



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201811120, 7 Mei 2018

Pencipta

Nama : **Dr. Hi. Syamsu Qamar Badu, M.Pd**
Alamat : Jl. Prof. Dr HB. Jassin Kel. Dulalowo Kec. Kota Tengah, Kota
Gorontalo, Gorontalo, 96128
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Novianty Djafri, M.Pd.I**
Alamat : Jl. Rajawali Kel. Heledulaa Selatan Kec. Kota Timur, Kota
Gorontalo, Gorontalo, 96114

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 September 2017, di Gorontalo

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000107548

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

Syamsu Q. Badu
Novianty Djafri



KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

Syamsu Q. Badu
Novianty Djafri

KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

KEPEMIMPINAN & PERILAKU ORGANISASI

SYAMSU Q. BADU & NOVIANTY DJAFRI



IP.54.09.2017

Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi

Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri

oleh Ideas Publishing, September 2017

Alamat: Jalan Gelatik No. 24 Kota Gorontalo

Surel: infoideaspublishing@gmail.com

Anggota Ikapi, No. 001/gtlo/II/17

ISBN : 978-602-6635-43-3

Penyunting: Ideas

Penata Letak: Dede Yusuf

Ilustrasi dan Sampul: Abdul Hanan Nugraha

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT karena dengan rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulisan buku ajar Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi dapat diselesaikan meskipun dalam bentuk yang sederhana.

Materi ini sangat membantu mahasiswa dalam memahami konsep manajemen oleh seorang pemimpin dalam perilaku organisasi; kajian materi mengenai keefektifan pola perilaku organisasi dan kepemimpinan dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan. Tekanan diberikan kepada pengkajian perilaku dan nilai dasar serta moralitas organisasi dan kepemimpinan, dengan berbagai teori dan asumsi kepemimpinan dalam memotivasi kerja bawahan dan meningkatkan keefektifan organisasi, fungsi dan peranan organisasi, serta strategi dan taktik dalam memimpin organisasi dan personalia pendidikan. Buku ini disusun sebagai bahan/materi mata kuliah Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi untuk membantu mahasiswa sebagai peserta kuliah tersebut sehingga mereka dapat mengimplemantasikan ilmu konsep manajemen pendidikan dalam memimpin, berperilaku, bersikap dan lainnya, agar proses pembelajaran lebih optimal.

Adapun isi buku ajar ini disusun berdasarkan analisis hasil observasi penelitian, instruksional dan GBBP serta SAP yang dapat menjadi pegangan bagi dosen dan mahasiswa serta pembaca lainnya dalam mempelajari Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi melalui konsep teori, azas, prinsip, pendekatan, struktur dan desain organisasi. Perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku organisasi. Persepsi dan

komunikasi dalam organisasi. Budaya, iklim dan konflik dalam organisasi. Keefektifan organisasi, lingkungan dan perubahan organisasi dan pengembangan organisasi dalam pendidikan. Akan tetapi masih banyak alternatif ataupun materi pengembangan yang dapat dilakukan melalui rujukan lain yang dapat melengkapi kebutuhan literatur pembaca. Untuk itu mahasiswa dan pembaca dapat mengembangkan sendiri dan membandingkan serta melengkapi hal-hal yang masih kurang dari buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini tidaklah luput dari berbagai kekurangan-kekurangan, untuk itu penulis sangat mengharapkan masukan, kritik dan saran untuk penyempurnaan pada masa yang akan datang.

Akhirnya penulis sampaikan terimakasih dengan harapan kiranya buku ini dapat bermanfaat.

Gorontalo, September 2017

Penyusun,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN & ORGANISASI.....	1
BAB II AZAS, STRUKTUR, DAN DESAIN ORGANISASI.....	5
A. Struktur Organisasi	6
B. Asas Organisasi.....	8
C. Mendesain Struktur Organisasi.....	9
D. Model Struktur Organisasi.....	11
E. Pendekatan dalam Mendesain Organisasi.....	12
F. Faktor Penentu Struktur Organisasi	17
BAB III PERILAKU INDIVIDU, PERILAKU KELOMPOK DAN PERILAKU ORGANISASI....	19
A. Definisi Perilaku Individu dalam Organisasi....	20
B. Perilaku Kelompok dalam Organisasi.....	21
C. Saling Pengertian Antar Kelompok	26
D. Teori-Teori Pembentukan Kelompok	27
E. Alasan Pembentukan Kelompok.....	28
BAB IV KEPEMIMPINAN KEKUASAAN POLITIK DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	31
A. Kepemimpinan, Kekuasaan dan Politik	32
B. Kekuasaan.....	38
C. Politik	41

BAB V KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI...	47
A. Teori Kepemimpinan dalam Organisasi	52
B. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi	52
C. Pendekatan-Pendekatan dalam Kepemimpinan	55
BAB VI PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	59
A. Persepsi dalam Organisasi	60
B. Komunikasi dalam Organisasi	63
BAB VII PENGAMBILAN KEPUTUSAN	75
A. Dasar Pengambilan Keputusan	76
B. Jenis - Jenis Keputusan Organisasi	77
C. Proses Pengambilan Keputusan	78
D. Gaya Pengambilan Keputusan	79
E. Pengaruh Pengambilan Keputusan yang Efektif bagi Kemajuan Organisasi	80
BAB VIII MOTIVASI DALAM ORGANISASI	83
A. Definisi Motivasi	84
B. Konsep Motivasi	84
C. Teori yang Menjelaskan Motivasi	85
BAB IX STRESS DALAM ORGANISASI	91
A. Pengertian Stress	92
B. Akibat dan Tanda-tandanya Serta Strategi Mengelolanya dalam Lembaga Pendidikan Organisasi	98
BAB X BUDAYA ORGANISASI	109
A. Definisi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli	110
B. Level Budaya Organisasi	111
C. Sumber-Sumber Budaya Organisasi	112
D. Fungsi Budaya Organisasi	113

BAB XI IKLIM ORGANISASI.....	115
A. Konsep Iklim Organisasi	116
B. Strategi Menciptakan Iklim yang Kondusif di Lembaga Pendidikan	119
BAB XII KEEFEKTIFAN ORGANISASI.....	125
A. Pengertian Keefektifan Organisasi.....	125
B. Berbagai Pendekatan dalam Pengukuran Keefektifan Organisasi.....	128
C. Faktor yang Mempengaruhi Keefektifan Organisasi	133
D. Cara Menentukan Keefektifan Organisasi.....	135
BAB XIII PENGEMBANGAN ORGANISASI Pendidikan.....	139
A. Tujuan Pengembangan Organisasi	142
B. Langkah-Langkah Pengembangan	144
DAFTAR PUSTAKA	151



KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN & ORGANISASI

Melalui hasil analisis observasi, adapun potret gaya kepemimpinan dari Kepala MTs N 1 BONBOL adalah lebih dominan pada gaya kepemimpinan demokratis ini ditandai dengan adanya kriteria sebagai berikut:

1. Wewenang pemimpin tidak mutlak
2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
3. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
4. Interaksi aktif antara pimpinan dan pegawai serta antar pegawai itu sendiri.
5. Supervisi sikap dan aktivitas para pegawai dilaksanakan sesuai dengan aturan.
6. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan

7. Saling percaya, menghargai dan menghormati setiap tindakan yang dilakukan oleh pimpinan maupun pegawai.

Dari paparan criteria diatas penulis ingin coba membahas, bagaimana bentuk aplikatif yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam upaya menerapkan kepemimpinan demokratis. Adapun paparannya sebagai berikut:

- a. Wewenang pemimpin tidak mutlak

Kepala madrasah selalu memberikan wewenang kepada bawahannya sesuai dengan TUPOKSI masing-masing bawahannya. Artinya kepala madrasah selalu menempatkan semua bawahan apa yang harus menjadi wewenang bawahannya. Sehingga apa yang suda menjadi tugas dan tanggung jawab bawahan itu sendiri dapat terealisasikan dengan baik.

- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan

Seperti yang suda dijelaskan pada bagian pertama, artinya dapat terjalin sebuah pembagian tugas yang efektif, sehingga kepala madrasah merasa tidak hanya memikul beban tugas secara sendirian tetapi ada pemerataan tugas yang dilaksanakan oleh seluruh komponen yang ada di madrasah.

- c. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan

Selalu menerima saran dan tanggapan dari bawahan saat rapat dan forum lainnya. Ini dibuktikan dengan selalu membuka sesi atau bagian tanya jawab dalam pelaksanaan musyawarah badan mufakat yang dilakukan sehingga apapun hasil dari rapat atau musyawarah tersebut dapat diterima dengan baik oleh semua anggota rapat tersebut dan tidak ada kesan yang menjurus pada pemaksaan

- kehendak yang dilakukan oleh kepala madrasah ataupun tidak terjadi pengambilan keputusan secara sepihak.
- d. Interaksi aktif antara pimpinan dan pegawai serta antar pegawai itu sendiri.
 - e. Selalu melakukan musyawarah dan mufakat, dan tidak pernah mengambil keputusan secara sepihak. Sehingga komunikasi yang terjalin terjadi secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan. Ini merupakan sebuah budaya baru yang diterapkan oleh kepala madrasah sebagai pemegang otoritas tertinggi di madrasah.
 - f. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar
Memberikan teguran yang membangun dari tidak menyakiti hati bawahan, contohnya jika ada bawahan yang terlambat tidak langsung ditegur dengan keras tetapi diberikan pengertian dan pembinaan yang membangun sehingga bawahan tidak sakit hati dan dapat dengan mudah memperbaiki kesalahannya dengan baik.
 - g. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
Kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan prakarsa sehingga gagasan cermerlang tidak hanya lahir dari pemimpin. Sehingga dengan adanya saran tersebut mungkin ada hal-hal yang terlewatkan dan dilupakan oleh kepala madrasah dapat dilakukan secara bersama-sama dengan langkah-langkah yang efektif.
 - h. Peluang sangat terbuka lebar bagi para pegawai dalam memberikan saran atau opini; Pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai tidak bersifat perintah, melainkan amanat.
 - i. Selalu menerima saran dan tanggapan dari bawahan saat rapat dan forum lainnya. Sehingga bawahan merasa

dihargai dan ditanggapi dalam penyampaian gagasan dan masukan kepada pemimpin. Dan yang paling besar efek yang dirasakan pada sikap ini adalah terjalin sifat saling menghargai dari semua komponen yang ada di madrasah.

- j. Saling percaya, menghargai dan menghormati setiap tindakan yang dilakukan oleh pimpinan maupun pegawai.
- k. Percaya dan menghormati semua yang dilakukan oleh bawahan sehingga bawahan tidak pernah takut menyampaikan gagasan. Kepercayaan yang dibangun ini akan melahirkan sifat percaya diri bagi pemimpin sehingga bawahan tidak risih atau sungkan untuk melakukan tugas dan fungsinya dalam madrasah.

Dari pemaparan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepala MTs Negeri 1 Bone Bolango secara keseluruhan memiliki gaya kepemimpinan demokratis ini dibuktikan dengan adanya kriteria yang telah dipenuhi dan dicapai oleh kepala MTs Negeri 1 Bone Bolango. Sehingga penulis menilai dengan adanya gaya kepemimpinan ini maka sistem pengorganisasian yang ada di MTs Negeri 1 Bone Bolango dapat dilaksanakan dengan baik sebab penulis merasa gaya kepemimpinan demokratis ini merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dengan berbagai tantangan dalam menjalankan roda kepemimpinannya tersebut.



AZAS, STRUKTUR, DAN DESAIN ORGANISASI

Aktivitas kehidupan sehari-hari manusia selalu diperhadapkan dengan istilah organisasi dari bentuk, dan model yang berbeda-beda. Organisasi itu antara lain organisasi politik, organisasi olahraga, organisasi sekolah, organisasi pemerintahan, organisasi kepemudaaan, dan organisasi keagamaan. Setiap organisasi dibentuk karena adanya sebuah tujuan.

Pembentukan organisasi tidak luput dari pentingnya struktur organisasi itu sendiri, dimana struktur tersebut akan mendeskripsikan pekerjaan yang dibagi, dikategorisasi dan disinkronisasikan. Pada umumnya, suatu organisasi atau perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Struktur organisasi yang tepat bagi suatu organisasi sangat bergantung

pada strategi- strategi yang dipilih oleh pemimpin atau dari pemimpin dan anggotanya .

Setelah organisasi terbentuk tentunya dilepas dari yang namanya keputusan-keputusan dari setiap permasalahan yang dialami oleh organisasi. Karena, satu keputusan akan menjadi penentu keberlangsungan dari organisasi tersebut. Keputusan tersebut berawal dari keputusan yang sederhana sampai yang tersulit. Pimpinan organisasi harus pandai dalam mengambil keputusan dan segala resiko yang dapat berpengaruh besar terhadap keputusannya. Hal ini dikarenakan salah satu fungsi krusial seorang pemimpin ialah sebagai pembuat keputusan, sehingga keputusan tersebut dapat menuntun pada tindakan yang perlu dilakukan beserta pelaksana, waktu, tempat dan bagaimana pelaksanaan tindakan itu. Seorang presiden contohnya, harus memberikan keputusan terhadap calon anggota kabinetnya; seorang manajer juga perlu memutuskan akan harus tidaknya merekrut karyawan baru, dan lain-lain.

Oleh karena sebuah keputusan dapat menentukan hasil ke depan, maka pimpinan harus mampu secara mutlak untuk mengambil keputusan yang bermutu secara akurat. Kita sebagai tenaga kependidikan juga harus memiliki pemahaman yang kuat tentang struktur organisasi dan sebab akibat pengambilan keputusan menjadi hal yang sangat esensial dalam suatu organisasi. Pada kesempatan ini, penulis akan mendiskusikan materi mengenai Struktur Organisasi dan Pengambilan Keputusan dalam organisasi.

