status dan jabatan – semua orang didorong untuk bekerja sama membangun organisasi yang lebih baik. Peran manajer adalah untuk mendorong kerja tim ini dan menciptakan tempat kerja yang positif dan energik. Dalam banyak hal, manajer dapat dianggap sebagai "pelatih" tim. Dan sebagai pelatih, tujuannya adalah untuk membuat tim tampil baik secara keseluruhan, daripada fokus pada kinerja mereka sendiri, atau kinerja individu-individu kunci.

Model kolegial cukup efektif dalam organisasi yang perlu menemukan pendekatan baru – tim pemasaran,

penelitian dan pengembangan, teknologi/perangkat lunak – bahkan di mana pun lanskap persaingan terus berubah dan ide serta inovasi merupakan faktor kunci keberhasilan persaingan.

e. Model Kolegial

Model organisasi terakhir disebut sebagai model sistem. Ini adalah model paling kontemporer dari lima model yang dibahas dalam artikel ini. Dalam model sistem, organisasi melihat keseluruhan struktur dan lingkungan tim, dan menganggap bahwa individu memiliki tujuan, bakat, dan potensi yang berbeda. Maksud dari model sistem adalah untuk mencoba dan menyeimbangkan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Individu jelas menginginkan remunerasi yang baik, keamanan kerja, tetapi juga ingin bekerja di lingkungan kerja yang positif di mana organisasi menambah nilai bagi masyarakat dan/atau pelanggannya. Sistem model harus menjadi kemitraan menyeluruh antara manajer dan karyawan dengan

tujuan bersama, dan di mana setiap orang merasa bahwa mereka memiliki kepentingan dalam organisasi.

BAB 3

MANAJEMEN KOMUNIKASI

A. Manajemen Komunikasi dalam Organisasi

Manage communication/manajemen komunikasi adalah proses untuk membuat, mengumpulkan, mendistribusi, menyimpan, mengembalikan, dan penempatan dari informasi proyek berdasarkan communication management plan. Fungsi utama dari proses ini adalah dapat melakukan efisiensi dan efektivitas dalam berkomunikasi antara proyek stakeholders. Pentingnya komunikasi dalam kehidupan manusia sebagaimana yang dikemukakan pada bagian terdahulu tidaklah dapat dipungkiri demikian pula halnya dalam suatu organisasi.

Dengan adanya komunikasi yang baik akan membantu kelancaran organisasi, demikian pula sebaliknya. Komunikasi yang efektif adalah merupakan bagian yang penting bagi semua organisasi. Berikut ini beberapa

pandangan mengenai definisi komunikasi. Rubben (dalam Muhammad, 2001:3) memberikan definisi mengenai komunikasi manusia yang lebih komprehensif sebagai berikut: Komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Dari pandangan di atas dapat dilihat bahwa dalam proses komunikasi mempunyai hubungan yang sangat erat antara satu bagian dengan bagian yang lainnya dan mempunyai beberapa tahap untuk tetap saling melakukan hubungan. Dalam kenyataan yang ada komunikasi akan muncul dalam setiap proses organisasi. Bahkan dapat diilustrasikan bahwa organisasi yang tanpa komunikasi diibaratkan manusia yang kekurangan aliran darahnya, apabila kurang darahnya manusia yang menjadi lemah, demikian pula sebaliknya. Maka untuk itu komunikasi yang baik harus selalu dijaga agar tetap stabil sehingga tidak menimbulkan apa yang disebut miss communication. Barry

Cushway menggambarkan fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai pembentu organisasi climate yakni iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Panuju, 2001:2). Rubben (1988), mengemukakan bahwa komunikasi manusia yang lebih komprehensif sebagai berikut: Komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Pada definisi inipun komunikasi dikatakan sebagai suatu proses aktivitas yang mempunyai beberapa taliapan yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan.

B. Konsepsi Komunikasi dalam Organisasi

Secara sederhana disebut, jika ada dua orang atau lebih dalam organisasi dengan sendirinya akan berlangsung komunikasi. Organisasi merupakan “wadah kegiatan”

orang-orang yang melakukan berbagai tugas untuk mencapai tujuan bersama (common goals). Mereka bekerja dalam struktur hubungan yang dibatasi oleh peran tugasnya. Dinamika perilaku yang ditampilkannya diisi oleh posisi “tawar menawar” antara “needed accomplishment” dan “lask accomplishment” yang mewarnai produktivitas kelompok maupun perorangan (Satoro, 2002- 2003:1). Sedangkan Daryanto (1996:3), mengungkapkan bahwa: “Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang secara sadar dimaksudkan untuk mencapai tujuan”. Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa setiap kelompok orang yang bekerja-sama akan terjadi suatu komunikasi atau hubungan sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga menampilkan perilaku yang mendorong timbulnya kesadaran dalam berkomunikasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Myers & Myers (1987: 21) menekankan bahwa komunikasi itu penting dan merupakan sentral dari kehidupan organisasi, tetapi menganggapnya hanya sebagai salah satu dari sejumlah

proses yang berlangsung dalam organisasi. Berbagai pandangan kaum ilmuwan dalam bidang komunikasi menganggap komunikasi sebagai kekuatan dominan dalam kehidupan organisasi. Karena itu komunikasi merupakan inti organisasi, tanpa komunikasi tidak akan terdapat aktivitas organisasi. Berdasarkan uraian di atas, untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi, berikut dipaparkan beberapa definisi untuk melihat keanekaragaman pernyataan-pernyataan yang dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Hal ini berguna untuk menarik pengertian yang umum dari komunikasi.

1. Sutisna (1989:226), "Komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok".
2. Handoko (1997:272), "Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Pemindahan pengertian tersebut tidak sekedar kata-kata yang

digunakan dalam percakapan tetapi juga ekspresi wajah, intonasi dan sebagainya”.

3. Hellrigel dan Slocum (dalam Djatmiko. 2002:56), “Komunikasi adalah proses di mana fungsi-fungsi manajemen, merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan dilaksanakan”.
4. Lewis dalam Hoy & Miskel (1987), “Communication meand starring messages, ideas, or attitudes that produce a degree of understanding between a sender and receiver. (Komunikasi diartikan pemberian pesan, ide atau sikap yang dihasilkan adanya suatu persetujuan atau saling pengertian antara si pengirim dan si penerima).
5. Rogers (1976), “We define communication as the process by which an idea is transferred from a source to a receiver with the intention of changing his or her behavior”. (Komunikasi didefinisikan sebagai proses yang di dalamnya suatu gagasan yang disampaikan dari sumber ke penerima dengan tujuan merubah perilakunya).

6. Keith Davis (1979:372), "Communication is defined as the process of passing information and understanding from one person to another". (Komunikasi adalah sebagai proses penyampaian informasi dan pengertian dari orang yang satu kepada orang lain).

Berdasarkan pengertian komunikasi yang dipaparkan di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa komunikasi merupakan pertukaran pesan antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk merubah perilaku individu. Si pengirim pesan dapat berupa seorang individu, kelompok, atau organisasi.

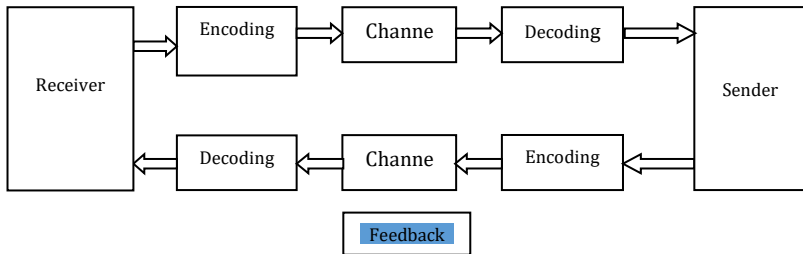
C. Proses Komunikasi dalam Organisasi

Istilah proses dalam komunikasi pada dasarnya menjelaskan tentang bagaimana komunikasi itu berlangsung melalui berbagai tahapan yang dilakukan secara terus menerus, berubah-ubah, dan tidak ada henti-hentinya dalam rangka penyampaian pesan. Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima pesan saling

mempengaruhi satu sama lainnya. Dengan demikian akan terjadinya perubahan tingkah laku di dalam diri individu, baik pada aspek kognitif, afektif, atau psikomotor. Melalui proses komunikasi akan dapat ditentukan keputusan apa yang akan dilakukan oleh setiap individu atau kelompok tentang bagaimana menentukan langkah atau hasil yang akan diperoleh ke depan, karena dengan komunikasi akan dapat dijadikan pedoman dalam menentukan apakah kerjasama dapat dilanjutkan atau tidak dapat dilanjutkan. Komunikasi sangat berperan dalam menjaga kebutuhan manusia, karena komunikasi dibangun sebagai sebuah mekanisme penyesuaian diri untuk manusia.

Mekanisme penyesuaian diri adalah alat bagi manusia yang digunakan untuk menolong mereka mengenali dan merespon yang mengancam eksistensinya. Komunikasi menolong orang tetap selamat karena mereka diberikan informasi tentang ancaman yang akan datang dan menolong mereka menghindari atau mengatasi ancaman-ancaman ini (Kreps 1986:170). Apa yang dikemukakan di atas menjelaskan bahwa komunikasi memang sangat

berperan dalam memenuhi kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial yang satu sama lainnya akan berinteraksi agar mereka tetap eksis baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok dalam suatu masyarakat yang lebih luas. Sementara itu seorang ahli komunikasi, Ross (1997: 110) mengatakan bahwa komunikasi sebagai “Proses di dalamnya mencakup pengertian, pemilihan dan pengiriman simbol-simbol dalam suatu cara untuk membantu seorang pendengar untuk merasa dan melukiskan kembali pikirannya yang berisikan pemahaman dari pemikiran si pengirim pesan”. Penjelasan ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan simbol aktivitas yang menggunakan orang dalam menolong mereka menginterpretasikan suatu pesan. Melalui proses tersebut diupayakan agar adanya data menjadikan informasi yang disampaikan akan menghasilkan penafsiran dan akan membantu untuk menolong predikat ke depan terhadap suatu rencana, dengan demikian komunikasi tersebut dapat merespon pesan dengan pemahaman yang kreatif.



Keterangan :

- a. Pengirim (Sender) yang memulai komunikasi.
 Dalam suatu organisasi, pengirim adalah mengkomunikasi- kannya kepada satu atau lebih orang lain.
- b. Pengkodean (Encoding) adalah pengirim pengkodean informasi yang akan disampaikan dengan cara menerjemahkan ke dalam serangkaian simbol atau isyarat.
- c. Pesan (Message) adalah bentuk fisik yang digunakan oleh pengirim untuk mengkodekan informasi. Pesan dapat berupa segala bentuk yang dapat dirasakan atau diterima oleh satu atau lebih indra penerima.

- d. Saluran (Channel) atau kanal ialah media yang digunakan untuk menyampaikan pesan, misalnya udara untuk pesan yang disampaikan dengan kata-kata, atau kertas untuk pesan yang disampaikan dalam bentuk tulisan.
- e. Penafsiran kode (Decoding) adalah proses di mana penerima menafsirkan pesan dan menerjemahkannya menjadi informasi yang berarti baginya.
- f. Penerima (Receiver) adalah orang yang menafsirkan pesan dari pengirim.
- g. Gangguan (Noise) adalah semua faktor yang mengganggu, membingungkan atau mengacaukan proses komunikasi.
- h. Umpan balik (Feed- back) adalah kebalikan dari proses komunikasi yang menyatakan reaksi terhadap komunikasi dari pengirim.

Dengan elemen-elemen tersebut di atas, maka gagasan atau ide-ide yang disampaikan diharapkan akan menemui sasarannya dengan baik. Walaupun dalam kenyataannya

banyak orang berbeda dalam mendefinisikannya, seperti yang dikemukakan Preston (1979:11) bahwa “Komunikasi adalah gagasan sederhana setiap orang melaksanakannya. Untuk orang-orang tertentu, komunikasi adalah telepon, telegram atau hanya sebagai penerima gosip. Bagi yang lainnya komunikasi berhubungan dengan media, seperti film dan juga telepon yang merupakan bagian-bagian yang terpenting dalam berkomunikasi. Komunikasi adalah suatu kemampuan bagaimana berbicara dan mengungkapkan gagasan-gagasan kita kepada bawahan, pimpinan atau sesama teman”. Penjelasan di atas sebenarnya mungkin saja terjadi karena komunikasi itu sendiri adalah proses menyampaikan pesan dari seseorang kepada orang dengan menggunakan media tertentu yang memungkinkan si pengirim pesan dapat menyampaikan gagasannya dan orang yang menerima pesan dapat menerima pesan tersebut. Dalam komunikasi pesan yang disampaikan bisa secara verbal, nonverbal ataupun menggunakan simbol-simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara tertulis (Muhammad, 1995:95).

Komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata, tetapi menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan (Muhammad, 1995: 130).

Kohler dan Applbaum (1976:171) menggambarkan proses komunikasi dalam organisasi seperti proses komunikasi yang terjadi menurut jalur komunikasi birokratis, sehingga proses komunikasi akan dapat memberikan informasi kepada bawahan tentang apa yang harus dilakukan. Model formal ini tidak dapat menggambarkan secara keseluruhan proses komunikasi antar individu baik secara formal maupun informal yang terjadi dalam organisasi. Model ini adalah bentuk yang sangat sederhana untuk kepentingan praktis dalam pemahaman komunikasi organisasi. Dari berbagai uraian yang diketukakan di atas, maka proses komunikasi dalam organisasi adalah bagaimana cara yang ditempuh oleh komunikator agar dapat menimbulkan dengan (kognitif, afektif, dan psikomotor) bagi komunikan, sehingga terjadi

suatu perubahan persepsi dari perilaku yang menimbulkan saling ketergantungan antar anggota dalam suatu organisasi dalam membina suatu kerjasama yang baik.

D. Jaringan Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi menjadi instrumen dalam menyebarkan berbagai informasi untuk dikerjakan oleh semua orang yang terlibat dalam organisasi, sehingga ia mampu menciptakan sinergi. Menciptakan sinergi merupakan bagian penting dalam organisasi, sebab sinergi itu “the cooperative action of two or more persons working together to accomplish more than they could working separately” (Mondy & Premeaux, 1995:420). Terciptanya sinerja merupakan kontribusi yang diberikan oleh komunikasi, dan dengan terciptanya sinergi tersebut akan tercipta kinerja yang baik. Oleh karena itu menciptakan sinergi melalui komunikasi yang benar dan tepat akan mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin dapat diukur kualitas atau kualifikasi kepemimpinannya dari proses komunikasi yang

dilakukannya. “Komunikasi organisasi menyampaikan dan menafsirkan pesan-pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari fakta atau keteranganketerangan organisasi” (Pace & Faules, 1989:17). Dengan demikian yang dituntut adalah bagaimana seseorang baik pimpinan, staf maupun bawahan mampu untuk mengungkapkan dan mengekspresikan ide-idenya kepada semua pihak dalam organisasi tersebut.