A. Struktur Organisasi

Pengorganisasian ialah sebuah proses aktif dan fungsi manajemen, sementara organisasi merupakan alat atau wadah yang stasioner. Pengorganisasian berfungsi untuk menentukan tugas-tugas yang harus dikerjakan, pengelompokan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan

membagikannya pada setiap pegawai, penentuan subsistem serta penetapan koneksi.

“Inti organisasi belajar adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kapasitas mental dari semua anggotanya guna menciptakan sejenis proses yang akan menyempurnakan organisasi”(Nancy Dixon, 1994)

“Organisasi di mana orang-orangnya secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola berpikir baru dan berkembang dipupuk, di mana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan di mana orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (*learning to learn*) sesuatu secara bersama” (Peter Senge, 1990)

“Organisasi belajar adalah organisasi yang mampu melaksanakan proses transformasi pengetahuan secara siklikal-berkelanjutan, dari pengetahuan pekerja sebagai hasil belajar mandiri menjadi pengetahuan organisasi sebagai hasil belajar organisasional, untuk menumbuh kembangkan modal organisasi”. (diana siregar, ITB)

Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, dan Victor A. Thompson mendefinisikan organisasi sebagai sebuah sistem yang terstruktur terkait usaha kerjasama dimana setiap anggota memiliki kontribusi dan kewajiban yang diakui untuk dilaksanakan. Berikut ini ialah bagian-bagian organisasi:

1. *The Operating Core*. Karyawan melaksanakan tugas dasar tentang produksi barang dan jasa.
2. *The Strategic Apex*. Manajer tingkat atas (*top management*).
3. *The Middle Line*. Para manajer yang menghubungkan manajer tingkat atas dengan bagian operasional.
4. *The Technostructure*. Orang-orang yang dibebankan pekerjaan untuk menganalisis dan mengang tanggung jawab pada bentuk standarisasi organisasi.

5. *The Support Staff*. Pegawai unit staff yang menyediakan jasa pendukung secara tidak langsung untuk organisasi.

Struktur merupakan sebuah korelasi antara fungsi dalam organisasi. Dengan kata lain, struktur organisasi ialah hubungan antar karyawan serta tugas dan fungsi mereka sebagai personel kelompok pelaksana.

Struktur organisasi yang bermutu harus memenuhi syarat dan berdaya guna. Struktur yang memenuhi syarat merujuk pada satuan organisasi yang melaksanakan peranannya secara disiplin. Disisi lain, struktur yang berdaya guna merupakan organisasi yang mampu mencapai analogi terunggul antara usaha dan hasil dalam melakukan peranannya.

Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi:

1. Kejelasan Tanggung Jawab. Semua anggota organisasi perlu bertanggung jawab secara penuh terhadap pelaksanaan kewenangan serta pimpinan yang menyerahkan wewenang.
2. Kejelasan Kedudukan. Kejelasan kedudukan atau jabatan anggota organisasi dapat membantu koordinasi dan hubungan yang disebabkan oleh munculnya keterkaitan penyelesaian sebuah tugas yang diamanahkan pada seseorang.
3. Kejelasan Uraian Tugas. Kejelasan uraian dalam organisasi dapat mempermudah atasan untuk mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas tersebut, serta para pegawai mampu berkonsentrasi pada penyelesaian pekerjaan yang telah diuraikan secara jelas dan terbuka.

B. Asas Organisasi

Berikut ini ialah asas-asas organisasi yang berfungsi untuk mewujudkan organisasi yang unggul, efektif, berdaya guna sesuai kebutuhan:

1. Asas tujuan organisasi, harus jelas dan rasional
2. Asas kesatuan tujuan, harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai
3. Asas kesatuan perintah, bawahan menerima perintah dan mempertanggungjawabkannya hanya kepada seorang atasan.
4. Asas rentang kendali, manajer hanya bisa memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya 3 orang atau 9 orang.
5. Asas pendelegasian wewenang, pembagian wewenang harus jelas dan efektif.
6. Asas keseimbangan wewenang dan tanggungjawab, wewenang yang diberikan dengan tanggungjawab yang timbul karenanya harus sama besarnya.
7. Asas tanggungjawab, harus sesuai dengan garis wewenang.
8. Asas pembagian kerja
9. Asas penempatan personalia
10. Asas jenjang berangkai, prosedur wewenang harus bersifat vertikal yang jelas, tidak terputus-putus dengan jarak pendek.
11. Asas efisiensi
12. Asas kesinambungan
13. Asas koordinasi

C. Mendesain Struktur Organisasi

Terdapat enam principal yang diperlukan dalam merancang struktur organisasi (Robbins dkk, 2003):

1. **Spesialisasi Pekerjaan** : Tugas dan fungsi dalam organisasi dibentuk menjadi beberapa bagian pekerjaan. Setelah awal abad ke 20, spesialisasi menjadi sangat

populer karena Henry Ford telah sukses mengaplikasikan spesialisasi dan menjadi *best seller* pada masanya. Pengulangan tupoksi yang serupa dalam jangka panjang dapat meningkatkan produktivitas dan daya guna suatu pekerjaan.

2. **Departemenisasi** : Prinsip ini merupakan dampak dari spesialisasi, dengan mengkategorisasi tugas yang sejenis dalam satu departemen. Departemenisasi merupakan kegiatan penyusunan perangkat-perangkat organisasi yang akan diberikan divisi kerja. Fungsi ialah kegiatan-kegiatan yang serupa sesuai dengan kemiripan sifat atau pelaksanaannya.
3. **Rantai Komando** : Prinsip ini mendeskripsikan tujuan pelaporan hasil pekerjaan dengan mengajukan pertanyaan berupa “kepada siapa saya bertanggung jawab dan berdiskusi terkait urusan pekerjaan?”. Otoritas dan kesatuan merupakan dua komponen penting dalam prinsip rantai komando. Otoritas adalah hak posisi manajerial seperti memberikan pekerjaan serta menginginkan agar pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Kesatuan perintah merujuk pada para pejabat atau pemimpin organisasi hanya boleh diinstruksikan dan bertanggung jawab pada pejabat tertentu.
4. **Rentang Pengawasan** : Unsur ini mendeskripsikan berapa jumlah bawahan yang dapat dikelola secara efisien dan efektif oleh seorang manajer.
5. **Sentralisasi dan Desentralisasi** : Sentralisasi bertindak sebagai status dimana hanya beberapa jabatan di perusahaan yang perlu mengambil keputusan. Sedangkan desentralisasi merupakan pergantian tanggung jawab dan wewenang yang awalnya berasal dari kantor pusat langsung diserahkan pada pihak yang berlokasi

terdekat dengan lingkungan yang membutuhkan atensi. Melalui desentralisasi, akan lebih banyak pihak yang terlibat dalam mempercepat penyelesaian masalah serta menjadikan pegawai sebagai anggota organisasi.

6. **Formalisasi** : Jika pekerjaan yang ada telah diformalisasi, akan diketahui pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, kapan harus diselesaikan, dan bagaimana cara menyelesaikannya.

D. Model Struktur Organisasi

Berikut ini tiga model struktur organisasi yang di kenal sebagai berikut:

1. **Model tradisional** : Model ini didesain khusus untuk situasi stabil dan segala perubahan yang terjadi bisa diperkirakan sejak awal. Berdaya guna tidaknya suatu organisasi tergantung pada 2 faktor, antara lain:
 - Jumlah energi organisasional total yang diperlukan untuk menjaga struktur dalam menghadapi,tekanan-tekanan internal dan eksternal
 - Tingkatan penggunaan kemampuan berbagai sumber daya oleh struktur yang mencakup keahlian semua anggotanya.
2. **Model hubungan manusiawi** : Model ini lebih mengusulkan bermacam-macam penyesuaian,teknik-teknik dan perilaku-perilaku struktur “off line”.
 - Model ini mengizinkan para pimpinan untuk mengurangi disintegrasi antara orang-orang dan kedudukannya dalam sebuah organisasi, juga menumbuhkan kolaborasi aktif yang baik antar anggota organisasi yang bertanggung jawab kepadanya.
 - Pendekatan model ini diwujudkan melalui beberapa program yang berada di bawah wewenang

departemen personalia, dan didesain khusus untuk memenuhi segala kepentingan anggota organisasi.

- Hubungan manusiawi tidak berhubungan langsung dengan struktur organisasi karena struktur ini telah disetujui sebagai suatu pemberian dan lingkungan yang mencakup sikap antar pribadi.

3. **Model sumber daya manusia** : Model ini berupaya untuk meningkatkan keluwesan antara kedudukan yang berinteraksi. Dengan demikian, semua anggota organisasi harus memiliki:

- Suatu tujuan tingkat operasional yang telah disetujui bersama
- Jalur yang memperoleh sumber informasi vertikal dan horizontal yang relevan.
- Kapabilitas dalam menawarkan umpan balik terhadap suatu informasi melalui keputusan dan sikap yang menuntun pencapaian tujuan secara realistis.

E. Pendekatan dalam Mendesain Organisasi

1. Struktur Garis (Sederhana)

Organisasi struktur garis atau sederhana yang diciptakan oleh Henry Fayol merupakan struktur yang kewenangan dari pimpinannya diserahkan secara vertikal kepada pegawai, dan pertanggungjawaban pegawai ditujukan langsung pula pada pimpinan yang menginstruksinya. Secara umum, organisasi yang mengaplikasikan struktur ini ialah organisasi kecil yang jumlah pegawainya sedikit dan spesialisasi pekerjaannya tergolong mudah. Karakteristik: Kesatuan perintah terjamin, pembagian kerja jelas dan mudah dilaksanakan, organisasi tergantung pada satu pimpinan, ruang lingkup organisasinya lebih kecil dan jumlah anggota juga sedikit, hubungan kerja antara atasan dan bawahan

bersifat langsung, tujuan alat-alat yang digunakan dan struktur organisasi bersifat sederhana, tingkat spesialisasi yang dibutuhkan masih sangat rendah, semua anggota organisasi masih kenal antara satu sama lainnya, dan produksi yang dihasilkan belum beraneka ragam (*defersified*).

Kelebihan struktur garis. Para pegawai akan lebih mampu mengerti pekerjaan dan tanggung jawab yang dimilikinya serta keputusan dapat diambil secara cepat dan tepat tanpa hambatan birokrasi. Biaya finansial terkait koordinasi dan supervise juga biasanya relatif kecil.

Kekurangan struktur garis. Struktur ini kurang luwes dalam memberikan spesialisasi pekerjaan karena modelnya yang sederhana, sehingga akan sulit ketika perusahaan atau organisasi menjadi lebih luas dan kompleks. Selain itu, keterbatasan tugas dan fungsi para pegawai menghambat mereka untuk mendapatkan pengalaman penting yang diperlukan saat maju ke jabatan manajer.

2. Struktur Fungsional

Struktur ini diciptakan oleh F.W. Taylor yang bermula dari konsep seorang atasan yang tidak memiliki karyawan yang jelas, dan ia berwenang untuk memerintah karyawannya selama hal itu sesuai fungsi pimpinan tersebut. Setiap karyawan diawasi langsung oleh lebih dari satu pimpinan yang berbeda. Organisasi fungsional ini sudah sering dijumpai pada perusahaan kecil dan menengah yang pengambilan keputusannya dipusatkan pada kedudukan tertinggi perusahaan. Karakteristik: tidak menjamin adanya kesatuan perintah, kemahiran para pengawas dan pegawai berkembang menuju spesialisasi, penghematan waktu dapat dilakukan karena mengerjakan pekerjaan yang sama.

Kelebihan struktur fungsional. Kemahiran seorang spesialis fungsional membantunya untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul di suatu lingkungan di bawah

kewenangannya. Struktur ini tidak memiliki tugas dan fungsi ganda untuk mewujudkan sumber daya organisasi yang lebih terfokus dan berdaya guna tinggi.

Kelemahan struktur fungsional. Oleh karena adanya pengawas yang lebih dari 1, para pegawai akan merasa kebingungan. Selain itu, terdapat peluang bagi seorang manajer untuk menghindari situasi di bawah wewenang mereka secara fungsional, yang mungkin dapat memberikan pengaruh negatif bagi koordinasi kegiatan tertentu.

3. Struktur Staff

Struktur staff berhubungan dengan pucuk pimpinan yang berfungsi untuk membantu kelancaran tugas sang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak memiliki garis komando ke bawah atau instruksi vertikal. Staff merupakan pihak-pihak yang ahli dalam sebuah bidang yang bertugas untuk menasehati dan memberikan masukan pada pimpinan organisasi.

Kelebihan struktur staff. Pembagian pekerjaan diberikan secara jelas antar staff dan personil lainnya, meningkatnya spesialisasi anggota, dan koordinasi di semua bidang dapat dengan mudah diimplementasikan.

Kelemahan struktur staff. Pemimpin staff melampaui kewenangannya, serta kesenjangan sosial antara pemimpin dan anggotanya.

4. Struktur Garis dan Staff

Struktur ini merupakan kombinasi yang dibuat oleh Harrington Emerson yang normalnya digunakan oleh organisasi-organisasi besar, area kerja yang luas, variasi bidang pekerjaan dan jumlah pegawai yang relatif banyak sehingga atasan tidak hanya bertugas sendiri, namun dibantu oleh staf ahli di bidang tertentu yang tugasnya menasehati dan memberikan masukan pada pemimpin organisasi.

Kelebihan struktur garis dan staf. Posisi garis terbebas dari aktivitas khusus yang dapat diberikan kepada karyawan staf, keluwesan para anggota staf dapat membantu mereka menyelesaikan pekerjaan baru dengan jumlah sedikit, dan koordinasi dalam semua unit aktivitas dapat diimplementasikan dengan mudah.

Kekurangan struktur garis dan staf. Perselisihan antar pegawai struktur garis dan staf seringkali menjadi perkara. Contohnya, pegawai di posisi staf terlalu menonjol sehingga pegawai struktur garis menghiraukan saran mereka.

5. Struktur Produk

Struktur ini diimplementasikan bila suatu perusahaan menyimpulkan bahwa produk yang dibuat merupakan dasar penentuan struktur organisasinya. Jenis organisasi ini membagi pekerjaannya ke dalam aspek produk yang berarti bahwa suatu garis koordinasi dikelompokkan oleh jenis produk yang dihasilkan oleh organisasi. Setiap produk mempunyai seksi-seksi pendukung keberhasilan produk di pasaran serta memiliki unit pemasaran, SDM, dan produksi sendiri-sendiri.

Struktur ini diciptakan sebagai jawaban atas segmen pasar yang fokus untuk berkembang. Lambat laun, perusahaan akan berupaya sekuat tenaga untuk bersaing pada segmen pasar tujuan. Perusahaan akan meningkatkan segala sumber daya perusahaan untuk memaksimalkan rancangan produk terhadap pasar tertentu.

Kelebihan struktur produk. Penanggung jawab produk jelas, sehingga kemampuan terhadap konsumen lebih memuaskan. Struktur ini sangat sesuai untuk digunakan oleh perusahaan yang mempunyai variasi produk. Variasi produk yang dihasilkan membutuhkan pengawasan, sehingga struktur ini dapat membantu perusahaan dalam menyelesaikan masalah koordinasi produk. Sebagai

tambahan, faktor perubahan lingkungan yang cepat akan sangat cocok jika dihadapi dengan jenis organisasi ini.

Kekurangan struktur produk. Kegagalan pencapaian tujuan perusahaan yang disebabkan oleh tiap divisi yang melakukan tupoksi dengan caranya sendiri dibandingkan dengan struktur organisasi lainnya.

6. Struktur Matriks

Struktur ini adalah struktur terbaru dan selalu digunakan oleh perusahaan dengan pekerjaan yang kompleks. Struktur ini menyatukan hubungan vertikal dan horizontal dengan bidang lain dalam sebuah tugas.

Kelebihan struktur matrix. Struktur ini dapat memudahkan perusahaan dalam mempekerjakan pegawai dengan keterampilan khusus untuk melaksanakan sebuah pekerjaan yang sulit, serta membantu perusahaan untuk cepat beradaptasi dengan segala kondisi, karena pegawai dengan keterampilan khusus sangat mudah ditarik ke dalam suatu proyek.

Kekurangan struktur matrix. Perusahaan dengan struktur ini memungkinkan pegawainya untuk diawasi oleh dua pengawas yaitu manajer area fungsional dan manajer proyek. Selain itu, jika di saat yang bersamaan pegawai mengerjakan proyek yang berbeda, hal ini akan membuatnya berada di bawah tekanan yang dapat membebani pikirannya.

7. Struktur Campuran (*Hibrid*)

Struktur ini ialah kombinasi dari struktur organisasi produk dan fungsional dimana terdapat fungsi-fungsi penting yang dibutuhkan oleh setiap produk. Organisasi juga mempunyai struktur fungsional yang terus mengawasi keaktifan organisasi secara terpusat. Hal yang menonjol dari struktur ini yaitu keputusan tidak terdesentralisasi dan tidak tersentralisasi yang berarti dibutuhkan koordinasi yang

baik antar fungsi pokok yang dimiliki dan struktur dalam garis koordinasi produk. Karena pada hakekatnya, struktur ini memudahkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan situasi secara tiba-tiba. Perusahaan multinasional dan organisasi jaringan (*network*) merupakan contoh struktur campuran.

F. Faktor Penentu Struktur Organisasi

Beberapa organisasi lebih mekanistik dibandingkan organisasi lain yang mengikuti ciri-ciri organik. Faktor-faktor inti yang menjadi penentu struktur organisasi, ialah:

1. Strategi

Struktur organisasi merupakan salah satu fasilitas yang dimanfaatkan oleh sistem administrasi untuk mencapai target. Strategi dan struktur harus saling berhubungan, dimana struktur mengikuti strategi karena target berasal dari strategi organisasi. Strategi inovasi berfokus pada pengenalan produk dan jasa unggulan terbaru. Berbeda dari strategi inovasi, strategi minimalisasi memusatkan kontrol finansial dengan cermat, mencegah pembelanjaan yang berlebihan untuk inovasi dan pemasaran, serta potongan harga. Strategi imitasi merujuk pada usaha masuk ke produksi atau pasar baru hanya setelah kelangsungan hidup sudah terbukti.

2. Ukuran organisasi

Ukuran suatu organisasi secara relevan sangat berdampak pada strukturnya. Hal ini didukung oleh banyaknya organisasi besar yang merekrut kurang lebih 2.000 pekerja yang mengantongi berbagai spesialisasi, departementalisasi, tingkatan vertikal dan aturan/ketentuan dibandingkan organisasi kecil.

3. **Teknologi**

Teknologi merujuk pada sebuah cara yang ditempuh oleh suatu organisasi dalam mengubah *input* menjadi *output*. Sebuah organisasi harus mempunyai sekurang-kurangnya satu teknologi untuk mengganti sumber daya finansial, SDM dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa.

4. **Lingkungan**

Lingkungan organisasi berasal dari bermacam-macam kekuatan di luar organisasi meliputi pemasok, pelanggan, pesaing, badan peraturan pemerintah, dan kelompok-kelompok tekanan publik yang dapat mempengaruhi kapasitas organisasi tersebut.

Organisasi merupakan wadah aktivitas pihak-pihak yang berpartisipasi dalam upayanya mencapai tujuan. Setiap pihak harus jelas pekerjaan, kewenangan dan tanggung jawabnya, serta hubungan dan aturan kerjanya dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, struktur organisasi sangat krusial dalam suatu organisasi yang baru ditetapkan dalam keadaan berkembang atau maju. Sebuah struktur dan rancangan yang baik mampu meningkatkan kapasitas organisasi dan anggotanya. Dalam mendesain organisasi perlu untuk mengetahui beberapa pendekatan : Pendekatan Fungsional, Pendekatan Produk, Pendekatan Pelanggan, Pendekatan Geografis, Pendekatan Matriks.

Suatu ilmu perilaku organisasi sangat penting untuk kita pelajari salah satunya yaitu lebih dulu mengetahui pengertian dari organisasi tersebut. Untuk lebih mengembangkan wawasan kita tentang materi ini perlu untuk mengembangkan dengan tetap mencari serta membaca referensi-referensi lain.



PERILAKU INDIVIDU, PERILAKU KELOMPOK DAN PERILAKU ORGANISASI

(Konsep Dasar dan Aplikasinya dalam Lembaga
Pendidikan)

Sebelum mendiskusikan perilaku individu dalam suatu Organisasi, kita harus memahami perilaku manusia terlebih dahulu. Perilaku manusia merupakan sebuah fungsi dari hubungan antara manusia dengan lingkungan sekitarnya. Contoh: seorang petani yang bekerja di sawah, tukang parkir yang memarkirkan motor dan lainnya. Semua individu memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam kehidupan sehari-harinya, dimana saat ia masuk ke ruang lingkup organisasi, maka karakteristik yang bersamanya ialah kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalu. Organisasi pun memiliki

karakteristik seperti regulasi yang disusun dalam suatu hirarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem kontrol dan sebagainya. Jika karakteristik seseorang dikombinasikan dengan karakteristik organisasi, maka terciptalah perilaku individu dalam organisasi. Oleh karena itu, perilaku individu dalam organisasi yaitu sebuah fungsi dari hubungan antara manusia dengan lingkungan sekitarnya (organisasi).

A. Definisi Perilaku Individu dalam Organisasi

Perilaku manusia merupakan sebuah fungsi dari hubungan antara manusia dengan lingkungan sekitarnya. Seseorang membawa rangkaian dalam organisasi meliputi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalu. Sementara itu, karakteristik manusia akan masuk ke dalam lingkungan kerja yang baru yaitu organisasi atau lembaga lainnya. Organisasi pun memiliki karakteristik dan bertindak sebagai sebuah lingkungan untuk manusia. Karakteristik manusia berinteraksi dengan karakteristik organisasi yang dapat menciptakan perilaku individu dalam organisasi.

Pada dasarnya, perilaku manusia dimotivasi oleh hasrat untuk mencapai suatu tujuan, yang mana seseorang seringkali mempunyai motif dalam pencapaian tujuan tersebut. Motif merupakan ikhwal penyebab perilaku yang timbul dan mempertahankan kegiatan serta menetapkan arah umum perilaku manusia. Motif ialah dorongan utama dalam melaksanakan suatu kegiatan.

Setelah bertahun-tahun teori dan riset dikembangkan, akhirnya secara umum disepakati, bahwa:

- a. Perilaku timbul karena satu sebab
- b. Perilaku diarahkan pada tujuan

- c. Perilaku yang dapat diamati masih dapat diukur. Membuat laporan, menyusun program, merangkai *sperpart computer*, dll.
- d. Perilaku yang tidak langsung dapat diamati seperti: berfikir, berpersepsi juga penting dalam mencapai tujuan
- e. Perilaku bermotivasi.

Setiap manusia mempunyai ciri seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, harapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Organisasi sebagai lingkungan manusia juga berciri-ciri sebagai berikut: regulasi yang disusun dalam suatu hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian.

B. Perilaku Kelompok dalam Organisasi

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

1. Pengertian Perilaku Kelompok dan Klasifikasi Kelompok

Aktivitas yang dilaksanakan oleh lebih dari satu orang yang saling berhubungan, mempengaruhi dan bergantung satu sama lain untuk mencapai kinerja positif jangka panjang dan perkembangan diri disebut dengan perilaku kelompok.

Anggota kelompok organisasi harus termotivasi untuk bergabung, melihat kelompok sebagai wadah interaksi, berpartisipasi langsung dalam kegiatan-kegiatan kelompok

dan menyetujui kesepakatan dan ketidaksepakatan melalui berbagi interaksi.

Sebuah kelompok terdiri atas kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal ditetapkan oleh struktur organisasi seperti presiden dan menteri, ketua DPR dan anggota komisi. Kelompok informal merupakan kelompok yang didefinisikan sebagai tanggapan terhadap kepentingan akan kontak sosial baik ada tidaknya struktur dan formal atau tidak ditetapkan secara organisasi.

Kelompok merupakan bagian kehidupan individu dan organisasi dimana mereka akan terus terlibat dalam proses kelompok yang ditemui dalam suatu organisasi.

Ciri-ciri sebuah kelompok antara lain memiliki lebih dari satu anggota, saling berkomunikasi, memiliki tujuan yang sama dan menganggap dirinya sebagai anggota sebuah kelompok.

2. Dasar-Dasar Perilaku Kelompok

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

a. Kondisi eksternal pada kelompok

- 1) Startegi organisasi: Tujuan organisasi dan usahanya untuk menapai tujuan tersebut.
- 2) Struktur otoritas: Penetapan otoritas yang berbeda setiap anggota organisasi.
- 3) Peraturan formal: ketentuan mengenai aturan, prosedur, kebijakan, dan ragam lain dari peraturan induk membakukan perilaku karyawan.
- 4) Sumber daya organisasional: Sumber daya finansial, waktu, bahan mentah, serta alat-alat yang diserahkan oleh organisasi pada kelompok.

- 5) Proses seleksi perilaku para personil: Semua persyaratan yang harus dipenuhi calon pegawai dalam proses seleksi yang akan menentukan posisi mereka.
- 6) Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran: Evaluasi terhadap hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh anggota kelompok yang kemudian diberikan sistem ganjaran terhadap hasil evaluasi yang diperoleh.
- 7) Budaya organisasi: merupakan standar untuk karyawan mengenai perilaku yang dapat diterima dengan baik dan yang tidak dapat diterima.

b. Sumber daya anggota

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

1) Kemampuan

Korelasi antara kecerdasan intelektual dengan relevansi pekerjaan terhadap prestasi kelompok.

2) Karakteristik kepribadian

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

c. Struktur kelompok

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

1) Kepemimpinan formal

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

3) Peran

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

4) Norma

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

5) Status

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

6) Komposisi

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

d. Proses kelompok

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

e. Tugas-tugas kelompok

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

1) Pengambilan keputusan kelompok

Pengambilan keputusan secara kelompok akan lebih baik dibandingkan keputusan yang diambil oleh satu orang. Pada saat ini, banyak keputusan organisasi yang dibuat oleh kelompok, tim dan komite. Meskipun demikian, terdapat beberapa kelebihan dan kekurangan dari keputusan yang diambil secara berkelompok, antara lain:

Kelebihan: lebih lengkapnya informasi dan pengetahuan yang diperoleh, berkembangnya pendekatan dan alternatif, meningkatnya legitimasi, dukungan dan keputusan yang diambil oleh kelompok. Kekurangan: menghabiskan waktu, tekanan untuk sesuai, dominasi oleh anggota-anggota tertentu, tanggung jawab yang sama.

2) Teknik pengambilan keputusan

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

f. Kinerja dan kepuasan

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

g. Teori psikologi

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

kepercayaan, sehingga akan terciptalah kekompakan dalam kelompok.