Wofford (1977:349) mengemukakan bahwa pengiriman pesan biasanya datang dari level atasan, yang sifatnya: a) Memberi perintah tugas b) Memberi perintah untuk menghasilkan pengertian tentang tugas dan hubungannya dengan tugas keorganisasian. c) Memberi informasi tentang prosedur dan tugas keorganisasian. d) Menemukan balikan atau respon dari bawahan. e) Menemukan informasi tentang ideologi sebagai indoktrinasi terhadap bawahan mengenai misi organisasi. Lebih tegas lagi seperti yang dikemukakan Kreps (1986:197), bahwa pesan atasan ke bawahan dalam

komunikasi (downward communication) berfungsi sebagai: a) Mengirim pesan secara hierarki kepada bawahan. b) Memberi informasi sehubungan dengan tugas. c) Melaksanakan tinjauan tentang pelaksanaan tugas. d) Mengindoktrin agar bawahan menyadari dan mampu menginternasasikan tujuan organisasi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pesan yang disampaikan oleh atasan pada bawahan adalah untuk menyampaikan perintah, pengarahan, bimbingan dan kebijaksanaan (keputusan) yang diber-lakukan oleh organisasi dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas, disiplin hak dan tanggung jawab para bawahan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi Oleh karena itu komunikasi merupakan sarana untuk penyebaran informasi dalam organisasi. Jika perannya adalah sebagai sarana, maka peran tersebut harus diperkuat untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya agar organisasi berjalan secara efektif. Dengan berjalan secara efektif setiap perencanaan dalam organisasi, maka dapat dikatakan bahwa organisasi telah menggunakan komunikasi dengan benar, berdasarkan hal

tersebut secara aksiomatik dapat dikatakan bahwa organisasi akan berhasil dengan baik jika menggunakan komunikasi dengan baik, dan organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika ia tidak menggunakan komunikasi dengan benar.

Menurut Muhammad (1989:104-105), ada enam peranan jaringan komunikasi yaitu:

- a. *Opinion leader*, adalah pimpinan informal dalam organisasi. Mereka tidaklah selalu orang-orang yang mempunyai otoritas formal dalam organisasi tetapi membimbing tingkah laku organisasi dan mempengaruhi keputusan mereka.
- b. *Gate keepers*, adalah individu yang mengontrol arus informasi di antara anggota organisasi. Mereka berada di tengah suatu jaringan dan menyampaikan pesan dari satu orang kepada orang lain atau tidak memberikan informasi. *Gate keepers* dapat menolong anggota penting dari organisasi seperti pimpinan, menghindarkan informasi yang terlampau banyak dengan jalan hanya memberikan informasi yang

penting-penting saja terhadap mereka. Dalam hal ini *gate keepers* mempunyai *powers* dalam memutuskan apakah suatu informasi penting atau tidak. Jika *gate keepers* memutuskan bahwa informasi tertentu tidak penting, kemudian seorang harus mendapatkan informasi tersebut, maka mungkin informasi tersebut tidak diberikan.

- c. *Cosmopolities*, adalah individu yang menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Mereka mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yang ada dalam lingkungan dan memberikan informasi mengenai organisasi kepada orang-orang tertentu pada lingkungannya.
- d. *Bridge*, adalah anggota kelompok atau klik dalam satu organisasi yang menghubungkan kelompok dengan kelompok lainnya. Individu ini membantu saling memberi informasi di antara kelompok-kelompok dan mengkoordinir kelompok.
- e. *Laison*, adalah sama perannya dengan “bridge ” tetapi individu itu sendiri bukanlah anggota dari satu

kelompok, tetapi merupakan penghubung di antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Individu ini juga membantu dalam membagi informasi yang relevan di antara kelompok-kelompok dalam organisasi.

- f. *Isolate*, adalah anggota organisasi yang mempunyai kontak minimal dengan orang lain dalam organisasi. Orang-orang ini menyembunyikan diri dalam organisasi atau diasingkan oleh teman-temannya.

E. Komunikasi dalam Kebutuhan Organisasi

Setiap pesan yang disampaikan dalam komunikasi organisasi mempunyai alasan tertentu mengapa dikirimkan dan diterima oleh orang-orang tertentu dalam komunitas organisasi tersebut. Menurut Muhammad (1995:99), ada beberapa fungsi pesan yang disampaikan dalam komunikasi organisasi, yang berhubungan dengan tugas-tugas kemanusiaan, dan pembaharuan dalam organisasi, yaitu.

1. Pesan tugas, yaitu pesan-pesan yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota

organisasi. Pesan tersebut mencakup pemberian informasi kepada bawahan untuk melakukan tugas secara efisien, seperti pemberian latihan, orientasi, penentuan tujuan, produktivitas dan lainlain.

2. Pesan pemeliharaan, yaitu pesan yang berkenaan dengan kebijaksanaan dan pengaturan organisasi, pesan ini mencakup perintah, ketentuan, prosedur, aturan dan kontrol yang diperlukan untuk mempermudah gerakan organisasi untu mencapai output sistem.
3. Pesan kemanusiaan, yaitu diarahkan kepada orang-orang dalam organisasi dengan mempertimbangkan sikap mereka, pesan ini berkenaan dengan hubungan interpersonal, konsep diri perasaan dan moral. Yang termasuk dalam kategori pesan ini adalah penghargaan terhadap hasil yang dicapai, penyelesaian konflik antara individu atau kelompok aktivitas informal dan bimbingan.
4. Pesan pembaharuan, yaitu suatu pesan yang menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan

perubahanperubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Untuk itu suatu organisasi membuat rencana-rencana baru, aktivitasaktivitas baru, program-program baru, proyek- proyek baru dan saran-saran baru pula. Komunikasi dalam organisasi memerlukan pemahaman yang jelas dan harus efektif tentang kebutuhan orang-orang dalam organisasi, hal ini diperlukan agar organisasi berjalan dengan efektif dan efisien. Untuk itu pimpinan organisasi harus menyadari bahwa semua orang yang terlibat dalam organisasi memiliki kebutuhan yang harus diperhatikan.

Dapat disimpulkan bahwa, komunikasi pada dasarnya dilakukan dengan memperhatikan berbagai kepen-tingan dan kebutuhan orang yang ada dalam organisasi. Kohesi kelompok yang dikemukakan di atas merupakan bagian dari upaya untuk mengetahui keinginan kelompok tersebut. Hubungan yang harmonis antara anggota dengan organisasi secara signifikan akan mempengaruhi kinerja organi-sasi, dan jika kinerja ini berhasil sesuai dengan

rencana, maka produktivitas organisasi juga akan meningkat. Produktivitas yang meningkat merupakan indikator bahwa suatu organisasi mampu mengkomunikasikan rencananya kepada seluruh jajaran organisasi, sekaligus mampu mengkomunikasikan peran organisasi tersebut di lingkungannya.

BAB 4

SISTEM SOSIAL DAN BUDAYA ORGANISASI

A. Sistem Sosial dalam Organisasi

Sistem sosial adalah semua unsur sosial yang saling berhubungan antara satu sama lain dan dimana keterkaitan tersebut saling mempengaruhi dalam kesatuan sosial yang paling tidak harus terdapat dua orang atau lebih untuk saling berinteraksi satu sama lain. Dimana kegiatan tersebut mempunyai tujuan dari interaksi, struktur, simbol dan tujuan bersama

Talcott Persons dalam Ranjabar (2006:2) memberikan definisi sistem sosial yaitu suatu proses interaksi diantara para pelaku sosial (actor), yang merupakan struktur sistem sosial adalah struktur relasi antara para pelaku sebagaimana yg terlibat dalam proses interaksi dan yang dimaksud sistem itu jaringan relasi tersebut. Sistem budaya itu meliputi, kepercayaan, sistem nilai-nilai dan

norma, ekspresi keindahan dan cara berkomunikasi. Sistem sosial budaya merupakan konsep untuk menelaah asumsi asumsi dasar dalam kehidupan masyarakat Sistem sosial budaya merupakan konsep untuk menelaah asumsi asumsi dasar dalam kehidupan masyarakat. Pemberian makna konsep sistem sosial budaya dianggap penting karena tidak hanya untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan sistem sosial budaya itu sendiri tetapi memberikan eksplanasi deskripsinya melalui kenyataan di dalam kehidupan masyarakat.

Definisi yang sama menurut Abdulsyani (1994) Sistem sosial adalah konsep yang paling umum digunakan dalam menjelaskan dan mempelajari hubungan manusia di dalam kelompok atau dalam organisasi sosial. Dalam hal ini manusia sebagai anggota masyarakat adalah individu-individu yang saling bergantung. Interaksi antar individu berkembang berdasarkan standar penilaian dan kesepakatan bersama yaitu berpedoman pada norma-norma sosial merupakan dasar dari terbentuknya sistem sosial. Menurut Johnson (1986), Sistem sosial adalah salah

satu dari sistem-sistem yang termasuk dalam kenyataan sosial, prihal inilah setiap sistem sosial tersebut menjadi bentukan dari tindakan-tindakan sosial yang dilakukan seorang individu dalam malam kelompoknya. Menurut Nasikun (1993), Sistem sosial tidak lain ialah suatu sistem daripada tindakan-tindakan, yang terbentuk dari interaksi sosial yang terjadi di antara berbagai individu, tumbuh dan berkembang tidak secara kebetulan, tapi tumbuh dan berkembang di atas standar penilaian umum masyarakat. Sistem Sosial merupakan sistem bermasyarakat itu sendiri.

Morgan dan evolusionis lain telah menyajikan klasifikasi sistem sosial berdasarkan evolusinya. Menurut mereka, masyarakat atau sistem sosial telah melewati tiga tahap:

- a. Sistem sosial Savagery
- b. Sistem sosial Barbar
- c. Sistem sosial yang beradab

Mereka juga telah mengklasifikasikan sistem sosial berdasarkan alat penghidupan. Jadi sistem sosial ini adalah

(a) Sistem sosial perburuan, (b) Sistem sosial

pastoral/penggembalaan, (c) Sistem sosial pertanian, dan (d) Sistem sosial industri.

Durkheim juga menggambarkan dua jenis sistem sosial (a) sistem sosial mekanis, dan (b) sistem sosial organik. Masyarakat kuno memiliki sistem mekanis sedangkan dalam masyarakat modern, kita menemukan sistem sosial organik.

B. Budaya Organisasi

Menurut Trice dan Bayer dalam Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya

adalah sistem nilai yang dianut secara bersama - sama. Menurut Geert Hofstede dalam Wibowo (2010, p.15), menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari - hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Sedangkan menurut Edgar Schein dalam Wibowo (2010, p.16), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.

Budaya organisasi menurut Stephen Robbins dalam Wibowo (2010, p.17), adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009, p.114) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai - nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi

yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012, p.374) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (Values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi. Menurut Edgar H. Schein dalam jurnal Wiwik Yuswani (2016). Budaya adalah suatu 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 dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota - anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah - masalah yang terjadi. Menurut Sedarmayanti (2014, p.75) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Dikuti dalam jurnal Deni Sulistiawan, Sukisno S. Riadi, Siti Maria (2017). Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (Values), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah

organisasi (Darodjat 2015, p.236). Dari teori - teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

C. Elemen Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam Mangkunegara (2009, p.115) elemen budaya organisasi, antara lain: Nilai - nilai, keyakinan dan prinsip - prinsip dasar, dan praktek - praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein dalam Mangkunegara (2009, p.115) yaitu, pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku :

1. Elemen Idealistik, umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik

dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari - hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Sedangkan menurut Schein dalam Mangkudara (2009, p.115), elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai - nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

2. Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari - sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk - bentuk lain seperti desain dan arsitektur

instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang - kadang tidak sama dengan interpretasi orang - orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

D. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Priansadan Garnida (2013, p.77) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi (Tika 2006, p.10). Karakteristik budaya organisasi ini menjadikan organisasi berfokus kepada hasil bukan hanya pada proses, lalu sejauh mana

keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu di dalam organisasi itu. Budaya organisasi ini juga mengenai sejauh mana karyawan mencermati pekerjaan lebih presisi dan memfokuskan pada hal - hal yang rinci. Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017).

Menurut Robbins dan Judge (2012, p.512) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (Innovation and Risk Taking), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Terhadap Detail (Attention To Detail), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi Pada Hasil (Outcome Orientation), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Berorientasi Kepada Manusia (People Orientation), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.
5. Berorientasi Kepada Kelompok (Team Orientation), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
6. Agresivitas (Aggressiveness), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
7. Stabilitas (Stability), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

E. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul "Organizational Behavior" (2011, p.512), fungsi utama dari budaya organisasi adalah :

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota - anggota organisasi
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Panbundu (2012, p.14) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan

suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

2. Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk *Sense Of Belonging* dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.
3. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien.

5. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
6. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
7. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan.
8. Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.
9. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antar anggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawan dengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
10. Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan.

Menurut Panbundu (2012, p.16) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan - perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi padamasa lalu.

F. Tipe Budaya Organisasi

1. Tipe Budaya Kekeluargaan (*Clan Culture*)

Tipe Kultur Kekeluargaan (*Clan Culture*) adalah budaya organisasi dimana perusahaan memiliki karakter kekeluargaan, terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui team work, dan pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

2. Tipe Budaya Kreatif (*Adhocracy Culture*)

Tipe Kultur Kreatif (*Adhocracy Culture*) adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama dari manajemen adalah untuk mendukung terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

3. Tipe Budaya Persaingan (*Market Culture*)

Tipe Kultur Persaingan (*Market Culture*) adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang keras hati, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan. Tipe Budaya Pengendalian (*Hierarchy Culture*) Tipe Kultur Pengendalian (*Hierarchy Culture*) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk perusahaan

yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Tugas utama manajemen ditekankan pada efisiensi serta adanya batasan - batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya adalah berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Dari definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan identitas terhadap sesuatu yang lebih secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, dan dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

Menurut Robbins dan Coutler (2010, p.64), mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan

memiliki budaya, namun tidak semua organisasi memiliki budaya yang sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawannya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki tingkatan yaitu budaya organisasi yang kuat dan lemah. Menurut Robbins dan Coutler (2010), ciri ciri budaya organisasi yang kuat yaitu (a) nilai-nilai diterima secara luas oleh seluruh anggota organisasi, (b) budaya memberikan pesan yang konsisten pada karyawan mengenai hal yang dipandang berharga dan penting, (c) para karyawan sangat mengidentifikasi jati diri mereka dengan budaya organisasi. (d) Toleransi kaitan yang erat diantaranya penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi. Sedangkan ciri-ciri budaya yang lemah sebaliknya, (a) Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi biasanya kalangan manajemen puncak. (b) Budaya memberikan pesan yang saling bertolak belakang mengenai apa yang dianggap berharga dan penting. (c) para karyawan tidak begitu peduli dengan identifikasi

budaya organisasi mereka. (d) tidak terdapat kaitan erat diantara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Budaya Organisasi yang lemah (Weak Culture) sebagai tingkat budaya dimana setiap orang memiliki nilai - nilai yang berbeda, terdapat ketidakjelasan akan tujuan - tujuan dan prinsip - prinsip yang melandasi setiap keputusan perusahaan. Menurut Robbins dan Coutler (2010, p.65) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen", menjelaskan bahwa budaya yang kuat (Strong Culture) digambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai - nilai utama organisasi secara kokoh atau kuat dan diterima secara luas di kalangan karyawan, memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya yang lemah. Berdasarkan teori pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dipegang secara intensif, mendasar dan kukuh, dianut secara luas, secara jelas dan diwariskan. Ketika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, karyawan akan

memberikan kesetiaan yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lemah.

G. Hakikat Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014, p.171) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.

5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu - individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

BAB 5

NILAI, SIKAP DAN KEPUASAAN KERJA

Dalam bab ini, kita akan mempelajari nilai, bagaimana nilai-nilai dapat berubah dari satu generasi ke generasi lainnya, dan apa arti perubahan nilai bagi para manajer yang berasal dari generasi berbeda. Kita juga akan mengkaji penelitian atas topik sikap, menunjukkan hubungan antara sikap dan perilaku, dan mengkaji faktor-faktor yang membentuk kepuasan karyawan pada pekerjaan mereka.

A. Nilai

Nilai mencerminkan keyakinan-keyakinan dasar bahwa “bentuk khusus perilaku atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih dipilih dibandingkan dengan bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan perlawanan atau kebaikan.” Nilai mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, dan diinginkan.