C. Saling Pengertian Antar Kelompok

1. Pengaruh konflik antar kelompok

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

2. Hubungan antar kelompok

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

3. Negosiasi

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

D. Teori-Teori Pembentukan Kelompok

Berikut ini beberapa teori terkait pembentukan kelompok:

1. Teori kedekatan

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

2. Teori interaksi

Teori ini mengungkapkan kelompok yang dibentuk dari kegiatan, interaksi, serta perasaan dan emosi (sentimen) yang saling berhubungan.

- Banyaknya kegiatan yang dilakukan bersama dapat menimbulkan berbagai interaksi dan menguatkan perasaan serta emosi mereka.
- Banyaknya interaksi yang dilakukan antar individu dapat memungkinkan mereka melaksanakan banyak kegiatan serta perasaan dan emosi yang ditularkan pada orang lain.
- Banyaknya kegiatan, perasaan dan emosi yang ditularkan pada orang lain, dan orang lain mengerti tentang sentimen tersebut, maka terciptalah banyak kegiatan dan interaksi.

3. Teori keseimbangan

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

4. Teori pertukaran

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

E. Alasan Pembentukan Kelompok

Berikut merupakan empat alasan pentingnya setiap individu untuk berkelompok:

1. Untuk pemuasan kebutuhan

Pemuasan kebutuhan manusia merupakan motivasi inti dalam berkelompok.

2. Adanya kedekatan dan daya tarik

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

3. Adanya tujuan kelompok

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

4. Alasan ekonomi

Kekuatan yang dimiliki setiap kelompok, utamanya motif ekonomi dan kerja keras tiap anggota akan meningkatkan proses kerja kelompok yang mampu menguntungkan kelompok itu sendiri.

Interaksi antar kelompok dapat terbentuk melalui dasar-dasar yang termuat dalam buku perilaku organisasi oleh Miftah Thoha, antara lain:

a) Kesempatan untuk berinteraksi

Adanya daya tarik antar individu mampu menciptakan interaksi kelompok.

b) Kesamaan latar belakang

Latar belakang yang sama cenderung lebih membantu manusia untuk berhubungan satu sama lain. Contoh kesamaan latar belakang yaitu: usia, jenis kelamin, agama, pendidikan, dan ras

kebangsaan. Kesamaan ini juga menjadi daya tarik individu untuk berinteraksi dengan orang lain seperti mahasiswa yang berasal dari Malaysia dan belajar di Indonesia akan cenderung berinteraksi dengan orang-orang di sekitarnya.

c) Kesamaan sikap

Kesamaan sikap dalam pergaulan antara mahasiswa, tetangga, teman, pasangan suami istri, tentara, buruh dan lainnya menyebabkan adanya ketertarikan individu yang saling berinteraksi. Kesamaan ini berdasarkan pengalaman yang menuntun mereka ke persamaan tersebut serta membuat mereka lebih bergaul dengan sesamanya.

Setiap manusia mempunyai kemampuan, kepercayaan pribadi, harapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Organisasi sebagai lingkungan manusia juga berciri-ciri sebagai berikut: regulasi yang disusun dalam suatu hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem pengajian, sistem pengendalian. Suatu kelompok dapat dibedakan menjadi dua yaitu kelompok formal dan kelompok informal.



KEPEMIMPINAN KEKUASAN POLITIK DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

(Konsep Dasar dan Aplikasinya dalam Lembaga
Pendidikan)

Masalah kepemimpinan merupakan salah satu perkara yang sering dihadapi saat ini. Pentingnya manajemen sebagai suatu alat dalam kehidupan manusia selalu menjadi pertimbangan khusus, yang dalam kasus ini dipusatkan pada pemimpin. Seorang pemimpin merupakan sistem penggerak suatu pekerjaan, dimana ia memiliki keahlian untuk mengaplikasikan fungsi manajemen dalam keputusan yang dibuat, maka kekuasaan kepemimpinan dalam organisasi bahkan dalam politik dapat mempengaruhi organisasi melalui *policy* (aturan) dan *regulasi* (kebijaksanaan) yang dapat mempermudah pencapaian tujuan dari organisasi itu secara efektif dan efisien.

A. Kepemimpinan, Kekuasaan dan Politik

1. Kepemimpinan

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

- a. Miftah Thoha menyatakan “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok.”
- b. Hadari melihat kepemimpinan dari dua konteks yaitu “struktural dan nonstruktural. Dalam konteks struktural kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan dan pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Adapun dalam konteks nonstruktural kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengerahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama”.
- c. Tanenbaum dan Massarik menjelaskan “kepemimpinan adalah suatu proses atau fungsi sebagai suatu peran yang memerintah”.
- d. Harold Kontz mendefinisikan kepemimpinan sebagai “pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias”.
- e. Frigon mengungkapkan “*leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision*”.

- f. Nanus berpendapat *“leadership role in policy formation has a solid foundation in practice and is safely short of usurping a governing broad’s prerogative in establishing policy”*.
- g. Overton menyatakan *“leadership is ability to get work done and through others while gaining then confidence and cooperation”*.

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

2. Gaya Kepemimpinan

Dari penelitian yang dilakukan Fiedler yang dikutip oleh Prasetyo (2006) ditemukan bahwa *“kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan”*. Pemimpin bisa efektif dan tidak efektif dalam situasi tertentu. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dibutuhkan kemauan untuk belajar bagaimana melatih pemimpin secara efektif, namun juga menciptakan lingkungan organisasi yang pemimpnnya mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin.

Selain itu, Prasetyo (p.28) berpendapat *“gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan”*. Lebih lanjut, Flippo (1987) mengungkapkan *“gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu”* (p.394).

Tiga gaya kepemimpinan yang disimpulkan oleh Lewin menurut University of Iowa Studies yang dikutip Robbins

dan Coulter (2002) ialah “gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan” Laissez-Faire (Kendali Bebas) (p.406).

Gaya pemimpin yang mendasarkan keputusan dan kebijakan dari dirinya secara penuh merupakan gaya kepemimpinan autokratis. Gaya ini membuat pemimpin mengontrol setiap aspek pelaksanaan kegiatan yang mana ia akan memberitahu target utama dan target minor yang perlu dikejar dan cara untuk mencapai target tersebut.

Seorang pemimpin juga bertindak sebagai pengawas anggotanya dan menyediakan cara penyelesaian masalah yang dihadapi anggota. Dengan demikian, anggota organisasi tidak perlu repot-repot memikirkan apapun dan cukup melakukan tindakan atas keputusan yang diambil oleh pemimpinnya. Kepemimpinan otokrasi sangat sesuai dengan anggota yang berkompotensi rendah tetapi berkomitmen yang tinggi.

Menurut Rivai (2003, p.61) “kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi”.

Robbins dan Coulter (2002) juga menyatakan “gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan” (p. 460).

- Kelebihan:
 - 1) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
 - 2) Cara dan langkah pelaksanaan kegiatan diperintah oleh pimpinan setiap waktu yang membuat langkah

kedepannya tidak menentu untuk tingkatan yang lebih tinggi.

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

Gaya pemimpin yang memberikan kewenangan secara luas adil dan luas merupakan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif. Gaya ini menuntun pemimpin untuk melibatkan anggota sebagai tim yang utuh dalam menyelesaikan perkara yang dihadapi. Pemimpin memberikan segala informasi terkait tugas, pekerjaan dan tanggung jawab anggotanya.

Para bawahan berperan besar dalam gaya kepemimpinan demokrasi dimana seorang atasan hanya memberitahu target yang ingin dicapai serta cara pencapaiannya, dan anggotalah yang menentukan. Lebih lanjut, anggota diberikan fleksibilitas dalam menindaklanjuti masalah yang terjadi. Kepemimpinan demokrasi sangat sesuai dengan anggota yang berkompentensi tinggi dan memiliki beragam komitmen, dan ditandai dengan sebuah struktur yang dibuat berdasarkan pendekatan pengambilan keputusan bersama. Rivai, (2006, p. 61) menjelaskan “di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri”.

Menurut Robbins dan Coulter (2002) “gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan” (p. 460). Kemudian, Jerris (1999, p.203) menyatakan “gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan *knowledge* dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja”.

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

- Kekurangan :

Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* (kendali bebas) merujuk pada pemimpin yang hanya ikut serta dalam jumlah kecil dimana anggotalah yang berperan aktif dalam menetapkan tujuan dan cara menyelesaikan masalah yang timbul. Gaya kepemimpinan demokratis kendali bebas ini merupakan model yang dinamis yang mana seorang pimpinan hanya memberitahu target utama yang ingin dikejar oleh kelompok. Setiap bidang kelompok dipercayai untuk menetapkan target minor, cara pencapaian target dan cara penyelesaian perkara masing-masing. Oleh karenanya, pimpinan hanya sebagai pengawas saja.

Di sisi lain, kepemimpinan kendali bebas sangat sesuai dengan anggota yang berkompotensi dan berkomitmen tinggi. Tetapi pada era ini, sebagian besar para ahli memberikan gaya kepemimpinan yang mampu mengembangkan produktivitas kerja anggota, berawal dari teori sifat sampai teori situasional.

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

- Kelebihan

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

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

B. Kekuasaan

Miriam Budiardjo (2002) berpendapat “kekuasaan adalah kewenangan yang didapatkan oleh seseorang atau kelompok guna menjalankan kewenangan tersebut sesuai dengan kewenangan yang diberikan, kewenangan tidak boleh dijalankan melebihi kewenangan yang diperoleh atau kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku”. Ramlan Surbakti (1992) juga menyebutkan bahwa “kekuasaan merupakan kemampuan mempengaruhi pihak lain untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan kehendak yang mempengaruhi”. Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2007) mengungkapkan “kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh orang yang memiliki kekuasaan”.

Pengertian kekuasaan secara umum adalah “kemampuan pelaku untuk mempengaruhi tingkah laku pelaku lain sedemikian rupa, sehingga tingkah laku pelaku terakhir menjadi sesuai dengan keinginan dari pelaku yang mempunyai kekuasaan” (Harold D. Laswell, 1984:9).

Sejalan dengan itu, dinyatakan Robert A. Dahl (1978:29) bahwa “kekuasaan merujuk pada adanya kemampuan untuk mempengaruhi dari seseorang kepada orang lain, atau dari satu pihak kepada pihak lain”. Sebagai contoh, Presiden memformulasikan UU (subyek kekuasaan) namun juga harus patuh pada UU (objek kekuasaan). Sumber kekuasaan yang secara luas sudah diterima yakni dualitas antara *position power* (kekuasaan berbasis kedudukan) dan *personal power* (kekuasaan pribadi). Berdasarkan hal ini, sebagian kekuasaan berasal dari kesempatan-kesempatan yang ada pada kedudukan seseorang dalam organisasi dan sebagian lain diperoleh dari atribut-atribut atasan tersebut serta interaksi pemimpin-pengikut.

Kekuasaan berbasis kedudukan terdiri atas wewenang formal, peninjauan terhadap sumber daya dan kompensasi, peninjauan terhadap sanksi, informasi dan peninjauan ekologis. Di sisi lain, kekuasaan pribadi diperoleh dari keahlian dalam pekerjaan, pertemanan, kesetiaan, kemampuan persuasif dan karismatik dari pimpinan (Gary Yukl, 1996:167-175). Dengan bahasa yang sedikit berbeda, Kartini Kartono (1994:140) mengungkapkan “sumber kekuasaan seorang pemimpin dapat berasal dari kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain; Sifat dan sikapnya yang unggul, sehingga mempunyai kewibawaan terhadap pengikutnya;

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

Kekuasaan adalah keadaan dinamis yang bisa berganti-ganti berdasarkan perbedaan kondisi dan aksi-aksi anggota kelompok. Terdapat dua teori terkait cara mendapatkan, mempertahankan atau menghilangkan kekuasaan dalam sebuah organisasi. Teori pertama disebut dengan *Social*

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

Kipnis dan Schmidt merupakan peneliti pertama mengkaji strategi-strategi yang sering diaplikasikan untuk mempengaruhi orang lain. (Kipnis dan Schmidt, 1982). "Berbagai alat ukur telah dibuat untuk meneliti taktik mempengaruhi, dan salah satu yang terbaik adalah yang dibuat oleh Yukl dkk, yaitu yang disebut *Influence Behavior Questionnaire*" (Yukl, Lepsinger, and Lucia, 1992).

Hasil penelitian Yukl dkk, menunjukkan ada sembilan jenis taktik yang biasa digunakan di dalam organisasi (Hughes et al, 2009), yaitu:

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

partisipasi dalam pembuatan suatu rencana atau perubahan yang akan dilaksanakan.

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

C. Politik

Politik yang berasal dari bahasa Yunani *politicos* berarti *dari, untuk, atau yang berkaitan dengan warga negara* merupakan

proses pembuatan dan penyerahan kekuasaan dalam masyarakat yang diantaranya berwujud proses pengambilan keputusan dalam negara. Definisi ini adalah kombinasi dari banyak pengertian berbeda terkait hakikat politik yang diketahui dalam ilmu politik. Politik ialah seni dan ilmu dalam mencapai keberhasilan secara konstitusional atau nonkonstitusional. Selain itu, politik juga memiliki pengertian dari sudut pandang yang bervariasi, antara lain:

- a) Politik adalah usaha yang ditempuh warga negara untuk mewujudkan kebaikan bersama (teori klasik Aristoteles)
- b) politik adalah hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan dan negara
- c) Politik adalah aktivitas yang dilaksanakan untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan dalam masyarakat.
- d) politik adalah segala sesuatu tentang proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik.

“Politik keorganisasian adalah serangkaian tindakan yang secara formal tidak diterima dalam suatu organisasi dengan cara mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan individu” (Greenberg dan Baron, 1997). Perlu adanya beberapa kunci dalam memahami politik, yaitu: kekuasaan politik, legitimasi, sistem politik, perilaku politik, partisipasi politik, proses politik, dan seluk beluk tentang partai politik.

1. Perilaku Politik dalam Organisasi

Konteks politik dalam organisasi berkaitan dengan sistem pemerintahan dan kenegaraan yang berdampak pada perusahaan, serta tidak mengacu pada sistem kekuasaan parlemen. Politik dalam organisasi lebih mengarah pada cara seseorang mengejar kekuasaan melalui penanaman pengaruh di kalangan pegawai. Kekuasaan dalam memiliki dan mempertahankan suatu kedudukan, melakukan interaksi

vertikal dengan atasan serta membuat kebijakan normatif dan operasional. Pemerolehan kekuasaan biasanya bertujuan untuk mendapatkan legalitas kepemimpinan formal dimana para anggota akan menghormatinya. Akan tetapi, anggota tersebut hanya menghormati posisinya sebagai pemimpin, bukan karena integritas perilaku kepemimpinannya. Orang-orang yang ikut serta dalam ranah politik selalu dikategorikan sebagai individu yang mengandalkan kekuatan politik dalam menyelesaikan tugasnya. Namun saat kekuasaannya telah diperoleh, belum tentu ia mau berinteraksi dengan pendukungnya atau sering disebut dengan lupa dan melupakan. Individu seperti ini berkarakter plin-plan, oportunist, melakukan pekerjaan yang menguntungkan diri sendiri, serta kurang memperhatikan kebutuhan lingkungan kerja, teman, pegawai dan perusahaannya.

Lalu apa bedanya dengan orang yang bukan “politikus” yaitu mereka yang lebih tekun pada proses produksi? John C. Maxwell (*The 360 Degree Leader*; 2005) mengungkapkan “orang-orang yang mengandalkan pada pertumbuhan produksi dicirikan oleh kebergantungan pada bagaimana mereka berkembang; fokus pada apa yang mereka kerjakan; senang menjadi karyawan yang berkinerja dengan lebih baik ketimbang pada tampilan; mengerjakan hal-hal yang pokok; bekerja untuk pengabdian; berkembang secara bertahap; dan keputusan berbasis prinsip-prinsip tertentu. Sementara, mereka yang tergolong orang-orang ‘politikus’ dicirikan oleh; kebergantungan pada siapa yang mereka tahu tentang dirinya; fokus pada apa yang mereka katakan; tampilan dinilai lebih hebat ketimbang kinerja; mengerjakan sesuatu untuk meraih popularitas; berharap untuk diberikan posisi yang lebih tinggi secara instan walau di luar kompetensinya; dan keputusan yang diambil berbasis pada opini. Dalam praktiknya ada orang-orang tertentu yang begitu bergantung pada sang atasan. Biasanya mereka tergolong pada posisi

lingkaran dalam. Semacam klik orang-orang dekat dengan atasan. Setiap individu dalam lingkungan ini cenderung berkarakter penjilat”. Karena cirinya yang oportunistik, mereka berharap bisa memperoleh jabatan tertentu yang akan membuat mereka semakin sombong dan angkuh. Namun, pada kenyataannya akan muncul kejadian yang berlawanan yang mana para bawahan akan merasa dendam saat atasan tidak memenuhi jabatan yang mereka harapkan meskipun berbagai macam cara telah ditempuh. Saat itulah, sebagian dari mereka yang bernasib “gagal” akan menjelek-jelekkan atasannya.

2. Taktik Memainkan Politik dalam Organisasi Kepemimpinan

Dalam memahami elemen politik organisasi, membahas strategi yang diaplikasikan anggota atau subunit untuk menambah kesempatannya memenangkan permainan politik, terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan untuk meraih kekuasaan dalam mencapai tujuan, antara lain:

- a) Meningkatkan ketidakmampuan mengganti. Ketika hanya ada satu orang/subunit yang mahir menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi, maka subunit tersebut mempunyai ketidakmampuan untuk mengganti.
- b) Dekat dengan manajer yang berkuasa. Pendekatan dengan manajer yang memiliki kekuasaan.
- c) Membangun koalisi. Berkoalisi dengan subunit lain yang mempunyai kebutuhan yang berbeda dapat meraih kekuasaan untuk menyelesaikan konflik sesuai dengan keinginannya.
- d) Mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Mengendalikan agenda dan menghadirkan ahli dari luar merupakan dua cara untuk mengatur proses pembuatan keputusan supaya penggunaan kekuasaan terlihat legal dan sesuai kebutuhan organisasi.

- e) Menyalahkan atau menyerang pihak lain. Manajer akan menyalahkan pihak lain yang dilihat sebagai pesaing bila terdapat sesuatu yang salah dan ia tidak bisa menerima kegagalannya.
- f) Memanipulasi informasi. Manajer menahan informasi, memberikan informasi kepada orang lain secara selektif dan mengganti informasi untuk melindungi diri.
- g) Menciptakan dan menjaga *image* yang baik. Taktik positif yang sering dilakukan adalah menjaga citra yang baik dalam organisasi tersebut. Cara ini meliputi berpenampilan menarik, sopan, berhubungan baik dengan setiap orang, membuat kesan bahwa mereka dekat dengan pihak-pihak penting dan sejenisnya.

Organisasi tidak terlepas dari pimpinan yang mana ia mempunyai hal yang istimewa dibandingkan anggota organisasi, dan ini menjadi sebuah penilaian dari para anggotanya. Kelebihan ini diperoleh dari pendidikan dan pengalaman sehingga tidak setiap orang memilikinya. pemimpin harus ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ia harus memberdayakan dan memberikan anggotanya hak secara maksimal. Semua rencana dilaksanakan sesuai teknis yang telah disepakati. Itulah sulitnya seorang pimpinan yang menjadi tumpuan dan harapan bawahannya.



KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

(Teori, Fungsi, Pendekatan dan Kualitas Kepemimpinan Pendidikan)

Berhasil tidaknya suatu usaha pencapaian tujuan yang telah ditentukan itu sebagian besar akan ditentukan oleh kemampuan pemimpin, yang memegang peranan penting dalam rangka menggerakkan orang-orang/bawahannya. Keterampilan kepemimpinan (*leadership skill*) yang baik dan efektif sangat penting untuk membangun, mendorong dan mempromosikan kualitas bukan kuantitas produksi dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya meraih keberhasilan. Oleh karena itu, keahlian dalam memimpin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi.

Suatu organisasi dapat bergerak maju jika menanggapi secara positif perubahan-perubahan yang akan muncul.

Pemimpin saat ini dan akan datang dituntut untuk bersikap fleksibel, mampu beradaptasi dengan lingkungan yang bersifat dinamis serta mampu menindaki segala bentuk perubahan dan secara aktif membuat variasi program perubahan yang dibutuhkan.

Setiap manusia mempunyai sebuah tujuan, tetapi keterbatasan yang dimiliki menjadi faktor penyebab terbentuknya suatu organisasi. Organisasi inilah yang mengumpulkan mereka untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

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 Lensufie). Kepemimpinan mengacu pada seseorang yang memimpin sebuah organisasi atau lembaga, dan bukan sekedar memimpin upacara bendera, paduan suara dan sejenisnya (memimpin sesaat).

Berikut ini hal-hal yang patut diperhatikan dalam memimpin suatu organisasi:

- a) Efektivitas kepemimpinan bukan berdasarkan penunjukannya, melainkan penerimaan para anggota terhadap kepemimpinannya.
- b) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
- c) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
- d) Sikap dan perilaku seseorang terbentuk dari pertumbuhan dan perkembangan.
- e) Anggota yang mampu menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi dapat mewujudkan kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi.

1. Pentingnya Kepemimpinan dalam Sebuah Organisasi

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.

2. 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.
3. 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.

4. Komponen-Komponen Kempemimpinan dalam 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.

- b) 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.

A. Teori Kepemimpinan dalam Organisasi

Ada beberapa teori kepemimpinan dalam organisasi :

- 1) Teori sifat: kecerdasan, inisiatif, keterbukaan dan perasaan humor, antusiasme, kejujuran, simpatik, kepercayaan pada diri sendiri /PD
- 2) Teori Kelompok (berskala psikologi sosial) :Pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, konsep sosiologi, memperhitungkan dan membantu pengikutnya, pemberian perhatian
- 3) Teori Situasional dan model kontingensi : Hubungan pemimpin dan struktur fungsi, derajat tugas dan struktur tugas, otorita formal (kontingensi), diterima oleh pengikutnya, tugas dan semua berhubungan dengannya ditentukan dengan secara jelas, penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal
- 4) Teori jalan-jalan kecil-tujuan : Kepemimpinan direktif, pemimpin mendukung partisipatif, pemimpin berorintasi pada prestasi.

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:

1. Penyusunan rencana. Penyusunan organisasi pengarahan organisasi pengendalian penilaian atau pelaporan
2. Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun
3. Membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik
4. Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien
5. Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis
6. Menyusun fungsi manajemen secara baik
7. Menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber kreativitas
8. 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 di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi “memiliki dua dimensi yaitu:

1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.
2. 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:

1. 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.

2. 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 dipimpinya.

3. 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.

4. 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.

5. 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-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

tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku pemimpin saja. Setiap organisasi mempunyai karakter khusus dan unik yang bahkan organisasi sejenis pun 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 terpisah 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 terpisah. 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.



PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

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

oleh seseorang (komunikator) pada orang lain (komunikan). Pikiran tersebut bisa berarti ide, informasi, opini dan sejenisnya.

A. Persepsi dalam Organisasi

1. Definisi Persepsi

Persepsi merupakan proses mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera (sensasi) manusia agar memberi makna pada lingkungan mereka. Proses ini mencakup sensasi, atensi dan interpretasi.

Luthans menjelaskan “persepsi itu lebih kompleks dan lebih luas dibanding penginderaan. Proses persepsi meliputi suatu interaksi yang sulit dari kegiatan seleksi, penyusunan dan penafsiran. Selanjutnya proses persepsi dapat menambah dan mengurangi kejadian. Sebagai contoh: bagian pembelian membeli peralatan yang diperkirakan menurutnya adalah peralatan yang terbaik, tetapi para insinyur mengatakan bahwa itu bukan yang terbaik”.

2. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Persepsi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi seseorang, yaitu:

a) Psikologi

Persepsi seseorang sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi.

b) Famili

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

c) Kebudayaan

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

Faktor dalam dan faktor luar sangat mempengaruhi sebuah persepsi. Faktor luar yang berdampak pada proses pemilihan persepsi ialah: 1. Intensitas, semakin besar intensitas stimulus dari luar, semakin besar juga hal itu dapat dipahami. 2. Ukuran, semakin besar ukuran suatu objek semakin mudah untuk diketahui. 3. Berlawanan atau kontras, prinsip berlawanan dengan sekelilingnya ini akan menarik banyak perhatian. 4. Pengulangan, stimulus dari luar yang diulang akan memberikan perhatian yang lebih besar dari pada yang sekali dilihat atau didengar. 5. Gerakan, orang akan memberikan banyak perhatian kepada benda yang bergerak.

Disamping itu, faktor dalam yang berdampak pada pemilihan persepsi antara lain: 1. Belajar dan persepsi. Contoh: seseorang anak yang telah diajari oleh orang tuanya bahwa daging babi itu haram dan liur anjing itu mengandung najis, maka pada diri anak akan timbul persepsi bahwa anjing dan babi itu harus dijauhi. 2. Motivasi dan persepsi motivasi mempengaruhi terjadinya persepsi. Sebagai contoh: membicarakan tentang seks akan sangat menarik perhatian, tetapi bagi masyarakat yang sudah biasa tidak begitu menarik. 3. Persepsi dan kepribadian, kepribadian, nilai-nilai, dan juga termasuk usia akan mempengaruhi persepsi seseorang. Contoh: pada usia-usia tua lebih senang dengan musik-musik klasik sedang pada usia muda lebih suka musik yang lain.

Apabila sebuah informasi datang dari suatu kondisi yang telah diketahui seseorang, maka informasi tersebut akan berdampak pada cara seseorang mengorganisasikan persepsinya. Hasil pengorganisasian persepsi terhadap

sebuah informasi meliputi pengertian suatu objek tersebut. Pengorganisasian persepsi itu mencakup tiga hal: kesamaan dan ketidaksamaan, kedekatan dalam ruang, dan kedekatan dalam waktu.

Aspek sosial dalam persepsi berperan penting dalam perilaku organisasi. Persepsi sosial merupakan interaksi langsung dengan cara seseorang memandang dan memahami orang lain. Para pegawai suatu departemen secara ajek akan terlibat dalam proses persepsi ini dalam hal mengenal, memandang, memahami dan menilai satu sama lain. Seorang pemimpin akan menilai bawahannya, dan sebaliknya dalam sebuah organisasi. Pengawas juga menilai apa yang diawasi dan begitupun sebaliknya dan seterusnya. Proses persepsi selalu ada dalam setiap organisasi ketika anggotanya melakukan komunikasi.