Nilai mempunyai baik atribut isi maupun intensitas. Atribut isi mengatakan bahwa bentuk perilaku atau bentuk-akhir keberadaannya adalah penting. Atribut intensitas menjelaskan seberapa penting hal itu. Ketika kita memperingatkan nilai-nilai individu berdasarkan intensitasnya, kita peroleh sistem nilai orang tersebut. Secara umum dapat dikatakan nilai itu relatif stabil dan kokoh.

Nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita. Individu-individu memasuki organisasi dengan gagasan yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa yang seharusnya dan tidak seharusnya. Sistem nilai adalah hirarki yang didasarkan pada pemeringkatan nilai-nilai pribadi berdasarkan intensitas nilai tersebut.

Nilai dapat dikelompokkan 2 pendekatan dalam menyusun tipologi nilai :

a) Survei Nilai Rokeach (RVS)

Menciptakan satu perangkat, yang disebut nilai terminal, merujuk pada bentuk akhir keberadaan yang sangat diinginkan. Ini adalah sasaran yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya. Perangkat lainnya yaitu nilai instrumental, merujuk pada bentuk perilaku, atau upaya-upaya untuk mencapai nilai-nilai terminal yang lebih disukai oleh orang tertentu.

b) Kelompok Kerja Kontemporer

Mengemukakan bahwa karyawan dapat dibagi menurut era ketika mereka memasuki angkatan kerja. Karena sebagian besar orang mulai bekerja pada usia antara 18-23 tahun, era-era tersebut juga berkorelasi erat dengan usia kronologis karyawan. Contohnya di USA terdapat generasi veteran, baby boomer, generasi X, dan nexter.

Nilai, kesetiaan dan perilaku etis ternyata, para manajer secara konsisten melaporkan bahwa tindakan bos mereka merupakan faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku etis dan tidak etis dalam organisasi. Dengan fakta ini, nilai-nilai mereka yang

berada dalam manajemen menengah ke atas akan secara signifikan berpengaruh pada keseluruhan iklim etika di dalam organisasi tertentu.

Nilai-nilai antar kebudayaan kerangka kerja Hofstede untuk pengkajian kebudayaan merupakan salah satu pendekatan paling banyak dirujuk. Mengemukakan bahwa para manajer dan karyawan berbeda-beda berdasarkan lima dimensi nilai budaya nasional. Nilai-nilai tersebut adalah:

a) Jarak kekuasaan.

Merupakan atribut kebudayaan nasional yang menggambarkan tingkat penerimaan masyarakat akan kekuasaan dalam institusi atau organisasi yang didistribusikan secara tidak merata.

b) Individualisme versus Kolektivisme. Individualisme adalah tingkat dimana orang-orang di sebuah negara lebih suka bertindak sebagai individu dibandingkan sebagai anggota kelompok. Kolektivisme ekuivalen dengan individualisme yang rendah.

- c) Kuantitas kehidupan versus kualitas kehidupan.
Kuantitas kehidupan adalah sampai tingkat mana nilai-nilai seperti keberanian, perolehan uang dan barang materi serta persaingan itu mendominasi. Kualitas kehidupan adalah sampai tingkat mana orang menghargai hubungan dan memperlihatkan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain.
 - d) Penghindaran ketidakpastian. Atribut kebudayaan nasional yang menggambarkan tingkat di mana masyarakat nerasa terancam oleh keadaan yang tidak menentu atau bermakna ganda dan mencoba menghindari keadaan tersebut.
 - e) Orientasi jangka panjang versus jangka pendek.
Orang-orang yang hidup dalam kebudayaan dengan orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan dan ketekunan. Orang yang berorientasi jangka pendek menghargai masa lampau dan masa kini, dan meneankan pada tradisi dan pemenuhan kewajiban sosial.
- a. Kerangka kerja globe

Untuk Menilai Kebudayaan Tim GLOBE mengidentifikasi 9 dimensi untuk membedakan kebudayaan nasional : (1). keberanian berpendapat. Sejauh mana satu masyarakat mendorong orang untuk menjadi kasar, konfrontasional, tegas, dan kompetitif versus moderat dan lembut. (2). Orientasi ke masa depan. Sejauh mana satu masyarakat mendorong dan menghadapi perilaku yang berorientasi ke masa depan seperti perencanaan, investasi masa depan, dan penundaan gratifikasi. (3) Pembedaan jenis kelamin. Sejauh mana satu masyarakat memaksimalkan perbedaan-perbedaan peran jenis kelamin. (4). Pencegahan ketidakpastian. Sebagai ketergantungan masyarakat pada norma-norma dan prosedur sosial untuk meredam ketidakpastian kejadian-kejadian pada masa depan. (5) Jarak kekuasaan. Sebagai tingkat sampai mana para anggota satu masyarakat menganggap kekuasaan tidak dibagi secara merata. (6) Individualisme/Kolektivisme. Sampai di tingkat manakah para individu didorong oleh lembaga-lembaga

masyarakat untuk dipadukan menjadi kelompok-kelompok dalam organisasi-organisasi dan masyarakat.. (7) Kolektivisme dalam kelompok. Sejauh mana para anggota satu masyarakat membanggakan keanggotaan dalam kelompok-kelompok kecil dimana mereka dipekerjakan. (8). Orientasi kerja. Ini merujuk pada sejauh mana satu masyarakat mendorong dan menghadahi anggota kelompok atas perbaikan dan keunggulan hidup. (9). Orientasi kemanusiaan. Didefinisikan sebagai sejauh man satu masyarakat mendorong dan menghadahi para individu atas kejujuran, kepekaan sosial, kedermawanan, kebaikan, dsb.

B. Sikap

Sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif-baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Terdapat 3 komponen sikap : (a) Komponen kognitif sikap,

merupakan segmen pendapat atau keyakinan dari sikap. (b) Komponen Afektif sikap, segmen emosional atau perasaan dari sikap. (c) Komponen perilaku sikap, merupakan maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Dalam organisasi, sifat bersifat penting karena mereka mempengaruhi perilaku.

1. Tipe-tipe Sikap

- a. Kepuasan kerja, Istilah kepuasan kerja merujuk pada sifat umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu.
- b. Keterlibatan kerja, Istilah keterlibatan kerja merupakan tingkat dimana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya.
- c. Komitmen pada organisasi merupakan tingkat dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sikap dan Konsistensi Penelitian umumnya menyimpulkan bahwa orang-orang mengusahakan konsistensi di antara sikap-sikapnya serta antara sikap dan perilakunya. Ini berarti bahwa individu-individu berusaha menyatukan sikap-sikap yang terpisahkan dan memadukan sikap dan perilaku mereka sehingga tampak rasional dan konsisten.

2. Kepuasan kerja

Mengukur kepuasan kerja kita sebelumnya mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Bagaimana mengukur konsep tersebut? Terdapat pendekatan antara lain, peringkat global tunggal dan skor penghitungan yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Pendekatan tunggal tidak lebih dari sekedar bertanya secara langsung pada karyawan, “seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda?” dan karyawan akan menjawab. Pendekatan lainnya, penghitungan aspek

pekerjaan-lebih canggih. Pendekatan itu mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan terhadap setiap elemen tersebut. Faktor-faktor yang pada umumnya adalah suasana –pekerjaan, pengawasan, tingkat upah, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja. Seberapa Puas Seseorang Terhadap Pekerjaannya? Sebagian besar pekerja merasa puas dengan pekerjaannya. Namun belakangan ini terdapat tren penurunan kepuasan kerja. Hal-hal yang menyebabkannya antara lain upaya majikan untuk mencoba meningkatkan produktivitas melalui peningkatan beban kerja karyawan dan tenggat waktu lebih sempit. Faktor lainnya adalah perasaan, yang sering dilaporkan oleh pekerja, bahwa mereka memiliki kendali lebih kecil atas pekerjaan mereka.

3. Dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan

Ketertarikan para manajer terhadap kepuasan kerja cenderung berpusat pada dampaknya terhadap kinerja karyawan, yaitu : (a) Kepuasan dan produktivitas, para

pekerja yang bahagia belum tentu menjadi pekerja yang produktif. Pada level individu, bukti tersebut menunjukkan bahwa pernyataan sebaliknya justru lebih akurat. Oleh karena itu mungkin benar bahwa organisasi yang bahagia adalah lebih produktif. (b) Kepuasan dan keabsenan, tentu masuk akal apabila karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya akan absen, namun faktor-faktor lain memiliki dampak pada hubungan tersebut dan mengurangi koefisien hubungan tersebut. (c) Kepuasan dan Pengunduran Diri, kepuasan juga berkorelasi negatif dengan pengunduran diri, namun hubungan tersebut lebih kuat dari apa yang telah kita temukan untuk keabsenan. Namun, kembali, faktor-faktor lain seperti kondisi bursa kerja, harapan-harapan tentang pekerjaan alternatif, dan panjangnya masa kerja pada organisasi tertentu merupakan rintangan-rintangan penting bagi keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan saat ini.

Cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan yaitu: a) keluar, perilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri. b) Suara, secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan. c) Kesetiaan, Secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar” d) Pengabaian, Secara pasif membiarkan keadaan bertambah buruk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

4. Kepuasan kerja dan OCB

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Lebih dari itu,

karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas karena mereka ingin mengulang pengalaman positif mereka.

5. Kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan

Dalam organisasi jasa, kesetiaan dan ketidaksetiaan pelanggan sangat tergantung pada cara karyawan garis depan berhubungan dengan konsumen. Karyawan yang puas berkemungkinan besar untuk ramah, ceria, dan responsive-yang dihargai pelanggan.

C. Peningkatan Kinerja Pekerja

Dalam peningkatan kinerja, pemimpin akan menilai organisasi pada periode tertentu Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

a. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi (a) Telaah gaji.

Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.

1) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

b. Tujuan Pengembangan

1) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.

2) Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (performance feedback) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

- 3) Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- 4) Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- 5) Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

D. Umpan Balik

a. Pengertian Umpan Balik

Umpan balik merupakan proses yang penting dalam organisasi. Armstrong (2009) menyatakan bahwa umpan balik terhadap individu mengenai bagaimana mereka

bekerja adalah salah satu hal yang penting dalam manajemen kinerja. Umpan balik adalah penyediaan informasi tentang bagaimana kinerja mereka dalam hal hasil, kejadian, insiden kritis, dan perilaku signifikan. Umpan balik bisa menjadi positif jika memberi tahu orang bahwa mereka telah melakukan sesuatu dengan baik, konstruktif jika memberi saran bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik, dan negatif jika mengatakan bahwa mereka telah melakukan sesuatu dengan buruk (Armstrong, 2009). Umpan balik memperkuat perilaku efektif dan menunjukkan di mana dan bagaimana perilaku perlu diubah.

b. Fungsi Umpan Balik

Banyak ahli menyampaikan fungsi umpan balik dalam berbagai versi sesuai konteksnya. Fungsi feedback salah satunya adalah untuk menyampaikan motivasi, reinforcement (Harsono, 1988:89) atau punishment (Rusli Lutan, 1988; Apruebo, 2005). Penjelasan yang terjadi tentang kemampuan karyawan, apabila keunggulan dan kelemahan karyawan dibandingkan dengan karyawan

yang lain, akan dapat membuat karyawan memacu dirinya untuk melakukan yang terbaik dari yang bisa dilakukannya. Kondisi kemampuan yang dimiliki karyawan akan menjadi sebuah daya untuk mendorong jika manajer dapat menyampaikan pesan dengan tepat. Hal itu dapat dilakukan melalui pemberian stimulus kerja agar karyawan semakin rajin bekerja.

E. Macam-macam umpan balik

1) General dan Specific Feedback

General feedback atau umpan balik secara general contohnya berhubungan terhadap kegiatan secara general. Umpan balik umum dipakai dengan tujuan dapat meningkatkan pembelajaran bagi karyawan agar bisa lebih baik. Umumnya umpan balik diberikan dalam bentuk kata, misalnya : baik, keren, menakjubkan. Pemberian kata tersebut masih terlihat general, akibatnya belum bisa memberikan pengetahuan yang khusus kepada pegawai agar dapat meningkatkan kapabilitas dan bersikap lebih terampil. Specific feedback ini menimbulkan pegawai memiliki

pengetahuan terhadap apa yang seharusnya dia laksanakan. Umpan balik ini dikasihkan kepada pegawai yang sadar dengan perbuatan salah yang telah dilakukannya namun tidak mengetahui bagaimana cara mengatasinya.

2) Congruent dan Incongruent feedback

Congruent feedback merupakan umpan balik yang fokus terhadap kegiatan karyawan yang sedang dikerjakan karyawan. Sedangkan yang berhubungan dengan bagian detail dari pekerjaan itu, disebut sebagai incongruent feedback.

3) Simple Feedback

Simple feedback yaitu umpan balik yang memperhatikan pada sisi ketrampilan di suatu waktu. Simple feedback terdiri dari beberapa keywords yang menunjukkan kegiatan akhir dan dilakukan berkali-kali terhadap kegiatan yang sedang dilakukan. Manfaat diterapkannya simple umpan balik yaitu bos atau pimpinan dapat dengan gampang dan detail untuk menyampaikan feedbacks disebabkan lebih focus pada

suatu bagian tertentu dan lebih mudah pula pegawai untuk belajar dan mencoba menerapkan perbaikan yang diterima agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan sempurna serta pegawai dapat selalu mengaplikasikannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

4) Positif, Netral, dan Negatif Feedback

Jenis umpan balik yang lain dikemukakan oleh Suherman (1998:126) yaitu umpan balik positif, umpan balik netral, dan umpan balik negatif. Ketiga jenis umpan balik ini paling sering dijumpai dalam kegiatan pekerjaan karyawan dalam lingkungan perusahaan. Umpan balik positif adalah umpan balik yang diungkapkan dengan kata-kata bagus, menyenangkan, pintar, menarik, dan hebat. Umpan balik netral adalah umpan balik yang tidak merujuk secara khusus kepada karyawan yang melakukan kesalahan, tetapi secara netral mengingatkan kepada seluruh karyawan yang sedang melakukan pekerjaan tersebut. Umpan balik negatif adalah lawan dari umpan balik positif.

Meskipun jarang dianjurkan, karena dikhawatirkan akan merusak kepercayaan diri karyawan, tetapi pemberian negatif feedback dapat dilakukan dengan cara implisit (tidak langsung); diberikan pada karyawan yang tidak mengerti setelah beberapa kali diberikan umpan balik; diberikan pada karyawan yang tidak memperhatikan penjelasan atasan atau manajernya.

5) Umpan balik Sistem Pakar

Cara lain adalah dengan menggunakan sistem umpan balik sistem pakar. Sistem ini dibangun dengan mengekstrak pengetahuan yang relevan dari pakar manusia dan menghasilkan 'aturan praktis' untuk menangani situasi tertentu (Armstrong, 2009). Sistem pakar memberikan panduan kepada para manajer tentang bagaimana menghadapi berbagai jenis orang dan situasi yang akan mereka hadapi saat melakukan tinjauan kinerja yang melibatkan pemberian umpan balik.

6) Penghargaan

Menurut Pitts (dalam Edirisooriya 2014:313) penghargaan adalah keuntungan yang timbul dari melaksanakan tugas, menjalankan pelayanan, atau mengambil tanggung jawab. Chin-Ju (dalam Sajuyigbe, Bosedé & Adeyami 2013:28) menyatakan bahwa penghargaan dapat berupa uang, perhatian dan pujian atau gabungan dari keduanya. Sementara Huselid (dalam Sajuyigbe et al 2013:28) memandang penghargaan sebagai sebuah sistem yang memberikan kontribusi terhadap kinerja dengan menghubungkan kepentingan karyawan kepada mereka yang berasal dari tim dan organisasi, sehingga meningkatkan usaha dan kinerja.