Proses persepsi sosial tersebut hanya akan mengikutsertakan orang yang menilai dan orang yang dinilai dimana kedua pihak ini memiliki ciri khas masing-masing. Ciri-ciri orang yang menilai yaitu: mengetahui diri sendiri, karakteristik diri sendiri, aspek-aspek yang menyenangkan bagi orang lain seperti mampu dilihat orang-orang yang merasa dirinya berlebihan, ketepatan menilai orang lain itu tidaklah merupakan kecakapan tunggal, sedangkan ciri-ciri orang yang dinilai antara lain: status orang yang dinilai, orang yang dinilai biasanya ditempatkan dalam kategori-kategori tertentu, sifat perandai orang-orang yang dinilai.

Perasaan dan emosi berhubungan erat dengan persepsi seseorang yang terjadi pula di sebuah organisasi. Emosi yang kuat dapat membuat manusia memandang negatif peraturan dan kebijakan yang ditetapkan organisasi.

B. Komunikasi dalam Organisasi

1. Definisi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Book (1980) “komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan 1. Membangun hubungan antara sesama manusia, 2. Melalui pertukaran informasi, 3. Untuk Menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain, serta, 4. Berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu”. Sedangkan Rogers dan D.Lawrence mengemukakan “komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lain, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam”.

Komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan informasi antara dua orang atau lebih sehingga informasi tersebut dapat dimengerti. Komunikasi juga merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan dari pihak satu ke pihak lainnya. Disamping itu, komunikasi diartikan sebagai suatu proses penyampaian dan penerimaan pesan atau berita dari seseorang kepada orang lain.

Komunikasi organisasi ialah komunikasi yang terjadi dalam organisasi dimana karakteristik komunikasi ini mempunyai struktur dan hirarki. Komunikasi formal dan informal merupakan bagian dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang dijalankan sesuai dengan strukturnya atau melalui administrasi dalam organisasi. Di sisi lain, komunikasi informal merupakan arus komunikasi yang sejalan dengan kepentingan dan kemauan masing-masing anggota organisasi yang bersangkutan.

R.Wayne Pace dan Don F.Faules dalam buku komunikasi organisasi mengartikan komunikasi sebagai “pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu”.

2. Komunikasi yang Terjadi dalam Organisasi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi sebagai berikut:

- a) Komunikasi ke bawah: komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan, yang mencakup kebijaksanaan pimpinan, instruksi, dan memo surat resmi.
- b) Komunikasi ke atas: komunikasi yang terjadi dari seorang bawahan kepada tingkat atas sebuah organisasi dan mencakup kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan.
- c) Komunikasi horizontal: komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk ini berguna untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi
- d) Komunikasi diagonal: komunikasi ini bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah atau horizontal.

Hambatan tersulit untuk mencapai komunikasi yang efektif ialah bila terjadi berbagai persepsi yang disebabkan oleh ketidakjelasan berita yang dikirimkan, menggunakan saluran yang tidak tepat, begitu juga bagi penerima ada hal-hal lain yang mempengaruhi ketika informasi disampaikan kepadanya.

Komunikasi secara tidak langsung termasuk fungsi manajemen pemberian perintah dan prinsip struktur hirarki dalam sebuah organisasi. Dalam organisasi yang dikemukakan oleh Henry Fayol “banyak meja yang harus dilewati oleh seseorang yang akan berkomunikasi dengan lainnya secara formal, dan ini akan menghambat sehingga informasi yang diterima akan kurang efisien. Oleh karenanya, harus didirikan jembatan penyebrangan untuk jalan pintas antara pejabat yang satu dengan pejabat yang lain”.

3. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Kekuatan utama dalam pembentukan organisasi ialah komunikasi. Terdapat tiga komponen pokok organisasi yaitu tujuan organisasi, kemauan dan salah satunya lagi adalah komunikasi. Komunikasi dapat membuat suatu sistem kerja sama menjadi dinamis dan dapat menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi anggota-anggotanya. Ada tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif di dalam organisasi. Ketujuh faktor tersebut adalah:

- a) Saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti
- b) Harus ada saluran komunikasi yang formal pada setiap anggota organisasi
- c) Jalur komunikasi harus langsung dan pendek
- d) Mempertgunakan secara normal garis komunikasi formal
- e) Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang cakap.
- f) Garis komunikasi seharusnya tidak mendapatkan gangguan sementara organisasi sedang berfungsi
- g) Setiap komunikasi haruslah disahkan

Ada delapan unsur pokok dalam proses komunikasi, sebagai berikut:

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

- d) *Channel*/saluran adalah sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan.
- e) *Receiver* (penerima): individu yang menanggapi pesan dari pengirim
- f) *Decoding* (pengertian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti
- g) *Noise* (gangguan) adalah faktor yang menimbulkan gangguan, kebingungan terhadap komunikasi.
- h) Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai suatu reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim.

Gagalnya komunikasi dalam suatu organisasi tertentu dapat dilihat dari:

- a) Apakah tujuan dari pesan yang disampaikan itu tercapai atau tidak
- b) Apakah alat komunikasi atau bahan-bahan keterangan yang sudah dilambangkan kedalam simbol-simbol itu mengantar pesan atau tidak
- c) Apakah penerima pesan dapat memahami apa yang dipesankan atau tidak

Adanya perbedaan pendapat dan pengertian terkait sebuah informasi disebabkan oleh masalah mental masing-masing. Setiap individu memiliki cara yang berbeda dalam memahami sebuah informasi. Meskipun demikian, akan selalu ada upaya untuk menemukan titik temu dari sebuah perbedaan. Dalam hal komunikasi ini menyamakan pengertian antara pengirim dan penerima informasi sangat dibutuhkan. Pemimpin harus merencanakan komunikasi, dan menjadikan informasi tersebut sesuai dengan bahasa dan latar belakang anggotanya. Oleh karena itu, informasi tersebut harus membawa pemahaman karena disampaikan melalui lambang bahasa yang tidak asing bagi penerimanya.

Sebagai seorang komunikator, manajer dalam organisasi harus memilih salah satu metode dan teknik komunikasi yang berdasarkan pada situasi komunikasi itu dilakukan.

Selanjutnya, lakukan umpan balik untuk menjamin adanya pemahaman antara pengirim dan penerima informasi.

Berikut ini beberapa ciri umpan balik yang efektif, yakni:

- a) Intensi
Informasi yang efektif diarahkan secara langsung dan menganggap pegawai sebagai harta milik organisasi.
- b) Kekhususan
Informasi yang mengandung makna khusus dan tidak meninggalkan tanda tanya bagi anggotanya.
- c) Deskriptif
Efektivitas umpan balik dapat dilakukan dengan menghindari pemberian umpan balik yang bersifat menilai atau mengevaluasi, tetapi lebih menekankan pada deksripsi pelaksanaan pekerjaan.
- d) Kemanfaatan
Umpan balik mengandung informasi yang dapat dipergunakan oleh pegawai untuk memperbaiki dan menyempurnakan pekerjaannya (mengandung manfaat bagi organisasi).
- e) Tepat waktu
Memiliki pertimbangan-pertimbangan yang memperhitungkan faktor waktu yang tepat.
- f) Kesiapan
Para anggota harus memilki kesiapan untuk menerima umpan balik tersebut.
- g) Kejelasan
Umpan balik bisa efektif jikalau dapat dimengerti secara jelas oleh penerima.

h) Validitas

Agar umpan balik efektif hendaknya umpan balik tersebut dapat dipercaya dan sah (benar).

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

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

Komunikasi menduduki tempat yang utama disebabkan oleh teknik komunikasi yang menetapkan susunan kekuasaan dan cakupan organisasi. Berdasarkan hal ini, komunikasi merupakan sebuah proses sosial yang memiliki relevansi terluas dalam memanfaatkan setiap kelompok organisasi masyarakat.

Proses komunikasi dalam struktur formal itu pada dasarnya dibedakan menjadi dimensi vertikal, horizontal, luar organisasi. Dimensi vertikal merupakan pengiriman atau penerimaan informasi yang dilakukan antar pejabat yang memiliki posisi yang sama. Sedangkan dimensi luar organisasi ialah komunikasi yang muncul sebagai akibat dari

sebuah organisasi yang tidak bisa hidup sendiri karena ia merupakan bagian dari lingkungannya.

2. Komunikasi antarpribadi

Pembahasan terakhir dari komunikasi organisasi yaitu komunikasi antarpribadi.

Komunikasi antarpribadi bisa efektif bila memperhatikan:

1. keterbukaan bagi setiap orang untuk berinteraksi, 2. empati, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan orang lain, 3, ada dukungan dengan orang lain, 4, perhatian positif dikomunikasikan, 5, kesamaan diantara orang yang berkomunikasi.

Komunikasi merupakan hal yang sangat krusial dalam sebuah organisasi yang mana bila pemimpinnnya ahli dalam berkomunikasi, hal ini menjadi jaminan keberhasilan dalam mencapai tujuan.

Terdapat tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif di dalam organisasi, yakni 1, saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti, 2, harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi, 3, jalur komunikasi harus langsung dan pendek, 4, garis komunikasi formal hendaknya dipergunakan secara normal, 5, pengatur komunikasi harus orang yang cakap, 6, garis komunikasi tidak boleh terganggu pada saat organisasi sedang berfungsi, dan 7, setiap komunikasi harus disahkan.

Dengan demikian, faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi adalah: 1. Orang yang berkomunikasi, 2, motivasi, 3, latar belakang pendidikannya, dan 4, prasangka-prasangka pribadinya.

3. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

“Fungsi komunikasi dalam kelompok atau dalam organisasi (Stephen P.Robbins, Perilaku Organisasi) ada

empat yaitu: pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi. Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan banyak cara, setiap organisasi memiliki struktur jenjang hierarki yang berwenang untuk mengatur dan harus dipatuhi. Fungsi motivasi yaitu menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dikerjakan, sebaik apa mereka bekerja, dan apa yang harus diperbaiki untuk kinerja yang di bawah standar. Sebagai fungsi pengungkapan emosi ini berkaitan dengan keadaan emosi seseorang yang berada dalam organisasi tertentu apakah menunjukkan kekecewaan atau kepuasan, yang terakhir adalah komunikasi memberikan informasi bagi individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif”.

Fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a) Fungsi informatif

Setiap anggota organisasi berharap mampu mendapatkan informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi ini membuka peluang bagi mereka untuk menyelesaikan tugasnya secara pasti. Dalam tataran manajemen, manusia memerlukan informasi untuk membuat sebuah kebijakan organisasi atau guna menindaki masalah organisasi. Di sisi lain, bawahan membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sejenisnya yang berkaitan dengan segala hal yang bentuknya menghasilkan informasi baik itu dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya.

b) Fungsi regulatif

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

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

c) Fungsi persuasif

Kekuasaan dan kewenangan tidak selalu menghasilkan hasil yang sesuai dengan harapan dalam mengatur suatu organisasi. Oleh karenanya, para pemimpin lebih cenderung mengajak anggotanya daripada memberi perintah. Pekerjaan yang secara sukarela dilakukan oleh bawahan dapat menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan pemimpin yang menyelewengkan kekuasaan dan wewenangnya. Melalui persuasif ini, para bawahan akan lebih akrab dengan pemimpin sehingga tugas yang mereka kerjakan dilakukan dengan senang hati.

d) Fungsi integratif

Semua organisasi memfasilitasi saluran komunikasi yang membuat para anggota mampu menyelesaikan

pekerjaannya dengan baik. Saluran komunikasi tersebut terdiri atas:

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

4. Jaringan Komunikasi dalam Organisasi

Jaringan : saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang kepada orang lain dalam suatu organisasi. Struktur jaringan komunikasi organisasi.

a) Model Rantai

Metode ini memiliki lima tingkatan (dalam contoh) dalam tingkatan hirarkinya dan dikenal komunikasi sistem arus ke atas (*upward*) dan ke bawah (*downward*), yang artinya menganut hubungan komunikasi garis langsung (komando) baik ke atas atau ke bawah tanpa terjadinya suatu penyimpangan. Struktur ini mirip dengan struktur lingkaran kecuali jika anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja begitu juga sebaliknya. Pada tahap ini, informasi yang dikirimkan akan sedikit berbeda dari informasi awal karena sudah melalui banyak proses.

b) Model Roda

Sistem jaringan komunikasi di sini, semua laporan, instruksi perintah kerja dan pengawasan

terpusat satu orang yang memimpin empat bawahan atau lebih, dan antara bawahan tidak terjadi interaksi (komunikasi sesamanya).

c) Model Lingkaran

Setiap anggota berinteraksi di setiap tiga tingkatan hirarki tanpa ada kelanjutan pada tingkat yang lebih tinggi, serta hanya terbatas pada setiap level.

d) Model Saluran Bebas/Semua Saluran

Model ini merupakan pengembangan dari model lingkaran dimana ketiga level tersebut dapat berinteraksi secara timbal balik tanpa perlu menganut siapa yang menjadi tokoh sentralnya.

e) Model Huruf 'Y'

Model jaringan komunikasi dalam organisasi di sini, tidak jauh berbeda dengan model rantai, yaitu terdapat empat level jenjang hirarkinya, satu supervisor mempunyai dua bawahan dan dua atasan mungkin yang berbeda divisi/departemen, model ini kurang tersentralisasi.

Terdapat beberapa subproses dalam persepsi: 1. Stimulus atau situasi yang hadir. Persepsi yang terjadi jika seseorang menghadapi suatu stimulus penginderaan dekat dan langsung atau berupa bentuk lingkungan sosiokultur dan fisik yang menyeluruh. 2. Registrasi, interpretasi dan umpan balik. Registrasi merupakan proses seseorang melihat atau mendengar informasi yang ditujukan kepadanya, kemudian didaftarnya informasi tersebut yang kemudian diproses interpretasi ini tergantung pada pendalaman, motivasi, dan kepribadian seseorang adalah berbeda. Selanjutnya terjadilah umpan balik. Komunikasi organisasi berlangsung dalam suatu jaringan yang besar dari pada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi sering melibatkan komunikasi

diadik, komunikasi antar pribadi, dan komunikasi publik. Komunikasi formal terdiri dari komunikasi vertikal. Komunikasi horizontal, komunikasi kebawah, sedangkan komunikasi non formal seperti komunikasi antar sejawat dan gosip.



PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan adalah proses menyeleksi sejumlah alternatif pengambilan keputusan penting bagi manajer administrator karena proses ini berperan aktif dalam memotivasi kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Weyne dan Miskel (2014:490) menjelaskan “pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab semua penyelenggara sekolah, namun sebelum keputusan diubah menjadi tindakan, maka keputusan tersebut tidak lebih baik dari iktikad baik”. Selain itu, Usman, (2013:440) berpendapat “pemutusan merupakan syarat mutlak bagi administrasi pendidikan karena sekolah, seperti halnya semua organisasi formal, pada dasarnya berupa pengambilan keputusan”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses penyelesaian persoalan melalui penetapan pilihan

dari beberapa alternatif untuk menentukan sebuah tindakan dalam mencapai tujuan yang disepakati.

A. Dasar Pengambilan Keputusan

George R.Terry dan Brinckloe menyebutkan “dasar-dasar pendekatan dari pengambilan keputusan yang dapat digunakan yaitu :

1. Intuisi : pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa keuntungan dan kelemahan.
2. Pengalaman : pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat diperhitungkan untung ruginya terhadap keputusan yang akan dihasilkan. Orang yang memiliki banyak pengalaman tentu akan lebih matang dalam membuat keputusan akan tetapi, peristiwa yang lampau tidak sama dengan peristiwa yang terjadi kini.
3. Fakta : pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.
4. Wewenang : pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan.

5. Logika/Rasional : pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pengambilan keputusan secara logika terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu :
- Kejelasan masalah
 - Orientasi tujuan : kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai
 - Pengetahuan alternatif : seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya
 - Preferensi yang jelas : alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria
 - Hasil maksimal: pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal.

B. Jenis - Jenis Keputusan Organisasi

Jenis keputusan organisasi dikategorikan berdasarkan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan tersebut, bagian mana organisasi harus dapat melibatkan dalam mengambil keputusan dan pada bagian organisasi mana keputusan tersebut difokuskan. Secara khusus terdapat dua jenis keputusan, antara lain:

- Keputusan Rutin : Keputusan yang sifatnya rutin dan berulang-ulang serta biasanya telah dikembangkan untuk mengendalikannya.
- Keputusan tidak Rutin : Keputusan yang diambil pada saat-saat khusus dan tidak bersifat rutin.

C. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan diartikan sebagai tahapan yang dilakukan oleh pembuat keputusan dalam memilih alternatif yang disediakan. Langkah sistematis yang perlu dilakukan dalam mengambil keputusan yaitu:

1. **Pengambilan keputusan** : Proses penyelesaian masalah yang menghalangi pencapaian tujuan. Agar masalah dapat dipecahkan, terlebih dahulu harus dikenali apa masalahnya.
2. **Mencari alternatif pemecahan** : Setelah masalah dikenali, selanjutnya mencari alternatif yang mungkin dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi. Dalam mencari alternatif hendaknya tidak memikirkan masalah efisiensi dan efektivitas. Yang terpenting adalah mengumpulkan sebanyak-banyaknya alternatif, dan setelah alternatif terkumpul, barulah disusun berurutan dari yang paling diinginkan sampai yang tidak diinginkan.
3. **Memilih alternatif**: Setelah alternatif tersusun, selanjutnya dilakukan pilihan alternatif yang dapat memecahkan masalah dengan cara yang paling efektif dan efisien. Sebelum menjatuhkan pilihan pada sebuah alternatif, ajukan pertanyaan untuk tiap-tiap alternatif.
4. **Pelaksanaan alternatif** : Setelah alternatif terpilih, tibalah saatnya untuk melaksanakan alternatif tersebut dalam bentuk tindakan yang pelaksanaannya harus berdasarkan rencana, agar tujuan memecahkan masalah dapat tercapai.
5. **Evaluasi** : Setelah alternatif dilaksanakan, proses pengambilan keputusan belumlah selesai. Pelaksanaan alternatif harus terus diobservasi, apakah hal ini berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Bila langkah-langkah pelaksanaan telah dilakukan dengan benar tetapi hasil yang dicapai tidak maksimal, sudah waktunya untuk

mempertimbangkan kembali pemilihan alternatif lainnya. Tidak maksimalnya hasil yang dicapai mungkin terjadi karena pengaruh negatif potensial benar-benar terjadi, atau mungkin pengaruh negatif yang tadinya tidak diperkirakan.

D. Gaya Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin/manajer menggunakan gaya pengambilan keputusan dalam membuat keputusannya. Robert dan Angelo (2007) menjelaskan “gaya pengambilan keputusan merupakan kombinasi mengenai bagaimana individu mempresepsikan dan memahami stimuli dan cara umum dimana ia memilih untuk informasi”.

Peneliti mengembangkan suatu model gaya pengambilan keputusan dalam dua dimensi: Orientasi nilai yaitu seberapa tinggi pengambilan keputusan memfokuskan diri pada memperhatikan tugas dan teknik atau memperhatikan orang dan masyarakat ketika mengambil keputusan.

Toleransi kepada ambiguitas merujuk pada seberapa besar kebutuhan untuk struktur atau pengawasan dalam hidupnya. Jika kedua dimensi tersebut digabungkan, maka terwujudlah empat gaya pengambilan keputusan, yakni:

1. Gaya membuat keputusan direktif. Orang dengan gaya mengambil keputusan direktif mempunyai toleransi untuk ambiguitas dan berorientasi memerhatikan ke arah tugas dan teknikal ketika mengambil keputusan.
2. Gaya mengambil keputusan analitikal. Gaya mengambil keputusan ini mempunyai toleransi untuk ambiguitas dan karakteristiknya cenderung untuk terlalu menganalisis interaksi. Orang dengan gaya ini senang untuk mempertimbangkan lebih banyak informasi dan alternatif daripada gaya pengambilan keputusan direktif.

3. Gaya mengambil keputusan konseptual. Orang dengan gaya mengambil keputusan konseptual mempunyai toleransi untuk ambiguitas dan cenderung untuk memfokuskan pada orang atau aspek sosial dari situasi kerja.
4. Gaya mengambil keputusan behaviorial. Gaya mengambil keputusan ini paling berorientasi pada orang. Orang yang mempunyai gaya pengambilan keputusan ini dapat bekerja baik dengan orang yang menyenangi interaksi sosial dimana pendapat dikemukakan dan dipertukarkan secara terbuka.

E. Pengaruh Pengambilan Keputusan yang Efektif bagi Kemajuan Organisasi

Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Usman, Husaini (2013 : 312) “kemajuan suatu organisasi dipengaruhi oleh cara pemimpin dalam mengambil keputusan”. Telah dilakukan beberapa penelitian yang searah dengan pendapat Usman (2013) tersebut. Juliyanti, Mohammad Isa Irawan, dan Imam Mukhlash (2011) melakukan penelitian tentang Pemilihan Guru Berprestasi Menggunakan Metode AHP-TOPSIS. Penelitian tersebut menghasilkan temuan yaitu “suatu sistem pengambilan keputusan dapat membantu proses pemilihan berdasarkan kriteria-kriteria yang ditentukan sehingga bisa dilakukan proses perhitungan yang lebih efektif dan efisien”.

Penelitian senada dilakukan oleh Budiono (2014), tentang Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kecerdasan Emosi dan Pengambilan Keputusan terhadap Implementasi Peran Kepemimpinan Kepala SD menemukan beberapa temuan yaitu: “1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kecerdasan emosi yang dimiliki dan direalisasikan kepala sekolah terhadap implementasi peran kepemimpinan; 2) Pengambilan keputusan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap implementasi peran kepemimpinan

sekolah dasar. Dengan kata lain, adanya pengambilan keputusan dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam suatu organisasi/lembaga”.

Disamping itu, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rebekka Rismayanti (2016) “apapun gaya partisipasi pengambilan keputusan akan menjadi tepat ketika pemimpin benar-benar memikirkan tujuan yang paling tepat dari suatu proses pengambilan keputusan, memperhatikan betul referensi informasi yang diperoleh secara komprehensif, serta mempertimbangkan kondisi yang terjadi sebelum mengambil suatu keputusan. Ketiga hal ini diperlukan agar gaya partisipasi dapat dipilih secara tepat sehingga keputusan yang diambil tidak menimbulkan kesalahpahaman, melainkan dapat memberikan manfaat bagi kedua belah pihak yang melakukan proses komunikasi secara bisnis”.

Pengambilan keputusan sangat esensial dalam menghasilkan keputusan yang baik yang dilakukan dengan langkah-langkah sistematis antara lain menentukan dasar pemikiran, pengidentifikasian alternatif-alternatif, alternatif-alternatif dilihat dari sudut tujuan yang mau dicapai dan pemilihan suatu alternatif, yaitu suatu pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merefleksikan proses melalui cara untuk menyelesaikan suatu masalah.

Suatu ilmu perilaku organisasi sangat penting untuk kita pelajari salah satunya yaitu lebih dulu mengetahui pengertian dari organisasi tersebut. Untuk lebih mengembangkan wawasan kita tentang materi ini perlu untuk mengembangkan dengan tetap mencari serta membaca referensi-referensi lain.



MOTIVASI DALAM ORGANISASI

(Teori-Teori Motivasi dan Penerapannya dalam Lembaga Pendidikan)

Istilah motivasi (*motivation*) merupakan istilah serapan dari bahasa latin “*movere*”, yang secara harafiah berarti “menggerakkan” (*to move*). Beberapa pakar memiliki beragam penjabaran mengenai pengertian motivasi. Menurut Mitchell (dalam Winardi), “motivasi mewakili proses-proses psikologika, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan suka rela (*volunter*) yang diarahkan ketujuan tertentu”. Cropley (1985) menjabarkan istilah motivasi secara sederhana sebagai “tujuan yang ingin dicapai melalui perilaku tertentu”. Senada dengan kedua pakar ini, Wlodkowski (1985) menjelaskan istilah motivasi sebagai suatu kondisi yang memicu perilaku tertentu. Dari sini muncul suatu arahan dan ketahanan (*persistence*) terhadap tingkah laku tersebut. Beberapa penjelasan ini mengandung nilai behaviorisme. Dari definisi

tersebut penulis dapat menggarisbawahi bahwa motivasi merupakan salah satu komponen dalam pelaksanaan kerja-kerja organisasi. Dengan adanya motivasi setiap individu dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga seorang pemimpin dalam organisasi dapat merealisasikan kerja dan upaya yang maksimal melalui bawahan yang mempunyai semangat serta motivasi yang tinggi. Sebaliknya tanpa motivasi yang baik dari semua komponen organisasi maka organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan baik.

A. Definisi Motivasi

Menurut RA. Supriyono, motivasi adalah “kemampuan untuk berbuat” sesuatu sedangkan motif adalah “kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu”. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, di antaranya stimuli kekuatan dan aspek intrinsik seorang individu. Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa stimuli eksternal dapat mempengaruhi motivasi, hanya saja motivasi adalah cerminan dari reaksi seseorang terhadap suatu stimuli.

Penjabaran lain mengenai istilah motivasi dijelaskan oleh Gray et-al (dalam Winardi). Dalam konsepnya, motivasi merupakan “hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”.

B. Konsep Motivasi

Kajian kepustakaan mengenai efisiensi internal oleh Frantz (1988) menemukan beberapa unsur dari efisiensi-X seperti yang disebutkan di bawah ini:

- Kajian produktifitas
- Alokasi sumber daya
- Faktor pendekatan manajemen

Dari sudut pandang ekonomi terdapat empat unsur kunci yang merupakan konsep usaha di tempat kerja, antara lain :

1. Aktivitas (A) yang merupakan pekerjaan seseorang
2. Kecepatan (K) melakukan aktivitas
3. Presisi (P) melakukan pekerjaan yang berkualitas
4. Pola waktu (W) atau ritme melakukan pekerjaan

C. Teori yang Menjelaskan Motivasi

Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, diantaranya :

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh **Abraham H. Maslow** pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhanyaitu :

- a. Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti: lapar, haus, istirahat dan sex
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual
- c. Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*)
- d. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan
- e. Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan seseorang mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2. Teori Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari Mc Clelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Acievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan

kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu :

- a. preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat
- b. menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain
- c. menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

3. Teori Clayton Alderfer (Teori "ERG")

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu :

- E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi),
R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan
G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika diperhatikan secara saksama, maka teori Alderfer menunjukkan bahwa:

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.
- Pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya,

seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Salah seorang pakar bernama Herzberg menyumbangkan perannya dalam mengembangkan teori motivasi, yang juga dikenal dengan “Model Dua Faktor”. Teori ini lebih lanjut terbagi menjadi dua, yakni faktor mtivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”

a) Faktor Motivasional

Fakor motivasional merujuk pada aspek-aspek intrinsik seseorang yang mendukung pencapaiannya. Contohnya: pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain.

b) Faktor Hygiene

Faktor hygiene atau pemeliharaan berasal dari luar individu atau bersifat ekstrinsik. Faktor ini mempengaruhi perilaku individu dalam kehidupannya.