7) Penguatan Positif

Martin dan Pear (Edi Purwanta, 2005: 35) berpendapat bahwa kata “positive reinforcement” sering disamaartikan dengan kata “hadiah” (reward). Muhamad Fahrozin, dkk (2004: 76) mendefinisikan positive reinforcement yaitu stimulus yang pemberiannya terhadap operan behavior

menyebabkan perilaku tersebut akan semakin diperkuat atau dipersering kemunculannya. Menurut Syaiful Bahri Djamarah (2005: 118) mengemukakan lima tujuan positive reinforcement dalam interaksi edukatif sebagai berikut. a. Meningkatkan perhatian siswa dan membantu siswa belajar apabila pemberian penguatan digunakan secara selektif. b. Memberi motivasi pada siswa dalam proses pembelajaran. c. Dipakai untuk mengontrol atau mengubah tingkah laku siswa yang mengganggu, dan meningkatkan cara belajar produktif. d. Mengembangkan kepercayaan diri siswa untuk mengatur diri sendiri dalam pengalaman belajar. e. Mengarahkan terhadap pengembangan berfikir yang divergen (berbeda) dalam pengambilan inisiatif yang bebas.

F. Dinamika Kelompok

Kata dinamika berasal dari kata Dynamics (Yunani) yang bermakna “Kekuatan” (force). “Dynamics is facts or concepts which refer to conditions of change, especially to

forces". Menurut Slamet Santoso (2004: 5), Dinamika berarti tingkah laku warga yang satu secara langsung mempengaruhi warga yang lain secara timbal balik.. Dinamika berarti adanya interaksi dan interdependensi antara anggota kelompok yang satu dengan anggota kelompok secara keseluruhan. Karenanya, dapat disimpulkan bahwa Dinamika ialah kedinamisan atau keteraturan yang jelas dalam hubungan secara psikologis.

Menurut Slamet Santosa (1992: 8), "Kelompok adalah suatu unit yang terdapat beberapa individu yang mempunyai kemampuan untuk berbuat dengan kesatuannya dengan cara dan atas dasar kesatuan persepsi". Dinamika Kelompok mengacu pada kekuatan Interaksional dalam kelompok yang ditata dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan para anggota (Suardi: 1998). Pada hakikatnya, dinamika kelompok mencakup proses dan perasaan kelompok. Karenanya, lebih bersifat Deskriptif, tidak ada yang baik ataupun yang buruk. Dalam keorganisasian-keorganisasian juga banyak menggunakan pendekatan-pendekatan. Dinamika

kelompok untuk proses pelaksanaan dan pencapaian tujuan kelompoknya. Kemudian berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan pengertian atau hakikat dari dinamika kelompok itu sendiri adalah studi tentang interaksi dan interdependensi antara anggota kelompok yang satu dengan yang lain dengan adanya timbal balik dinamis atau keteraturan yang jelas dalam hubungan secara psikologis antar individu sebagai anggota kelompok dengan memiliki tujuan tertentu.

Karakteristik atau ciri suatu kelompok menurut Shaw (1979: 6-10) ada 6, yaitu: (a) Persepsi dan kognisi anggota kelompok, (b) Motivasi dan kebutuhan kepuasan (need satisfaction), (c) Tujuan kelompok (Group Goals), (d) Organisasi Kelompok, (e) Ada ketergantungan antara anggota kelompok, dan (f) Interaksi. Selain itu, karakteristik kelompok adalah (a) adanya interaksi, (b) adanya struktur, (c) Kebersamaan, (d) adanya tujuan, (e) ada suasana kelompok, dan (f) adanya dinamika interdependensi.

G. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah sebuah proses menentukan sebuah pilihan dari berbagai alternatif pilihan yang tersedia. Seseorang terkadang dihadapkan pada suatu keadaan yang mengharuskan untuk menentukan pilihan (keputusan) dari berbagai alternatif yang ada. Proses ini terkadang amatlah rumit karena berdampak pada diri sendiri dan lingkungan sekitarnya. Minimal ada dua alternatif atau lebih yang harus diambil oleh pengambil keputusan untuk memilih salah satu pilihan berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu. Secara umum, pengertian pengambilan keputusan telah dikemukakan oleh banyak ahli, diantaranya adalah menurut G. R. Terry, mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Menurut Claude S. Goerge, Jr, mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk

pertimbangan, penilaian, dan pemilihan di antara sejumlah alternatif.

Dasar pengambilan keputusan terdapat dalam model yang bermanfaat dan terkenal sebagai kerangka dasar proses pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Herbert A.Simon terdiri atas tiga tahap, yaitu : (a). Pemahaman, yaitu menyelidiki lingkungan/kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah yang diperoleh diolah dan diperiksa untuk dijadikan petunjuk yang dapat menemukan masalahnya. (b). Perancangan, yaitu menemukan, mengembangkan, dan menganalisis arah tindakan yang mungkin dapat digunakan. Hal ini mengandung proses untuk memahami masalah untuk menghasilkan cara pemecahan dan menguji apakah cara pemecahan tersebut dapat dilaksanakan. (c) Pemilihan, yaitu memilih arah tindakan tertentu dari semua arah tindakan yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan.

Pembuatan keputusan ini bertujuan mengatasi atau memecahkan masalah yang bersangkutan sehingga usaha pencapaian tujuan yang dimaksud dapat dilaksanakan

secara baik dan efektif. Masalah atau problem yang dimaksud dapat dibagi tiga golongan besar, yaitu, masalah korektif, masalah progresif, dan masalah kreatif.

- a. Masalah korektif adalah masalah yang timbul karena adanya penyimpangan dari apa yang direncanakan.
- b. Masalah progresif adalah suatu masalah yang terjadi akibat adanya keinginan untuk memperbaiki atau meningkatkan suatu prestasi atau hasil masa lalu.
- c. Masalah kreatif adalah suatu masalah yang muncul karena adanya keinginan untuk menciptakan sesuatu yang sama sekali baru.

Selanjutnya proses pengambilan keputusan, menurut G. R. Terry, proses pengambilan keputusan adalah merumuskan problem yang dihadapi, menganalisa problem tersebut, menetapkan sejumlah alternative, mengevaluasi alternative, memilih alternatif keputusan yang akan dilaksanakan. Sedangkan menurut Peter Drucher, pengambilan

keputusan melalui langkah-langkah sebagai berikut:
(a) menetapkan masalah, (b) menganalisa masalah (c) mengembangkan alternatif, (d) mengambil keputusan yang tepat, dan (e) mengambil keputusan menjadi tindakan efektif.

H. Jenis-jenis keputusan

Beberapa keputusan bisa dibuat berulang kali secara rutin dan tidak rutin dalam bentuk persoalan yang sama sehingga mudah dilakukan. Keputusan-keputusan ini dapat ditempuh secara efektif dengan mengikuti peraturan-peraturan yang telah dikukuhkan dalam bentuk petunjuk pelaksanaa yang disusun berdasarkan pengalaman sebelumnya. Misanya penyusunan anggaran tahunan sekolah, pengaturan belanja, pengolahan data penelitian dan sebagainya. Situasi keputusan lainnya yang dihadapi mungkin serupa dengan situasi yang telah dialami masa lalu, akan tetapi suatu ciri khusus dari permasalahan yang baru timbul mungkin agak berbeda dalam beberapa aspek penting bahwa mungkin lebih unik.

Salah satu komponen terpenting dari proses keputusan ialah kegiatan pengumpulan informasi dari mana suatu apresiasi mengenai situasi keputusan dapat dibuat. Apabila informasi yang cukup dapat dikumpulkan guna memperoleh suatu spesifikasi yang lengkap dari semua alternatif dan tingkat efektivitasnya dalam situasi yang sedang terjadi, maka keputusan yang diambil relatif mudah. Akan tetapi dalam prakteknya, sangatlah tidak mungkin untuk mengumpulkan informasi yang secara lengkap, mengingat terbatasnya dana, waktu dan tenaga. Dalam hal data tidak lengkap atau merupakan perkiraan atau ramalan saja, elemen ketidakpastian kemudian muncul di dalam proses pembuatan keputusan. Elemen ketidakpastian ini akan menimbulkan resiko bagi pembuat keputusan. Ketidakpastian merupakan ciri situasi keputusan yang paling sering dijumpai dalam manajemen modern. Hal ini disebabkan karena pengambil keputusan tidak mengetahui dari sifat-sifat alternatif yang tersedia, sehingga menimbulkan kesulitan dalam proses pengambilan keputusan.

Banyak perdebatan muncul saat menentukan efektivitas pengambilan keputusan secara individu atau kelompok. Secara kelompok biasanya membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai keputusan dibandingkan secara individu, tetapi mengikutsertakan spesialis dan ahli menguntungkan karena interaksi di antara mereka akan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Pada kenyataannya, banyak para peneliti menyatakan bahwa keputusan konsensus dengan lima atau lebih peserta lebih unggul dibanding secara individu, pengumpulan suara terbanyak dan keputusan memimpin kelompok.

Keputusan tertentu tampaknya memang menjadi lebih baik jika dibuat oleh kelompok, sementara hal lain lebih cocok jika dibuat oleh individu. Keputusan tidak terprogram lebih cocok jika dibuat oleh kelompok. Curahan bakat biasanya dibuat oleh manajer puncak karena begitu pentingnya keputusan ini. Para pakar memberikan pengertian keputusan sesuai dengan sudut pandang dan latar belakang pemikirannya.

Menurut James A.F. Stoner, keputusan adalah pemilihan di antara berbagai alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu: 1) ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; 2) ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik; dan 3) ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekatkan pada tujuan tersebut. Pengertian keputusan yang lain dikemukakan oleh Prajudi Atmosudirjo bahwa keputusan adalah suatu pengakhiran daripada proses pemikiran tentang suatu masalah dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif. Dari pengertian keputusan tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif.

Berkaitan adanya hubungan antar individu dengan individu lainnya, maka menjadi lebih bermakna manusia apabila pola tingkah lakunya hampir identik dengan tingkah laku massa yang bersangkutan. Proses yang meningkatkan ciri-ciri individualitas pada seseorang

sampai pada dirinya sendiri, disebut proses individualisasi atau aktualisasi diri. Dalam proses ini maka individu terbebani berbagai peranan yang berasal dari kondisi kebersamaan hidup, yang akhirnya muncul suatu kelompok yang akan menentukan kemantapan yaitu masyarakat. Individu dalam tingkah laku menurut pola 18 pribadinya ada tiga kemungkinan: (a) pertama menyimpang dari norma kolektif kehilangan individualitasnya, (b) kedua takluk terhadap kolektif, dan (c) ketiga mempengaruhi masyarakat. (Hartomo, 2004: 64). Dengan demikian manusia merupakan makhluk individual tidak hanya dalam arti keseluruhan jiwa-raga, tetapi merupakan pribadi yang khas, menurut corak kepribadiannya dan kecakapannya. Individu mempunyai ciri-ciri memiliki suatu pikiran dan diri. Di mana individu sanggup menetapkan kenyataan, interpretasi situasi, menetapkan aksi dari luar dan dalam dirinya. Dapat diartikan sebagai proses komunikasi individu dalam berinteraksi dan berhubungan. Individu tidak akan jelas identitasnya tanpa adanya suatu masyarakat yang menjadi

latar individu tersebut yang ditandai dengan usaha menempatkan perilaku pada dirinya sesuai dengan norma dan kebudayaan lingkungan tersebut, seperti di Indonesia individunya menjunjung tinggi perilaku sopan santun, dan beretika dalam bersosialisasi. Individu selalu berada di dalam kelompok, peranan kelompok tersebut adalah untuk mematangkan individu tersebut menjadi seorang pribadi. Prosesnya tergantung terhadap kelompok dan lingkungan dapat menjadi faktor pendukung proses juga dapat menjadi penghambat proses menjadi suatu pribadi. Faktor pendukung dan faktor penghambat juga dapat berdasarkan individu itu sendiri.

BAB 6

MANAJEMEN STRES DAN PERUBAHAN

A. Manajemen Stres

Kata stres berasal dari bahasa latin “Stringere” yang berarti ketegangan atau tekanan. Munculnya reaksi stres, yang kemunculannya tidak diharapkan orang-orang, biasanya disebabkan oleh tingginya tuntutan dari lingkungan sekitar terhadap seseorang sehingga keseimbangan antara kemampuan dan kekuatan terganggu; hal ini dikenal sebagai distress.

Stress merupakan suatu respon adaptif individu terhadap situasi yang diterima seseorang sebagai suatu tantangan atau ancaman keberadaannya. Secara umum, orang yang mengalami stress merasakan perasaan khawatir, tekanan lebih ketakutan, depresi, cemas dan marah. Terdapat tiga aspek gangguan seseorang yang

mengalami stress yaitu : gangguan dar aspek fisik, aspek kognitifi, dan aspek emosi. Gejala fisik yang dialami seseorang yang stress ditandai dengan denyut jantung yang tinggi dan tangan berkeringat, sakit kepala, sesak nafas, sakit punggung atau pundak, bekerja- berlama-lama, tidak ada kontak dengan rekan, gangguan tidur, dan perubahan berat badan yang drastis. Secara aspek ,kognitif atau pikiran ditandai dengn lupa akan sesuatu sulit berkonsentrasi, cemas mengenai sesuatu hal, sulit untuk memproses informasi dan mengemukakan pernyataan-pernyataan yang negatif terhadap diri-sendiri. Dari aspek emosi, stress ditandai dengan sikap mudah marah, cemas dan cepat panik, ketakutan sering menangis, dan mengalami peningkatakn konflik interpersonal.

Stres berlebih memiliki dampak serius pada perkembangan kemampuan individu dalam beradaptasi karena, pada umumnya, stres seringkali terjadi akibat perasaan manusia. Dalam suatu organisasi, para pekerja mengalami stres yang disebabkan oleh tekanan terhadap kinerja mereka. Salah satu contoh dari hal ini adalah

frustrasi, yaitu adanya hambatan terhadap motivasi pekerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Jika target yang tercapai tidak sesuai dengan rencana, berbagai gangguan dapat menyita jam kerja pekerja sehingga menjadi pemicu terjadinya stres

Dalam konteks target kerja, reaksi di atas umumnya dikenal sebagai istilah mekanisme pertahanan diri. Sebagai contoh, stres yang dialami pekerja merupakan upaya mereka bertahan terhadap tekanan psikologis yang dialami mereka. Akan tetapi, tiap pekerja memiliki pola toleransi yang beragam selain dalam menghadapi tekanan selain reaksi stres melalui hambatan dorongan atau motivasi. Perbedaan pada hambatan dan dorongan ini dapat memicu frustrasi atau bahkan mengarah pada pola adaptasi yang lebih baik.

Hal-hal yang menimbulkan stres disebut stressor. Ancaman kejadian atau perubahan merupakan stresor. Terdapat dua tipe yaitu stresor yang berasal dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

1. Lingkungan eksternal

Physical environment misalnya kebisingan, cahaya yang berlebihan, suhu udara yang panas dan kondisi ruangan yang sempit.

a. *Social interaction* misalnya mengalami tindakan yang kasar, korban sikap berkuasa menerima tindakan agresif dari pihak lain dan mengalami kekerasan.

b. Peristiwa penting dalam hidup misalnya kelahiran, kematian, kehilangan pekerjaan, promosi dan perubahan status perkawinan

c. Kecerobohan kegiatan sehari-hari, misalnya rutinitas bepergian dalam jarak jauh, lupa menyimpan kunci dan kerusakan mesin.

2. *Internal Stressor*

Internal stressor dapat disebabkan adanya pemilihan terhadap gaya hidup yang diwarnai dengan kecanduan minum-minuman yang mengandung kafein, kurang tidur dan jadwal yang terlalu padat. Pembicaraan pribadi yang negatif hal ini ditandai dengan pemikiran yang pesimis, sering mengkritik diri sendiri dan

melakukan analisis yang berlebihan. Jebakan pemikiran, misalnya harapa yang tidak realistis, taking things, personality, terlalu banyak yang dipikirkan atau tidak berpikir sama sekali exanggeration dan berpikir kaku. Hambatan pribadi misalnya *workaholic* dan *perfeksionis*.

B. Tingkatan Stres

1. *Eustress* adalah stress positif yang terjadi ketika tingkatan stres cukup tinggi untuk memotivasi agar bertindak untuk mencapai sesuatu. *Eustress* adalah stress yang dapat menguntungkan kesehatan seperti latihan fisik atau mencapai promosi.
2. *Distress* atau stress negatif terjadi ketika tingkatan stress terlalu tinggi atau terlalu rendah dan tubuh dan pikiran mulai menanggapi stressor dengan negatif. *Distress* di lain pihak meruapakan stress yang mengganggu kesehatan dan sering menyebabkan ketidakseimbangan antara tuntutan stres dan kemampuan untuk memenuhi tuntutan.

C. Tahap Alarm Stres

Apabila mulai mengalami stres kejadian yang menyebabkan stress atau sesuatu yang menyebabkan perubahan psikologi pada tubuh. Pengalaman dan persepsi ini mengganggu keseimbangan badan dan tubuh merespon stressor dengan segera dan selektif mungkin. Hal yang dapat terjadi akibat stres ini contohnya, jantung- peningkatan denyut jantung, pemapasan- peningkatan pernafasan, kulit- penurunan suhu badan, hormonal- peningkatan stimulasi *dang en adrenal* yang meningkatkan produksi *adrenal rush*.

D. Tahap Resistance

Pada tahap ini tubuh mencoba untuk menyesuaikan dengan stressor dengan memulai proses dan memperbaiki kerusakan yang diakibatkan oleh stressor. Rekan dan keluarga, mengetahui perubahan sebelum melakukan. Dengan demikian penting untuk menguji akibat-akibatnya untuk memastikan bahwa tidak berlebihan. Indikator

perilaku dari tahap ini adalah kurang perhatian terhadap keluarga, sekolah, kehidupan, withdraw, perubahan kebiasaan makan, insomnia, hiperinsomnia, kemarahan dan *fatigue*. Indikator kognitif meliputi kesulitan memecahkan masalah, bingung, mimpi buruk dan *hiper-vigiance*, indikator emosi adalah kesedihan, ketakutan, *guilt*, *agitation*, kecemasan, panik, depresi dan *overwhelmed*.

E. Tahap Exhaustion

Selama tahap ini stresor tidak diatur dengan efektif, tubuh dan pikiran tidak mampu untuk memperbaiki kerusakan. Contoh pada tahap ini digestive disorders, menyerah sakit kepala, tekanan darah naik. Insomnia dan lepas kendali.

Terdapat dua tipe stress yaitu, stress negatif dan stress positif, stress negatif menyebabkan timbulnya kondisi-kondisi minor, seperti sakit kepala, masalah digestif, keluhan penyakit kulit, insomnia, dan *ulcers*.

Excessive, prolonged and unrelieved stress dapat menimbulkan dampak buruk pada kondisi mental,

fisik, dan kesehatan dan kesehatan spiritual. Stress positif dapat meningkatkan motivasi dan kepedualian, menyediakan stimulasi untuk menangani situasi tertentu yang menentang. Stress juga menyebabkan perasaan konforntasi mengancam situasi.

F. Teknik-teknik Manajemen Stress

Cara cara mengurangi stress lingkungan adalah pengorganisasian lingkungan yang buruk dapat menjadi penyebab stress yang utama apabila lingkungan diorganisir dengan baik dan menyenangkan, kemudian dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas. Beberapa orang yang mengalami stres memerlukan lingkungan yang tenang namun orang yang lain memerlukan lingkungan yang ramai untuk menanggulangi stres. Adapun rahasia manajemen stres adalah melakukan kegiatan tertawa, beristirahat untuk memulihkan energi, latihan relaksasi pada lingkungan yang damai, dapatkan dukungan orang disekitar seperti teman, keluarga, pihak-pihak keagamaan, guru, atasan dan lain-

lain. Cara-cara mengurangi stres lingkungan, pengorganisasian lingkungan yang buruk dapat menjadi penyebab stres yang utama. Apabila lingkungan di organisir dengan baik dan menyenangkan, kemudian dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas. Beberapa orang yang mengalami stres memerlukan lingkungan yang tenang namun orang yang lain memerlukan lingkungan yang ramai untuk mengurangi stres.

G. Macam-macam Stresor

Physical environment stressors seperti suara bising, gelapnya cahaya, dan perlindungan bahaya ditemukan dalam lingkungan kerja fisik. Seperti contoh, suatu studi pada pekerja tekstil di dalam pabrik yang bising, ditemukan bahwa tingkat stress mereka mulai berkurang ketika diberikan alat perlindungan telinga (Ear Protectos).

Role-Related Stressors termasuk kondisi dimana pegawai memiliki kesulitan pemahaman rekonsiliasi atau kinerja dari berbagai peran dalam hidupnya. Bagiannya

utama *role-related stressors* adalah *role conflict*, *role ambiguity*, *word load*, dan *task control*.

Interpersonal Stressors, termasuk didalamnya supervisi/pengawasan yang tidak efektif, politik kantor, yang berhubungan dengan orang-orang. Ditambahkan juga ini termasuk juga *sexual harrasment*, *workplace violence*, *workplace bullying*.

Organizational stressor, dapat datang dari berbagai bentuk. Merge dan akuisi biasanya meningkatkan organizational stressor dan banyak bentuk lainnya dari perubahan organisasi. Begitu juga dengan downsizing (pengurangan jumlah pegawai) yang benar-benar membuat stres yang tinggi karena akan kehilangan pekerjaannya.

Network Stressor, Pekerjaan biasanya kebanyakan merupakan tingkat stress yang tinggi dalam kehidupan kita, tetapi sebenarnya tidak hanya itu saja.

H. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu. Manajemen perubahan adalah bentuk usaha yang dilakukan guna mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam suatu perusahaan. Manajemen perubahan adalah alat, proses, dan juga teknik untuk mengelola manusia pada sisi proses perubahan dalam menggapai hasil yang dibutuhkan dan demi mewujudkan perubahan secara efektif pada suatu tim, individu, dan sistem yang lebih luas.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning, organizing, actuating, dan controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan.

Manajemen perubahan dilakukan untuk menghasilkan solusi bisnis yang dibutuhkan agar bisa lebih sukses dengan cara yang juga lebih terorganisir melalui metode pengelolaan dampak perubahan pada mereka yang berada di dalamnya.

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen perubahan sebagai berikut:

- a. Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.
- b. Winardi (2011) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi.
- c. Wibowo (2012) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang dibuat secara

sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memengaruhi perubahan pada mereka yang akan terkena efek dari proses tersebut.

- d. Sedangkan Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.

I. Pendekatan-Pendekatan dalam Manajemen Stres

1. Pendekatan rasional-empiris

Digunakan dengan dasar keyakinan bahwa perilaku orang mampu diprediksi dan mereka akan memberikan perhatian khusus atas kepentingannya sendiri. Dengan memahami perilaku tersebut, maka akan memberikan manajer perubahan pada suatu strategi yang berguna untuk melangkah. Beberapa komponen atas

pendekatan ini meyakini bahwa seluruh target perubahan akan terselimuti oleh beragam mitos, ketidak tahuan, kebenaran semu, walaupun tetap memelihara rasionalitasnya. Seluruh target perubahan tersebut akan mengikuti diri mereka sendiri jika itu dikatakan pada mereka yang berarti, dan seringkali mereka tidak memahami apa yang terbaik untuk mereka. Mereka akan berubah dengan sendirinya saat mereka menerima komunikasi yang lebih informatif, efektif dan saat ada insentif pada perubahan yang mereka nilai lebih memadai.

2. Pendekatan Normatif-Reedukatif

Pendekatan ini akan lebih fokus pada bagaimana seorang manajer perubahan mampu memberikan pengaruh atau bertingkah laku dengan berbagai cara tertentu, agar selanjutnya para anggota manajer mampu melakukan perubahan. Pada dasarnya, manusia akan berubah saat ada suatu perusahaan tersendiri bahwa perubahan adalah demi kepentingan yang terbaik.

Perubahan tersebut akan paling siap terjadi saat satu orang dalam kelompok tersebut masuk dalam perubahan dan menganut sistem nilai dan keyakinan kelompoknya. Pendekatan ini akan memaksa pihak manajemen perubahan untuk melakukan caranya secara semena-mena oleh sebagian pihak secara naif oleh sebagian yang lain, dan sering menjadi bentuk standar dalam manajemen perubahan. Premis utama dari pendekatan ini adalah mereka yang pada dasarnya patuh akan siap untuk melakukan apapun yang diperintahkan dengan tanpa atau sedikit usaha dalam meyakinkan. Dalam hal ini, membuat orang-orang untuk berubah dilakukan dengan dasar penegakan kewenangan, ancaman, atau adanya sanksi atas performa yang buruk. Pendekatan ini bisa juga disebut sebagai pendekatan kekuatan penindas. Pendekatan ini memiliki risiko yang besar dan potensi balasannya pun sangat besar.

3. Pendekatan Lingkungan-Adaptif

Premis utama yang digunakan dalam pendekatan manajemen ini adalah bahwa walaupun mereka berubah berdasarkan insting, namun mereka berusaha menghindari segala bentuk kerugian, jadi sebenarnya mereka mempunyai kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai kondisi dan situasi baru.

Harischandra (2007) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis perubahan dalam suatu organisasi berdasarkan sifatnya, yakni:

- a. *Smooth incremental change*, perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang cenderung konstan.
- b. *Bumpy incremental change*, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan perbaikan metode kerja.

c. *Discontinuous change*, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya, strategi dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan juga cepat.

Haines (2005) mengatakan terdapat beberapa fase yang dapat ditempuh dalam melakukan manajemen perubahan, yaitu:

a. Fase A: *Positioning Value* (menentukan posisi strategis).

Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.

b. Fase B: *Measures Goals* (mengukur tujuan). Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.

c. Fase C: *Assessment Strategy* (Strategi Asesmen). Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi

terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.

- d. Fase D: *Actions Level-level* (aktivitas perubahan). Fase ini adalah fase penerapan dan penjelasan strategi yang selanjutnya akan diintegrasikan seluruh kegiatan, proses, hubungan dan perubahan yang diperlukan untuk bisa mengurangi kesenjangan atau untuk menerapkan tujuan yang sudah ditetapkan pada fase A.
- e. Fase E: *Environment Scan* (identifikasi lingkungan eksternal). Fase ini akan melakukan seluruh identifikasi lingkungan eksternal yang mampu memengaruhi perubahan. Hasil dari identifikasi akan memberikan arah dan perubahan yang kelak akan dilakukan.

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi

sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning, organizing, actuating, dan controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan. Davidson dalam bukunya mengatakan bahwa terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan secara tepat. Perusahaan bisa memilih salah satu dari empat pendekatan manajemen perubahan, yaitu pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif.

J. Jenis-Jenis Manejemen Perubahan

Jenis-jenis manajemen perubahan yang bisa dipilih oleh perusahaan adalah *smooth incremental change, bumpy incremental change*, dan *discontinuous change*. Sedangkan

fase-fase yang bisa dipilih adalah *positioning value*, *measures goal*, *assesment strategy* , *actions level-level*, dan *environment scan*. Namun, manajemen ini tidak akan berjalan sukses jika tanpa dilakukan manajemen keuangan yang lebih baik dan akurat.

BAB 7

STRUKTUR ORGANISASI

A. Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi ditetapkan pembagian kerja, pengelompokan jenis pekerjaan dan pengoordinasian pelaksanaan pekerjaan secara formal. Setiap organisasi tanpa melihat besar dan kecilnya organisasi yang bersangkutan pasti mempunyai struktur organisasi karena struktur organisasi ini dirancang untuk mempermudah pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Struktur organisasi merupakan sistem berupa jaringan kerja yang mencakup tugas-tugas, sistem pelaporan hingga komunikasi yang mengaitkan pekerjaan secara individual bersama-sama dengan kelompok, Wahjono, (2010). Pendapat lain menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan suatu pola yang menggambarkan hubungan dari berbagai komponen yang ada dalam organisasi, Lie, (2019). Berdasarkan pendapat dari ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan sistem yang menggambarkan pola hubungan dari pekerjaan, pelaporan dan termasuk komunikasi

dari masing-masing komponen yang ada di dalam organisasi. Komponen yang ada dalam struktur organisasi mencakup: (Lie, 2019) 1. Kompleksitas Kompleksitas struktur menunjukkan adanya perbedaan yaitu:

- Diferensiasi Horizontal. Diferensiasi horizontal disebabkan karena orientasi pekerjaan, sifat pekerjaan dan dasar pendidikan serta pelatihan yang terus mengalami perubahan dan peningkatan yang diperlukan dalam mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi. Diferensiasi ini menyebabkan pengelola organisasi semakin berat bebannya dalam memberikan koordinasi atas pekerjaan yang harus diselesaikan dan meningkatnya kesulitan dalam komunikasi antar unit yang ada dalam organisasi sehingga menghasilkan pembagian unit kerja berdasarkan keahlian.
- Diferensiasi Vertikal. Organisasi menambah diferensiasi vertikal dengan memperbanyak tingkatan pegawai seperti supervisor dan manajer untuk mengawasi aktivitas yang beragam dalam organisasi. Diferensiasi vertikal ini menggambarkan tingkatan hierarki dalam organisasi.
- Diferensiasi Spasial. Diferensiasi spasial diperuntukkan bagi organisasi yang mempunyai kantor dan pegawai dengan jumlah yang sangat besar karena umumnya organisasi demikian menghadapi tingkat kompleksitas yang

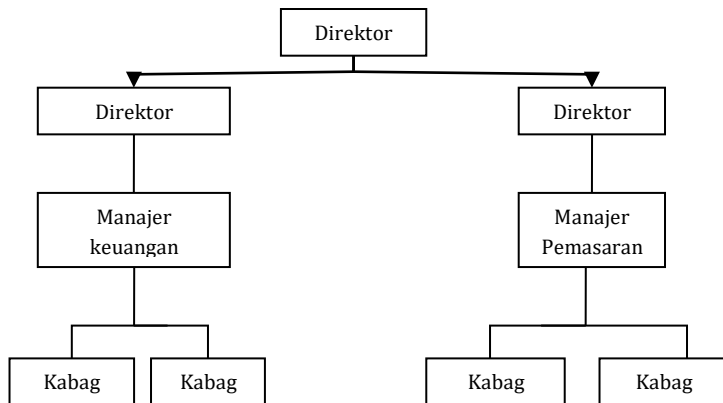
lebih tinggi. 2. Formalisasi Formalisasi mencakup jumlah aturan tertulis yang ada dalam organisasi yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh pegawai sentralisasi. 3. Sentralisasi Sentralisasi menggambarkan sejauh mana otoritas formal dalam membuat pilihan bebas terkonsentrasi pada individu, unit atau level sehingga para pegawai hanya diberi sedikit masukan pada pekerjaannya.

B. Bentuk Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan bagaimana suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dalam melaksanakan setiap kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Bentuk struktur organisasi berbeda-beda untuk setiap organisasi. Hal itu tergantung dari strategi yang diambil oleh organisasi dalam upaya mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Bentuk organisasi itu terdiri dari: (Rifa'i dan Fadhli, 2013) (Lie, 2019):

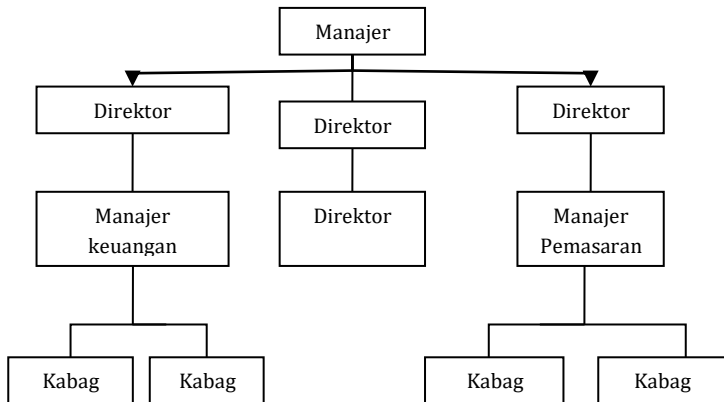
1. Struktur Organisasi Lini Struktur organisasi lini menggambarkan adanya garis kewenangan yang

menghubungkan langsung antara pimpinan dengan bawahan secara vertikal. Bentuk struktur organisasi lini dapat digambarkan sebagai berikut:



2. Struktur Organisasi Lini dan Staf

Struktur organisasi lini dan staf menggambarkan pelimpahan wewenang secara vertikal dari pimpinan tertinggi kepada kepala bagian yang ada di bawahnya dan kepada masing-masing pejabat. Bentuk struktur organisasi lini dan staf dapat digambarkan sebagai berikut:



Seperti telah dibahas sebelumnya, bahwa pengertian organisasi adalah suatu kelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama. Tujuan merupakan hasil yang berupa barang, jasa, uang, pengetahuan dan lain – lain. Sedangkan pengertian dari sosial adalah manusia yang berkaitan dengan masyarakat dan para anggotanya(dikutip dari W3dictionary). Dengan demikian system sosial merupakan orang-orang dalam masyarakat dianggap sebagai sistem yang disusun oleh karakteristik dari suatu pola hubungan dimana sistem tersebut bekerja untuk mewujudkan keinginannya. Beberapa hal yang menggambarkan organisasi sebagai system sosial antara lain dengan adanya organisasi social dan organisasi social.

Perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi. Dengan demikian dalam kaitannya dengan organisasi sebagai sistem sosial maka kajian perilaku organisasi mencakup berbagai aspek seperti : publik, bisnis, sosial dll. Sebagai contoh PSSI (Persatuan Sepakbola Seluruh Indonesia) sebagai organisasi yang bergerak dibidang olahraga sepakbola tidak hanya terpaku pada satu aspek kajian yaitu sepakbola. Bidang – bidang lain juga harus dikaji untuk memajukan organisasi dan mencapai tujuannya memajukan sepakbola Indonesia. Aspek yang dikaji antara lain aspek bisnis, publik dll. Mungkin anda bertanya,”Apa kaitan sepakbola dengan bisnis?”. Pada Zaman sekarang ini olahraga khususnya sepakbola memiliki kaitan dengan aspek bisnis contohnya hak siar televise, iklan sponsor yang dapat menghasilkan income. Kemudian apa hubungannya dengan social? Dalam aspek bisnis, masyarakat merupakan pasar. Sedangkan dalam bidang olahraga masyarakat adalah factor

pendukung dimana masyarakat itu sendiri adalah bagian dari social.

Berdasarkan contoh di atas, kita tahu bahwa hampir semua pekerjaan dilakukan dalam lingkup sosial. Begitupula dengan organisasi, organisasi akan berjalan dengan baik jika diatur dengan sistem yang baik sehingga cakupan sosial didalamnya dapat bekerja sesuai pakem yang telah diatur dalam suatu sistem. Cakupan sosial yang dimaksud adalah pekerjaan, komunikasi serta koordinasi yang dilakukan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan bersama.

Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi. Manusia merupakan makhluk sosial. Dalam organisasi manusia bekerja tidak sendiri, maka manusia melakukan tindakan komunikasi dan koordinasi untuk bekerja. Dengan demikian kegiatan sosial tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Karena manusia membutuhkan satu sama lainnya untuk melengkapi kelangsungan hidupnya. Dan dapat dikatakan juga bahwa Sistem sosial itu juga merupakan organisasi dan sebaliknya. Organisasi

sebagai sistem yang menciptakan dan menjaga lingkungan didalamnya memuat interaksi manusia yang kompleks (baik antar individu maupun dalam kelompok). Misalnya, organisasi sekolah harus dipandang sebagai hubungan antara perilaku manusia dan konteksnya. Dengan demikian, perilaku organisasi difokuskan pada sekolah sebagai suatu sistem. Manusia adalah makhluk sosial, maka mereka saling membutuhkan satu sama lainnya. Begitu juga dalam organisasi, organisasi sebagai sistem sosial karena dalam organisasi terdapat beberapa orang yang mempunyai tujuan dan bekerja sama dalam memenuhi ketercapaian tujuan tersebut. Organisasi bisa menciptakan suasana keterkaitan dan saling berhubungan satu sama lainnya, karena itulah organisasi disebut juga suatu sistem sosial. Dalam model Getzels dan Guba, keseimbangan antara individu, kelompok dan organisasi harus seimbang agar hubungan dalam memenuhi kebutuhan hidup seseorang bisa tercapai secara kerja sama. Karena adanya sistem sosial dalam organisasi terciptalah suatu perilaku

organisasi yang membuat organisasi tersebut mempunyai hubungan sosial.

3. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional diciptakan oleh F.W Taylor, yaitu suatu bentuk organisasi dimana kekuasaan pimpinan dilimpahkan kepada para pejabat yang memimpin satuan dibawahnya dalam satuan bidang pekerjaan tertentu. Struktur ini berawal dari konsep adanya pimpinan yang tidak mempunyai bawahan yang jelas dan setiap atasan mempunyai wewenang memberi perintah kepada setiap bawahan. Sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut. Ciri-ciri organisasi fungsional sebagai berikut.

- a. Organisasi kecil
- b. Didalamnya terdapat kelompok-kelompok kerja staf ahli
- c. Spesialisasi dalam pelaksanaan tugas
- d. Target yang hendak dicapai jelas dan pasti
- e. Pengawasan dilakukan secara ketat

Keuntungan dari stuktur organisasi ini adalah:

- a. Program terarah, jelas dan cepat
- b. Anggaran, personalia dan sarana tepat dan sesuai
- c. Kenaikan pangkat pejabat fungsional cepat
- d. Adanya pembagian tugas antara kerja pikiran dan fisik
- e. Dapat dicapai tingkat spesialisasi yang baik
- f. Solidaritas antar anggota yang tinggi
- g. Moral serta disiplin kerja yang tinggi
- h. Koordinasi antara anggota berjalan dengan baik
- i. Mempromosikan ketrampilan yang terspesialisasi.

Keburukan dari Struktur organisasi ini adalah:

- a. Pejabat fungsional bingung dalam mengikuti prosedur administrasi
- b. Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi dibandingkan kepala unit sehingga inspeksi sulit dilaksanakan
- c. Inisiatif perseorangan sangat dibatasi
- d. Sulit untuk melakukan pertukaran tugas, karena terlalu mespesialiasikan diri dalam satu bidang tertentu
- e. Menumbuhkan perspektif fungsional yang sempit
- f. Mengurangi komunikasi dan koordinasi antar fungsi

- g. Menumbuhkan ketergantungan antar-fungsi dari kadang membuat koordinasi dan kesesuaian jadwal kerja menjadi sulit dilakukan.

Dan tipe fungsional ini relevan untuk situasi seperti berikut.

- a. Lingkungan stabil
 - b. Tugas bersifat rutin dan tidak banyak perubahan terjadi
 - c. Mengutamakan efisiensi dan kapabilitas fungsional.
4. Organisasi Lini dan Fungsional

Organisasi Lini dan Fungsional adalah organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpiannya kolektif. Organisasi komite lebih mengutamakan pimpinan. Artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan *kolektif* dan bersifat managerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal. Komite-komite itu dapat dibentuk sebagai bentuk suatu bagian struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang yang dibag-bagi secara khusus.

- a. Tidak tampak adanya perbedaan tugas pokok dan bantuan
- b. Spesialisasi secara praktis pada pejabat fungsional
- c. Pembagian kerja dan wewenang tidak membedakan perbedaan tingka eselon
- d. Struktur organisasi tidak begitu kompleks, biasanya terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, ketua-ketua seksi, dan para petugas.
- e. Struktur organisasi secara relatif tidak permanen. Organisasi ini hanya sesuai dengan kebutuhan atau kegiatan
- f. Tugas pimpinan dilaksanakan secara kolektif
- g. Semua anggota pimpinan mempunyai hak, wewenang, dan tanggung jawab yang sama
- h. Para pelaksana dikelompokkan menurut tugas-tugas tertentu dalam bentuk satgas.

Keuntungan dari struktur organisasi ini adalah:

- a. Solidaritas tinggi
- b. Disiplin tinggi

- c. Produktivitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimum
- d. Pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan
- e. Keputusan dapat diambil dengan baik dan tepat
- f. Kecil kemungkinan penggunaan kekuasaan secara berlebihan dari pimpinan
- g. Usaha kerjasama bawahan mudah digalang

Keburukan dari struktur organisasi ini adalah:

- a. Kurang fleksibel dan *tour of duty*
- b. Spesialisasi memberikan kejenuhan
- c. Proses pengambilan keputusan agak lamban karena harus dibicarakan terlebih dahulu dengan anggota organisasi
- d. Kalau terjadi kemacetan kerja, tidak seorang pun yang mau bertanggung jawab melebihi yang lain.
- e. Para pelaksana sering bingung, karena perintah datangnya tidak dari satu orang saja.
- f. Kreativitas nampaknya sukar dikembangkan, karena perintah pelaksanaan didasarkan pada kolektivitas.

5. Organisasi Matrik

Organisasi matrik disebut juga sebagai organisasi manajemen proyek yaitu organisasi dimana penggunaan struktur organisasi menunjukkan dimana para spesialis yang mempunyai ketrampilan dimasing-masing bagian dari kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan. Organisasi matrik digunakan berdasarkan struktur organisasi staf dan lini khususnya dibidang penelitian dan pengembangan. Organisasi matrik akan menghasilkan akan wewenang ganda dimana wewenang horizontal diterima manajer proyek sedangkan wewenang fungsionalnya yaitu sesuai dengan keahliannya dan tetap akan melekat sampai proyek mempunyai dua wewenang. Hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan kegiatannya para anggotanya juga harus melaporkan kepada dua atasan. Untuk mengatasi masalah yang mungkin timbul, biasanya manajer proyek diberi jaminan untuk melaksanakan wewenangnya dalam memberian perintah dimana manajer proyek tersebut akan langsung lapor kepada manajer puncak. Keuntungan dari

struktur organisai ini adalah para fleksibilitas dan kemampuan dalam memperhatikan masalah yang khusus maupun persoalan teknis yang unik serta pelaksanaan kegiatan organisasi matrik tidak mengganggu struktur organisasi yang ada. Keburukan dari struktur organisasi ini adalah manajer proyek tak bisa mengkoordinir berbagai bagian yang berbeda hingga menghadapi kesulitan dalam mengembangkan team yang terpadu dikarenakan penyimpangan pelaksanaan perintah untuk masing-masing individu. untuk mengatasi kesulitan yang mungkin timbul, maka manajer proyek biasanya diberi wewenang khusus yang pentng. Misalnya dalam menentukan gaji, mempromosikan atau melakukan perlakuan personalia.

6. Organisasi Komite

Organisai komite adalah bentuk organisasi dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok pejabat, yang berupa komite atau dua atau board dengan pluralistik manajemen. Organisasi komite terdiri :

- a. Execute commiter (pimpinan komite), yaitu para anggotanya mempunyai wewenang lini.
- b. Staff commitee, yaitu orang-orang yang hanya mempunyai wewenang staf

Keuntungan dari struktur organisasi ini adalah:

- a. Pelaksanaan decision making berlangsung baik akrena terjadi musyawarah dengan pemegang saham maupun dewan
- b. Kepemimpinan yang bersifat otokratis sangat kecil
- c. Dengan adanya *tour of duty* maka pengembangan karier terjamin

Keburukan dari struktur organsasi ini adalah:

- a. Proses decision making sangat lamban
- b. Biaya operasional rutin sangat tinggi
- c. Kalau ada masalah sering kali terjadi penghindaran siapa yang bertanggungjawab.

BAB 8

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. Kepemimpinan

Organisasi harus mempunyai seorang pemimpin untuk membantu mereka menjalankan semua komponen dalam organisasi tersebut. Meskipun demikian, seorang pimpinan tidak semata-mata dipilih dan ditentukan. Terdapat persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi, serta kemampuan berpikir dan bertindak yang tentu harus dipertimbangkan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Cara pandang mengenai isu-isu tertentu menjadi kapasitas kepemimpinan individu. Tidak bisa dipungkiri bahwa menjadi seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan memiliki peran yang berat dan berpengaruh. Akan tetapi, setiap hal dapat diatasi jika ia menggunakan taktik dan

strategi yang sesuai dengan keadaannya. Kepemimpinan atau dalam bahasa Inggris disebut dengan leadership memiliki arti luas meliputi “ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, seni memimpin, ciri kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan” (Tikno Lensuie). Kepemimpinan mengacu pada seseorang yang memimpin sebuah organisasi atau lembaga, dan bukan sekedar memimpin upacara bendera, paduan suara dan sejenisnya (memimpin sesaat).

Manajemen yang baik oleh manajer yang berpengalaman dapat mensukseskan sebuah bisnis. Namun, keterampilan manajemen dasar tidak cukup untuk mencapai kesuksesan di dunia yang penuh dengan persaingan ini. Dibutuhkan keterampilan kepemimpinan (leadership skill) yang baik dan efektif untuk menciptakan, mendorong dan mempromosikan budaya yang kuat dalam perusahaan sampai meraih keberhasilan. Manajer biasanya dipahami sebagai pemimpin yang pada kenyataannya tidak semua manajer bisa menjadi pemimpin, meskipun seorang pemimpin merupakan manajer. Oleh karenanya,

keterampilan kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi.

Ada 3 sebab mengapa seseorang menjadi seorang pemimpin, antara lain yaitu : a) Melalui berbagai persiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri. b) Memiliki bakat kepemimpinan sejak ia lahir yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman dan sesuai tuntutan lingkungan sekitar. c) Untuk persyaratan kepemimpinan yang dikaitkan dengan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan. Pentingnya Sebuah Kepemimpinan yang Efektif.

a. Produktivitas

Sebuah kemampuan dan kemauan dapat menghasilkan prestasi kerja yang efektif dan berdaya guna dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan non-manusia. Dalam kasus ini, seorang atasan berperan untuk memaksimalkan produktivitas pegawai melalui peningkatan kemauan untuk bekerja keras dan berkontribusi secara tepat guna.

b. Kepuasan kerja

Memberikan lingkungan kerja yang baik dapat menambah kepuasan kerja pegawai yang bergantung pada perilaku pemimpin terhadap pegawainya. Dengan demikian, atasan harus memastikan bahwa ia bersikap sesuai dengan apa yang bisa diterima oleh bawahannya.

c. Kerjasama kelompok

Seorang atasan harus memastikan bahwa bawahannya mengerjakan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya dan saling percaya satu sama lain untuk memajukan organisasi mereka. Pemimpin memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Kegiatan yang terorganisir

Seorang pemimpin memastikan segala aktivitas organisasi didelegasikan secara adil dan merata pada pegawainya untuk menghindari bentrokan di lingkungan organisasi.

e. Semangat karyawan

Semangat kerja yang tinggi dari seorang pegawai dapat membantu terwujudnya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang bijaksana mampu memberikan

hak kepada tiap kelompok dalam hal pemikiran dan perilaku, agar dapat terjalin interaksi yang lebih baik. Lebih lanjut, hubungan yang baik yang difasilitasi antara anggota-anggota kelompok dengan menjaga disiplin dan pengawasan pada karyawan.

f. Koordinasi

Mengintegrasikan tujuan pribadi dan tujuan kelompok yang mengikat persamaan dari dua kepentingan. Pemimpin menyimpan informasi yang dibutuhkan kelompok, untuk membuat suatu keputusan umum dalam rangka mengkoordinasi upaya secara keseluruhan.

g. Organisasi

Pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan pengikutnya yang mana ia tidak bekerja sendiri, namun membutuhkan komponen-komponen lain dalam kepemimpinan: a) Pemimpin, yaitu orang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi, spirit, karakter, integritas, dan kapabilitas yang tinggi

Kemampuan menggerakkan, yaitu bagaimana pemimpin menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi c) Pengikut, yaitu orang-orang yang berada di bawah otoritas atau jabatan seorang pemimpin. d) Tujuan yang baik, yaitu apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. e) Organisasi, yaitu wadah atau tempat kepemimpinan berada.

B. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Tugas pokok seorang atasan ialah melakukan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Tugas-tugas tersebut dapat terselesaikan dengan menggerakkan orang-orang yang mengikutinya. Seorang pemimpin harus kreatif dan inisiatif serta selalu memperhatikan interaksi manusiawi agar para bawahan mau bekerja dengan baik. Berikut tugas-tugas rinci seorang pemimpin organisasi: pengambilan keputusan, menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja,

mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horisontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan. Secara umum, tugas-tugas pokok pemimpin meliputi. Melaksanakan fungsi managerial, yaitu berupa kegiatan pokok meliputi pelaksanaan:

- a. Penyusunan rencana. Penyusunan organisasi pengarah organisasi pengendalian penilaian atau pelaporan.
- b. Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun
- c. Membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik
- d. Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien
- e. Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis
- f. Menyusun fungsi manajemen secara baik
- g. Menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber kreativitas

- h. Menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar

Untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dilaksanakan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi (1995) “fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian dalam sosial kelompok atau organisasinya. Fungsinya kepemimpinan menurut Hadari Nawawi “memiliki dua dimensi yaitu :

- a. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau

organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin”.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan “lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

a. Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan

bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

d. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan

kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan”.

C. Pendekatan dalam Kepemimpinan

Terdapat empat pendekatan kepemimpinan yang dijelaskan dalam poin-poin berikut.

1. Pendekatan Sifat, kesuksesan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh sifat yang dimilikinya sejak lahir.
2. Pendekatan Keahlian, individu pemimpin merupakan fokus dari pendekatan keahlian dan pendekatan sifat Namun, jika pendekatan sifat berhubungan dengan karakter pribadi

pemimpin yang dibawanya sejak lahir, maka pendekatan keahlian berpusat pada kemahiran dan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan oleh seseorang yang ingin menjadi pemimpin. Jika pendekatan sifat mempertanyakan siapa saja yang mampu untuk menjadi pemimpin, maka pendekatan keahlian mempertanyakan apa yang harus diketahui untuk menjadi seorang pemimpin. Kemampuan seseorang untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kompetensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan merupakan pengertian dari pendekatan keahlian.

3. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku berdasarkan pada pemikiran bahwa sikap dan gaya kepemimpinan mampu menentukan kesuksesan atau kegagalan seorang pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan tersebut terlihat dari kehidupannya sehari-hari, cara ia memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

4. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi didasarkan pada pendapat tentang kesuksesan kepemimpinan Syamsu Q.Badu & Novianty Djafri 57 tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku pemimpin saja. Setiap organisasi mempunyai karakter khusus dan unik yang bahkan organisasi sejenispun akan menghadapi isu-isu yang bervariasi karena lingkungan, semangat, watak dan situasi yang berbeda ini harus ditindaklanjuti dengan perilaku kepemimpinan.

Pemimpin merupakan individu yang memimpin orang terpilih sebagai pemimpin. Ia terpilih karena kemampuan kompetitif dan kooperatif dalam kelompoknya. Hal ini sangat penting dalam mengatur atau memanfaatkan sumber-sumber potensial dalam organisasi. Kepemimpinan juga tidak terpisahkan dari istilah kekuasaan yang bersifat dominan. Apabila kekuasaan tidak ada dalam diri seorang pemimpin, maka kurang utuh kewenangan yang ia berikan. Banyak para ahli yang mendefinisikan kekuasaan. Kekuasaan berhubungan erat dengan kepemimpinan. Dengan memberikan interaksi yang menyeluruh antara

kepemimpinan dan kekuasaan. Kekuasaan sangat berperan dalam menentukan nasib umat manusia. Hubungan pemimpin dan kekuasaan adalah ibarat gula dengan manisnya, ibarat garam dengan asinnya. Dua-duanya tak terpisahkan. Kepemimpinan yang efektif terwujud pada pemimpin yang kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya mencapai prestasi yang memuaskan. Saat kekuasaan tidak hanya muncul dari satu sumber, kepemimpinan yang efektif bisa dianalogikan sebagai gerakan untuk memanfaatkan asal usul kekuasaan dan menerapkannya di lingkungan yang tepat.

D. Model-Model Kepemimpinan

Para ahli persoalan kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjanya dan kriteria-kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya. Beberapa model kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Model Kepemimpinan Otokratik

Model kepemimpinan otokratik merupakan model kepemimpinan yang paling tua yang dikenal manusia. Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai yang disebut bawahan atau anak buah.

Dari beberapa uraian diatas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik dari anggotanya.
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
- f. Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.

Model kepemimpinan otokratik dapat dipahami sebagai karakteristik pemimpin yang negatif. Model ini bisa sesekali digunakan pada saat-saat tertentu dalam mencapai tujuan dalam waktu cepat.

2. Model Kepemimpinan Militeristik

Seorang pemimpin militeristik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat/jabatan.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan.
- e. Sukar menerima kritik atau saran dari bawahannya.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Model kepemimpinan militeristik ini sering digunakan pada zaman dahulu, jarang sekali pada zaman sekarang model ini digunakan. Tapi model ini bisa digunakan dalam keadaan tertentu jika memang dituntut keadaan.

3. Model Kepemimpinan Paternalistik

Seorang pemimpin paternalitis memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut: a. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa. b. Bersifat terlalu melindungi (overprotektif) c. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan. d. Hampir tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri. e. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya. f. Sering bersikap maha tahu.

Model kepemimpinan paternalistik ini bukan model yang dipakai seseorang pemimpin untuk memimpin suatu organisasi atau lembaga tetapi lebih kepada sifat seorang pemimpin yang terbawa dalam menjalankan tugasnya.

4. Model Kepemimpinan Bebas (Laissez faire)

Model kepemimpinan bebas (laissez faire) ini merupakan kebalikan dari model otoriter. Kalau dilihat dari segi perilaku, ternyata model kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku pemimpin kompromi (kompromiser) dan kepemimpinan pembelot (deserter). Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada

orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil.

5. Model Kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (task behavior), perilaku hubungan (relationship behavior) dan kematangan (maturity). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara tepat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah

6. Model Kepemimpinan Kharismatik

Seorang pemimpin kharismatik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut: a) Mempunyai daya tarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar

jumlahnya. b) Pengikut tidak dapat menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu. c) Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib (supernatural power), d) Kharisma yang dimilikinya tidak tergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan pemimpin. Model kepemimpinan kharismatik ini adalah model yang tidak bisa dibuat-buat oleh seorang pemimpin. Kharismatik ini adalah daya tarik dari seseorang yang tidak bisa dijelaskan. Aura yang terpancar dari dalam diri seorang pemimpin tersebut.

7. Model Kepemimpinan Demokratis

Model kepemimpinan ini diarahkan untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat bawahan dan memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatif. Pemimpin mendorong bawahannya dalam mengembangkan keterampilannya. Model kepemimpinan ini, bawahannya bekerja dengan suka cita untuk memajukan organisasinya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Akhirnya tercapailah suasana sasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.

Dalam model kepemimpinan demokratis ia tidak bertindak diktator sebagaimana model kepemimpinan otoriter, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah bawahan dan anggota-anggotanya. Pemimpin demokratis melaksanakan tugas secara bersama-sama dan bersifat bijaksana dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Di dalam kepemimpinannya berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin

Dari beberapa uraian di atas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Dalam menggerakkan bawahan ia bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia. b) Selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan. c) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan. d) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan. e) Memberi kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya. f) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada

dirinya. g) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

8. Model Kepemimpinan Kontigensi Fielder

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers. Keberhasilan pemimpin bergantung pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. Menurut Fiedler tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pimpinan dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi.

BAB 9

PEMBERDAYAAN DAN PARTISIPASI

A. Pemberdayaan

Istilah pemberdayaan telah menjadi bagian dari bahasa sehari-hari manajemen. Strategi lain yang digunakan oleh organisasi untuk mengembangkan karyawan dalam menghadapi permasalahan organisasi adalah dengan cara memberdayakan karyawan. Pemberdayaan merupakan otoritas dalam membuat keputusan di area tanggung jawab seseorang tanpa meminta persetujuan orang lain. Istilah “pemberdayaan” umumnya digunakan untuk merujuk kepada sebuah bentuk keterlibatan karyawan inisiatif yang meluas dari tahun 1980-an dan memusatkan perhatian pada tugas berbasis keterlibatan dan perubahan sikap. Pendapat lain menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan

melalui *employee involvement* yaitu dengan memberi wewenang tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan. (Chaudron, 1995). Penerapan pemberdayaan dalam organisasi, terdapat hubungan antara kekuasaan dengan kepercayaan diri, otoritas manajerial, dan pengharapan terhadap komitmen kontributor.

Walaupun pemberdayaan sama dengan delegasi wewenang, ada dua karakteristik yang menjadikannya unik. Pertama, karyawan didukung untuk memakai inisiatif mereka sendiri. Kedua, pemberdayaan karyawan tidak hanya memberi otoritas, tetapi juga sumber daya sehingga mereka mampu membuat keputusan dan memiliki kekuasaan untuk diimplementasikan. Pemberdayaan bermaksud meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah, dan lain-lain yang tidak perlu, yang merintang organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemberdayaan bertujuan menghapuskan hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, melepaskan mereka dari

halangan-halangan yang hanya memperlamban reaksi dan m5erintangi aksi mereka (Stewart, 1998). Dalam pemberdayaan karyawan dianggap bersedia menerima tanggung jawab dan bersedia meningkatkan pekerjaan serta relasi sehari-hari. (Arthur, 1994).

Partisipasi dalam pengambilan keputusan berkisar mulai dari manager menanyakan pendapat segelintir pekerja sampai sang manager melibatkan semua pekerja dalam pengambilan keputusan suatu kelompok. Sebuah studi dari partisipasi pegawai (pemberdayaan) dalam promosi, evaluasi pekerjaan konten, teknologi berubah, bekerja standar, kebijakan keuangan, biaya kontrol, struktur organisasi, ukuran angkatan kerja, program-program keselamatan, metode kerja, dan harga, ukuran angkatan kerja, program-program keselamatan, metode kerja, dan harga. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Kanter (1977) bahwa model pemberdayaan organisasi menawarkan kerangka untuk menciptakan lingkungan kerja yang bermakna bagi karyawan yang profesional. Kanter menggambarkan pemberdayaan sebagai sebuah

kekuatasn listrik. Bila daya telah “menyala”, maka karyawan memiliki akses ke saluran informasi, dukungan, sumber daya, dan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Ketika “saluran” atau sumber dari daya tersebut tidak tersedia, maka daya akan mati dan efektifitas kerja adalah mustahil.

Suatu komponen penting dalam proses pemberdayaan adalah saling percaya. Bila lingkungan kerja adalah memberdayakan dan karyawan melihat iklim keadilan, menghargai, dan mempercayai, adalah wajar untuk mengharapkan karyawan lebih mengalami kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Secara psikologis pemberdayaan ini memungkinkan karyawan untuk menanggulangi stress kerja, sehingga akan dapat meningkatkan loyalitas karyawan pada organisasi.

Pemberdayaan karyawan telah memberikan beberapa karyawan beberapa tingkat tanggung jawab dan otonomi untuk membuat keputusan terkait dengan tugas-tugas spesifik dari organisasi. Hal ini juga memungkinkan bahwa keputusan dibuat di tingkat yang lebih rendah dari

organisasi di mana karyawan melihat masalah dengan cara yang unik dan tidak memiliki masalah saat menghadapi permasalahan pada organisasi mereka pada tingkat tertentu setelah satu titik.

Program pemberdayaan karyawan memiliki kelebihan dan kelemahan. Karyawan yang diberdayakan diberikan fleksibilitas dan kebebasan untuk membantu membuat perubahan dalam lingkungan kerjanya. Karyawan yang merasa diberdayakan akan menghasilkan karya dengan kualitas sangat tinggi, mereka mampu menciptakan perasaan layanan pelanggan yang benar yang akan menghasilkan loyalitas pelanggan. Sebagian besar karyawan yang diberdayakan cenderung menyalahgunakan kekuasaan mereka ketika mereka diberi kekuasaan untuk membuat keputusan sesuai keinginan mereka. Konflik dan kesalahpahaman antara karyawan dan manajer mereka bisa saja terjadi karena karyawan yang diberdayakan memiliki hirarki yang tinggi dan kaku.

Secara struktural, pemberdayaan berfokus pada praktik manajemen seperti pendelegasian pengambilan keputusan

dari atas untuk menurunkan tingkat organisasi dan peningkatan akses terhadap informasi dan sumber daya di antara individu-individu pada tingkat yang lebih rendah. Pada tataran pemberdayaan ini dibutuhkan komitmen yang jelas dari manajemen perusahaan untuk benar-benar memberikan delegasi wewenang kepada pemegang jabatan, dan bukan hanya sekedar boneka belaka. Diperlukan pula integritas yang tinggi bagi pemegang jabatan untuk dapat menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh atasan sebagai suatu “amanah”, sehingga tugas dapat berjalan dengan baik.

B. Partisipasi dalam Organisasi

Banyak pengertian partisipasi telah dikemukakan oleh para ahli, namun pada hakekatnya memiliki makna yang sama. Partisipasi berasal dari bahasa Inggris *participate* yang artinya mengikutsertakan, ikut mengambil bagian (Willie Wijaya, 2004:208). Pengertian yang sederhana tentang partisipasi dikemukakan oleh Fasli Djalal dan Dedi Supriadi (2001: 201- 202), dimana partisipasi dapat juga

berarti bahwa pembuat keputusan menyarankan kelompok atau masyarakat ikut terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Partisipasi juga berarti bahwa kelompok mengenal masalah mereka sendiri, mengkaji pilihan mereka, membuat keputusan, dan memecahkan masalahnya.

H.A.R. Tilaar (2009:287) mengungkapkan partisipasi adalah sebagai wujud dari keinginan untuk mengembangkan demokrasi melalui proses desentralisasi dimana diupayakan antara lain perlunya perencanaan dari bawah (bottom-up) dengan mengikutsertakan masyarakat dalam proses perencanaan dan pembangunan masyarakatnya. Menurut Soegarda Poerbakawatja partisipasi adalah: Suatu gejala demokrasi dimana orang diikutsertakan di dalam perencanaan serta pelaksanaan dari segala sesuatu yang berpusat pada kepentingan dan juga ikut memikul tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kewajibannya (Soegarda Poerbakawatja, 1981:251).

Berdasarkan pengertian di atas, bahwa konsep partisipasi memiliki makna yang luas dan beragam. Secara garis besar dapat ditarik kesimpulan partisipasi adalah suatu wujud dari peran serta masyarakat dalam aktivitas berupa perencanaan dan pelaksanaan untuk mencapai tujuan pembangunan masyarakat. Wujud dari partisipasi dapat berupa saran, jasa, ataupun dalam bentuk materi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam suasana demokratis.

C. Macam-macam Partisipasi

Ada beberapa macam partisipasi yang dikemukakan oleh ahli. Menurut Sundariningrum (Sugiyah, 2010:38) mengklasifikasikan partisipasi menjadi dua berdasarkan cara keterlibatannya, yaitu: a. Partisipasi langsung Partisipasi yang terjadi apabila individu menampilkan kegiatan tertentu dalam proses partisipasi. Partisipasi ini terjadi apabila setiap orang dapat mengajukan pandangan, membahas pokok permasalahan, mengajukan keberatan terhadap keinginan orang lain atau terhadap ucapannya. b.

Partisipasi tidak langsung Partisipasi yang terjadi apabila individu mendelegasikan hak partisipasinya pada orang lain

Pendapat lain disampaikan oleh Subandiyah (1982:2) yang menyatakan bahwa jika dilihat dari segi tingkatannya partisipasi dibedakan menjadi tiga yaitu: a. Partisipasi dalam pengambilan keputusan b. Partisipasi dalam proses perencanaan dan kaitannya dengan program lain. c. Partisipasi dalam pelaksanaan. Lebih rinci Cohen dan Uphoff (Siti Irene A.D., 2011:61) membedakan partisipasi menjadi empat jenis yaitu pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan. Ketiga, partisipasi dalam pengambilan manfaat. Dan keempat, partisipasi dalam evaluasi.

Pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi ini terutama berkaitan dengan penentuan alternatif dengan masyarakat yang berkaitan dengan gagasan atau ide yang menyangkut kepentingan bersama. Dalam partisipasi ini masyarakat menuntut untuk ikut menentukan arah dan orientasi pembangunan. Wujud dari

partisipasi ini antara lain seperti kehadiran rapat, diskusi, sumbangan pemikiran, tanggapan atau penolakan terhadap program yang ditawarkan. Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan suatu program meliputi: menggerakkan sumber daya, dana, kegiatan administrasi, koordinasi dan penjabaran program. Ketiga, partisipasi dalam pengambilan manfaat. Partisipasi ini tidak lepas dari hasil pelaksanaan program yang telah dicapai baik yang berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas. Dari segi kualitas, dapat dilihat dari peningkatan output, sedangkan dari segi kuantitas dapat dilihat seberapa besar prosentase keberhasilan program. Keempat, partisipasi dalam evaluasi. Partisipasi masyarakat dalam evaluasi ini berkaitan dengan masalah pelaksanaan program secara menyeluruh. Partisipasi ini bertujuan untuk mengetahui ketercapaian program yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan macam partisipasi, yaitu, partisipasi dalam proses perencanaan/ pembuatan keputusan. (*participation in decision making*),

partisipasi dalam pelaksanaan (*participation in implementing*), partisipasi dalam pemanfaatan hasil, partisipasi dalam evaluasi (*participation in benefits*).

D. Bentuk Partisipasi

Partisipasi dapat dibagi dalam berbagai bentuk. Partisipasi menurut Effendi (Siti Irene A.D., 2011:58) terbagi atas partisipasi vertikal dan partisipasi horizontal. Disebut partisipasi vertikal karena terjadi dalam bentuk kondisi tertentu masyarakat terlibat atau mengambil bagian dalam suatu program pihak lain, dalam hubungan di mana masyarakat berada sebagai status bawahan, pengikut atau klien. Adapun dalam partisipasi horizontal, masyarakat mempunyai prakarsa dimana setiap anggota atau kelompok masyarakat berpartisipasi horizontal satu dengan yang lainnya. Partisipasi semacam ini merupakan tanda permulaan tumbuhnya masyarakat yang mampu berkembang secara mandiri.

Konkret menjelaskan dalam buku “partisipasi masyarakat” yang diterbitkan oleh Depdiknas (2001), bahwa bentuk partisipasi masyarakat antara lain:

- a) Pengawasan terhadap anak-anak.
- b) Tenaga yaitu sebagai sumber atau tenaga sukarela untuk membantu mensukseskan wajib belajar dan pelaksanaan KBM, serta memperbaiki sarana-prasarana baik secara individu maupun gotongroyong.
- c) Dana untuk membantu pendanaan operasional sekolah, memberikan bea siswa, menjadi orang tua asuh, menjadi sponsor dalam kegiatan sekolah dan sebagainya.
- d) Pemikiran yaitu memberikan masukan berupa pendapat, pemikiran dalam rangka menjaring anak-anak usia sekolah, menanggulangi anak-anak putus sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Dari beberapa kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa bentuk partisipasi masyarakat dapat dibedakan

menjadi empat bentuk, yaitu bentuk finansial, sarana/prasarana, tenaga/keahlian dan moril. Partisipasi dalam bentuk finansial misalnya partisipasi pemberian sumbangan, pinjaman, beasiswa, dll. Partisipasi dalam bentuk sarana/prasarana misalnya bantuan buku pelajaran, pengadaan dan bantuan ruangan, gedung, tanah dan lain sebagainya. Bentuk tenaga dan keahlian misalnya partisipasi tenaga, baik tenaga kependidikan, tenaga ahli, keterampilan dalam membantu KBM, ikut serta dalam program pendidikan memperbaiki sarana-prasarana dll.

E. Manfaat Partisipasi

Menurut Pariatra Westra (Widi Astuti, 2008:14) manfaat partisipasi adalah: a. Lebih mengemukakan diperolehnya keputusan yang benar. b. Dapat digunakan kemampuan berpikir kreatif dari para anggotanya. c. Dapat mengendalikan nilai-nilai martabat manusia, motivasi serta membangun kepentingan bersama. d. Lebih mendorong orang untuk bertanggung jawab. e. Lebih memungkinkan untuk mengikuti perubahan. Pendapat lain

dikemukakan oleh Burt K. Schalan dan Roger (Widi Astuti, 2008:14) bahwa manfaat dari partisipasi adalah: a) Lebih banyak komunikasi dua arah. b) Lebih banyak bawahan mempengaruhi keputusan. c) Manajer dan partisipasi kurang bersikap agresif. d) Potensi untuk memberikan sumbangan yang berarti dan positif, diakui dalam derajat lebih tinggi.

Dari pendapat-pendapat di atas tentang manfaat partisipasi, dapat disimpulkan bahwa partisipasi akan memberikan manfaat yang penting bagi keberhasilan organisasi yaitu: a) lebih memungkinkan diperolehnya keputusan yang benar karena banyaknya sumbangan yang berarti dan positif. b) Mengedepankan komunikasi dua arah sehingga baik bawahan maupun atasan memiliki kesempatan yang sama dalam mengajukan pemikiran. c) Mendorong kemampuan berpikir kreatif demi kepentingan bersama d) Melatih untuk bertanggung jawab serta mendorong untuk membangun kepentingan bersama. e) Memungkinkan untuk mengikuti setiap perubahan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji dan Sri Suyati, , *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: Pustaka Jaya, , 1995.
- Badu Q. Syamsu, Novianty Djafri, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Ideals Publishing, 2017
- Demartoto Argyo, *Sistem Sosial Budaya*, Artikel dalam <https://argyo.staff.uns.ac.id/files/2010/08/ssbi1.pdf> diakses pada Desember 2021
- Gladden E, Matthew, *Posthuman Management (Creating Effective Organization in an Age Of Social Robotics, Ubiquitous AI, Human Augmentaton and Virtual Worlds*, Defragment Media, 2016.
- Hermana, Dody, Ujang Cepi Barlian, *Komunikasi Dalam Organisasi*,
<file:///C:/Users/Notebook/Downloads/77643-ID-komunikasi-dalam-organisasi.pdf> diakses pada Desember 2021
- <http://blog.ub.ac.id/dichopradipta/2014/02/28/macam-macam-bentuk-struktur-organisasi/> diakses pada Desember 2021.
- <http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/52/3/BAB%20II%20%28H%29.pdf> diakses Desember 2021
- <http://digilib.uinsby.ac.id/352/8/Bab%202.pdf> diakses pada Desember 2021
- <http://e-journal.uajy.ac.id/12859/3/TA144042.pdf> diakses pada Desember 2021
- <http://e-journal.uajy.ac.id/4617/2/1KOM03766.pdf> diakses pada Desember 2021
- <http://etheses.uin-malang.ac.id/757/6/10410015%20Bab%202.pdf> diakses pada Desember 2021
- http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PSIKOLOGI_PEND_DAN_BI-MBINGAN/196005011986031-NANDANG_RUSMANA/Konsep_Dasar_Dinamika_Kelompok.pdf diakses pada Desember 2021

<http://repo.darmajaya.ac.id/538/3/BAB%20II.pdf> diakses pada Desember 2021

<https://accurate.id/marketing-manajemen/perilaku-organisasi-adalah/> diakses pada Desember 2021

<https://core.ac.uk/download/pdf/33511595.pdf> diakses pada Desember 2021

<https://dosensosiologi.com/sistem-sosial/> diakses pada Desember 2021

<https://eprints.uny.ac.id/9785/2/Bab%202%20-05101241004.pdf> diakses pada Desember 2021

<https://eprints.uny.ac.id/9835/2/bab%202%20-08108241089.pdf> diakses pada Desember 2021

https://kupdf.net/download/bab-3-nilaisikap-dan-kepuasan-kerja-perilaku-organisasi_59e7fca108bbc53853e653bf_pdf diakses pada Desember 2021

<https://repository.unikom.ac.id/34305/1/Konsep%20Dasar%20Dalam%20Sistem%20Sosial%20Budaya.pdf> diakses pada Desember 2021

<https://repository.unikom.ac.id/34305/1/Konsep%20Dasar%20Dalam%20Sistem%20Sosial%20Budaya.pdf> diakses pada Desember 2021

<https://repository.unikom.ac.id/34305/1/Konsep%20Dasar%20Dalam%20Sistem%20Sosial%20Budaya.pdf> diakses pada Desember 2021

<https://sutiyonokudus.files.wordpress.com/2013/07/pengambilan-keputusan-individu-sutiyono-2013.pdf> diakses pada Desember 2021

<https://tirto.id/teori-evolusi-perubahan-sosial-menurut-para-ahli-penjelasmnya-giCR> diakses pada Desember 2021

<https://www.google.com/sorry/index?continue=https://webcache.googleusercontent.com/search%3Fq%3Dcache:gjIKA-Ac0roJ> diakses pada Desember 2021

https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMPP/article/download/22087/13694%2B%26cd%3D2%26hl%3Ddid%26ct%3Dclnk%26gl%3Did&hl=id&q=EgRnWKpeGLGcs40GihAXXem_1yJ0Xn4b4bRowNIuMgFy diakses pada Desember 2021

- <https://www.intipesan.com/model-model-perilaku-organisasi/> diakses pada Desember 2021
- <https://www.linovhr.com/pengertian-organizational-culture-manfaat-dan-cara-membangunnya/> diakses pada Desember 2021
- <https://www.wartatransparansi.com/2018/10/15/pemberdayaan-dalam-organisasi.html> diakses pada Desember 2021
- <https://www.win2pdf.com/> diakses pada Desember 2021
- Purba Sukarman dkk, *Perilaku Organisasi*, Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*, San Fransisco : Jossey-Bass. 1992
- Siagian, Sondang, , *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara, 1997
- Sigit, Soehardi, *Perilaku Organisasional*, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, 2003,
- Sofyandi, Herman dan Iwa Gamiwa, *Perilaku Organisasional*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2007
- Solomon, Robert,C, *Etika Suatu Pengantar*, Jakarta: Erlangga, 1987. Jakarta
- Sukarno, Edi, *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktiks*, Jakarta P T Gramedia Pustaka Utama, , 2002.
- Tahir, Arifin, 2010, *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Jakarta: Pustaka Press
- Tahir, Arifin, *Perilaku Organisasi*, deepublish, 2014
- Thoha, Mifta, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT Raja Grafindo Persada, 2007

BIOGRAFI PENULIS

Dr Sabariah M.Pd lahir di Ma.Bengkel 20 April 1974, seorang perempuan yang berprofesi sebagai Dosen Tetap di Universitas Kalimantan di Banjarmasin. Riwayat pendidikan penulis dari SD No. 018 Samarinda (1979-21985), SMP Islam AlJawahir Samarinda (1985-1988), SMEA Negeri 2 Samarinda (1988-1991), Sarjana di Universitas Mulawarman Samarinda (1991-1995), Magister Jurusan Manajemen Pendidikan UNESA Surabaya (2008-2010), Doktor Jurusan Manajemen Pendidikan UNESA Surabaya (2013-2016). Sejak menjadi dosen mata kuliah yang di asuh seperti Entrepreneurship. Manajemen Mutu Terpadu, Teori Organisasi, Manajemen Proyek, Ekonomi Pendidikan, Manajemen Pendidikan Inklusi,

Sehari-hari penulis melakukan pengajaran pada Universitas Negeri Surabaya pada program studi Manajemen Pendidikan FIP (2010-Sekarang), Program studi Pasca sarjana Universitas Negeri Surabaya (2017), Program studi Pendidikan Luar Biasa FIP (2019). Diluar UNESA mengajar pada Madrasah Aliyah Yayasan Pendidikan Ittaqu Surabaya (1996-2012), Ummi Foundation (2010), Univ. WR SOEPRATMAN (2012).

Pengalaman penulis dalam pendidikan seperti halnya dalam Praktek Penagalaman Lapangan (PPL) di SMA al-Hikmah Surabaya, Tanggal 7 oktober-31 Desember 2009 seagai peserta, sebagai Wakil Ketua Pimred Jurnal Program Studi Manajemen Pendidikan Pasca Sarjansana Unesa Tahun 2010-2017, Sebagai anggota Peneliti hibah Program Pascasarjana UNesa Tahun 2010 dan 2013.

Pengalaman lain penulis dalam pelatihan dan workshop, dalam program pelatihan seperti pelatihan: Kinestetik berbasis Islam, tanggal 12 Desember 2008 Kinersia Indonesia sebagai peserta, pelatihan Metodologi Penelitian Kualitatif : teori dan praktek dengan komputer, tanggal 9- 11 Februari 2010, Fakultas Kedokteran Hewann Universitas Airlangga Surabaya sebagai peserta, Seminar Nasional :Pengembangan Softskills peserta didik dalam rangka meningkatkan daya saing anak bangsa, tanggal 21 Februari 2009, Fakultas Ekonomi Unesa, sebagai

peserta. Seminar Nasional :paradigma baru kepala sekolah profesional tanggal 26 November 2012, program Pascasarjana, Program Studi Manajemen Pendidikan Unesa, sebagai peserta, Kuliah Umum :3000 Bunda PAUD dalam rangka Generasi Emas Indonesia, tanggal 16 juni 2012, yayasan Kualitas Indonesia, cerdas sebagai Peserta. Dll.

Pengalaman penulisan dalam karya ilmiah, seperti penulisan Model Pembinaan guru Pada yayasan al Hikmah Surabaya Jurnal Internasional, Mengembangkan Penggunaan Dana Blok Grant RSBI untuk meningkatkan peran serta komite sekolah, Jurnal Manajemen Pendidikan program pascasarjana Unesa vol.1 No.1 Tahun 2010, Sebagai Editor buku: Huda, Misbahul, 2010, *Ummi Inside*, Je pe Books, Surabaya.