5. Teori Keadilan

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

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

- Jika tidak memungkinkan, seseorang bisa saja mundur dari jabatannya untuk menghapus perasaan kecewa.

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

Dalam teorinya, **Edwin Locke** menjabarkan empat macam mekanisme motivasional dalam menetapkan suatu tujuan, yaitu:

- a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian;
- b) tujuan-tujuan mengatur upaya;
- c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan
- d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan

7. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom, melalui bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*”, mengemukakan suatu teori yang disebut “*Teori Harapan*”. Teori ini menjelaskan motivasi sebagai hasil proses dari target yang ingin dicapai dan perkiraan seseorang bahwa usahanya akan membawa individu tersebut kepada hasil yang ingin diperolehnya. Dengan kata lain, melalui keinginan yang kuat serta didukung oleh situasi yang memungkinkan, seseorang akan berusaha keras untuk mencapai target tersebut.

8. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

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

Sementara itu, faktor eksternal mencakup:

- a) jenis dan sifat pekerjaan

- b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c) organisasi tempat bekerja
- d) situasi lingkungan pada umumnya
- e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Motivasi merupakan bagian dari komunikasi, manajemen dan kepemimpinan. Tindakan yang dilakukan seseorang didasari oleh motif. Teori efisiensi-X menyatakan bahwa “perusahaan atau organisasi secara internal efisien, yang berarti bahwa perusahaan atau organisasi itu menghasilkan keluaran (*output*) maksimal bagi seperangkat sumber daya tertentu (kadang-kadang disebut efisiensi teknis)”. Asumsi demikian memunculkan asumsi lain bahwa organisasi pasti meminimalisir biaya.



STRESS DALAM ORGANISASI

(Pengertian, Akibat dan Tanda-tandanya, serta Strategi Mengelolanya dalam Lembaga Pendidikan, Organisasi, dll)

Stres merupakan kondisi psikofisik dialami setiap orang, tidak mengenal jenis kelamin, usia, kedudukan, jabatan atau status sosial ekonomi. Makhluk hidup lain juga dapat mengalami stres. Umumnya, stres diasosiasikan dengan hal-hal negatif mengingat dampak yang ditimbulkannya, seperti menimbulkan perasaan-perasaan tidak nyaman, tidak percaya diri, penolakan, marah, depresi, dan memicu sakit kepala, sakit perut, insomnia, tekanan darah tinggi atau stroke. Pengaruh stres juga berdampak pada kondisi psikologis seseorang, terutama anak. Hal ini karena stres dapat menghambat pertumbuhan kepribadian anak, seperti kurangnya percaya diri dan takut mencoba sesuatu. Akan tetapi, stres juga memiliki peran positif, di antaranya

mendorong orang untuk membangkitkan kesadaran dan menghasilkan pengalaman baru.

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.

A. Pengertian Stress

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.

Penyebab distress adalah situasi menekan, berasal dari tugas berat atau yang dilakukan dalam situasi yang tidak kondusif, yang terus-menerus dirasakan seseorang; jenis stres seperti ini juga disebabkan oleh trauma. Sopiah (2008: 85)

mengungkapkan bahwa “stres merupakan suatu respons adaptif terhadap suatu situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesehatan seseorang”.

Hans Selye (dalam Sehnert, 1981) menjabarkan bahwa stres merupakan respon tidak spesifik dari tubuh yang disebabkan oleh tuntutan terhadap individu tersebut. Di samping itu, stres bersifat internal, yang merupakan akibat dari tuntutan lingkungan atau situasi sosial yang kemungkinan bersifat merusak dan tidak terkendali. Menurut Lazarus (1976) stres adalah suatu keadaan psikologis individu yang disebabkan karena individu dihadapkan pada situasi internal dan eksternal.

Dengan uraian definisi di atas, memahami konsep stres secara keseluruhan cukup sulit karena beragam pemahaman oleh para ahli di atas. Akan tetapi, stress pada hakekatnya adalah tekanan yang disebabkan oleh beban pekerjaan dan berbagai hal lain terhadap seorang individu hingga mereka merasa kesulitan untuk menyelesaikan tugas atau kewajiban yang diembannya.

1. Jenis Stres

Quick dan Quick (1984) membagi kategori stres menjadi dua, yaitu:

- a. **Eustress**, merujuk pada respon terhadap stres yang sifatnya membangun, sehat, positif, dan konstruktif. Kesejahteraan individu dan organisasi yang berhubungan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performa yang tinggi juga termasuk di dalamnya.
- b. **Distress**, yaitu kebalikan dari eustress, merupakan respon terhadap stres yang memiliki sifat negatif dan merusak. Hal ini meliputi konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang

tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

2. Penyebab Stress

Faktor pemicu stres di antaranya adalah: (1) fisik-biologik, penyakit sulit disembuhkan, cacat fisik, merasa penampilan kurang menarik; (2) psikologik, *negatif thinking*, sikap permusuhan, iri hati, dendam dan sejenisnya; (3) sosial: (a) kehidupan keluarga yang tidak harmonis; (b) faktor pekerjaan; (c) iklim lingkungan. Penyebab Stress yang bukan bersumber dari pekerjaan: (1) *time based conflict*, konflik terjadi karena menyeimbangkan tuntutan waktu antara pekerjaan dengan tugas rumah tangga, misalnya wanita yang berperan ganda; (2) *strain based conflict*, terjadi ketika stres dari sumber meluap melebihi kemampuan yang dimiliki orang tersebut, misalnya kematian suami atau isteri; (3) *role behavior conflict*, tiap karyawan memiliki peran dalam pekerjaan, ia juga dituntut lingkungan yang ada kalanya bertentangan dengan tuntutan pekerjaan; (4) stres karena adanya perbedaan individu.

Luthans (1992) membagi penyebab utama (stressor) stres menjadi empat poin penting, yakni:

- a. *Extra organizational stressors*, yaitu perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, dan keadaan komunitas/tempat tinggal.
- b. *Organizational stressors*, yaitu kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
- c. *Group stressors*, yaitu kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergrup.

- d. *Individual stressors*, yaitu terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu seperti pola kepribadian Tipe A, kontrol personal, *learned helplessness*, *self-efficacy*, dan daya tahan psikologis.

3. Mengelola Stress

a. Coping

Istilah *coping* merujuk kepada cara mengelola stres. R.S. Lazarus mendefinisikan *coping* sebagai “proses mengelola tuntutan (internal atau eksternal) yang diduga sebagai beban karena di luar kemampuan individu”. *Coping* terdiri atas upaya-upaya yang berorientasi kegiatan dan intrapsikis (menuntaskan, tabah, mengurangi atau meminimalkan) baik dari tuntutan internal dan eksternal. Senada dengan pernyataan tersebut, Weiten dan Lloyd (dalam Syamsu Yusuf, 2009: 128) mengemukakan bahwa *coping* adalah “upaya-upaya mengatasi, mengurangi atau mentoleransi beban emosi yang muncul karena stres”. Selibuhnya, *coping* dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a) Dukungan sosial. Dukungan sosial dapat diartikan sebagai “bantuan dari orang lain yang memiliki kedekatan (orang tua, suami/isteri, saudara atau teman) terhadap seseorang yang mengalami stres”. Faktor memiliki empat peranan, yaitu: (a) sebagai *emotional support*, yaitu pemberian curahan kasih sayang, perhatian dan kepedulian; (b) sebagai *appraisal support*, contohnya bantuan orang lain untuk menilai dan mengembangkan kesadaran akan masalah yang dihadapi, termasuk usaha-usaha mengklarifikasi dan memberikan umpan balik tentang hikmah di balik masalah tersebut; (c) sebagai *informational support*, melalui nasehat/pengarahan dan diskusi mengenai cara mengatasi

atau memecahkan masalah; (d) sebagai *instrumental support*, contohnya bantuan material, seperti memberikan tempat tinggal, meminjamkan uang dan menyertai kunjungan ke biro layanan sosial.

- b) Kepribadian. Berbagai tipe kepribadian sangat berpengaruh terhadap seseorang dalam melakukan *coping* ketika mengatasi stres. Beberapa tipe kepribadian tersebut di antaranya: (1) *hardiness* (ketabahan, daya tahan) yaitu tipe kepribadian yang ditandai dengan sikap komitmen, *internal locus control* dan kesadaran akan tantangan (*challenge*); (2) *optimisme*, yaitu kecenderungan umum untuk mengharapkan hasil-hasil yang baik atau sesuai harapan; (3) humoris

b. Selalu Berfikir Positif (*Positive Thinking*)

Memberikan dukungan kepada orang-orang untuk selalu berpikir positif (*positive thinking*) dapat membantu mereka menghindari stres yang berlebihan.

4. Faktor-Faktor Penyebab Stress

Stres pada umumnya berkonotasi negatif karena adanya suatu kontra produktif. Akan tetapi, ada beberapa hal yang perlu diketahui seputar pengaruh stres dalam konteks positif. Contohnya, stres dapat membantu proses mengingat dalam jangka pendek yang sifatnya tidak terlalu kompleks. Di samping itu, stres mampu meningkatkan glukosa yang menuju ke otak guna menyuplai energi lebih pada neuron. Ini bertujuan untuk meningkatkan pembentukan serta pengembalian ingatan. Namun, stres yang berlebih dan dialami secara terus menerus malah justru menghambat suplai glukosa ke otak. Ini menyebabkan turunnya daya ingat manusia. Beberapa hal penyebab stres adalah sebagai berikut:

a) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian ekonomi, misalnya ketika seorang individu merasa cemas terhadap kelangsungan pekerjaan mereka. Ketidakpastian politik, misalkan adanya konflik yang diakibatkan oleh perebutan kekuasaan. Perubahan teknologi, salah satunya ancaman teror bom yang disebarkan melalui media elektronik, serta pembuatan bom dari alat elektronik lainnya.

b) Faktor Organisasional

Tuntutan tugas, di antaranya desain pekerjaan individual, kondisi pekerjaan, dan tata letak fisik pekerjaan. Tuntutan peran, yaitu beban yang terlalu berlebih yang diemban seorang individu dalam suatu organisasi. Tuntutan antarpersonal, contohnya hubungan relasi yang buruk atau tidak adanya dukungan dari pihak-pihak tertentu.

c) Faktor Personal

Persoalan keluarga, yaitu masalah finansial yang disebabkan karena tidak memiliki pekerjaan sehingga merusak hubungan keluarga. Persoalan ekonomi, yaitu adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realita.

d) Berasal dari kepribadiannya sendiri

Berbagai masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, baik dari masalah personal, organisasi, dan lingkungan, keseluruhan persoalan ini sangat tidak diharapkan oleh setiap orang dalam situasi apapun, utamanya dalam konteks pekerjaan. Di samping itu, organisasi juga tidak mengharapkan setiap anggotanya mengalami problematika yang demikian. Karenanya, seorang pemimpin atau manajer memiliki andil dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dialami para anak buahnya sehingga tidak mengganggu kinerja mereka dan organisasi.

5. Dampak Stress dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi, tekanan dan gangguan adalah hal yang lumrah terjadi sehingga cara mengantisipasi hal tersebut sangat penting agar pekerjaan tidak terganggu. Ini dapat dilakukan dengan mengindikasikan masalah yang sedang dihadapi. Semakin berat tekanan yang dialami seseorang (hingga mencapai ambang batas yang mampu diterima individu tersebut), maka tingkat stres yang muncul akan semakin mengganggu kinerja otak, salah satunya daya ingat. Dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior*, Robbin mengelompokkan stres menjadi tiga gejala, yaitu gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku.

B. Akibat dan Tanda-tandanya serta Strategi Mengelolanya dalam Lembaga Pendidikan Organisasi

Stres adalah hal yang selalu akan muncul dalam kehidupan dan tidak dapat dihindarkan. Hal ini memaksa orang-orang agar terus aktif agar mampu beradaptasi dan memahami situasi serta faktor penyebabnya. Contohnya, stres dapat diatasi dengan senantiasa fokus pada faktor atau kejadian (*stressor*) yang menyebabkan stress dan kemudian menghadapinya walaupun sedang dirundung emosi negatif, seperti cemas, gelisah, dan marah. Ketika dalam kondisi stres, seorang individu dihadapkan pada dua hal yang saling berhubungan yaitu bagaimana menghadapi stress dengan efektif dan cara mengendalikan perasaan-perasaan negatif yang telah disebutkan sebelumnya. Melalui dua cara ini, stres tidak akan mudah mempengaruhi individu sehingga stres dapat diubah menjadi sesuatu yang dianggap positif. Akan tetapi, menyangkal, mengabaikan, atau menghindari dari stres malah akan memperparah stres. Akibatnya, upaya yang dilakukan seseorang dalam mengatasi stress akan sia-sia. Uraian di bawah ini merupakan beberapa cara dalam mengatasi stress.

1. Menghindari mekanisme pertahanan diri yang kaku

Mekanisme ini muncul dan menetap saat seseorang terlalu menghayati perasaan cemas dan tidak aman sehingga melahirkan perasaan bersalah dan/atau mengganggu “ego”. Guna menghilangkan perasaan tersebut, seorang individu secara tanpa sadar mengembangkan lapisan-lapisan sebagai mekanisme pertahanan; hal ini lumrah terjadi dalam setiap diri manusia. Sebagai contoh, saat seseorang harus berkonsentrasi menghadapi ujian dan di saat yang sama sedang bermasalah dengan kekasihnya. Dalam situasi tersebut, orang tersebut akan mementingkan ujiannya ketimbang sang kekasih. Sama halnya dengan kasus seorang ibu yang dirundung duka akibat kematian anaknya karena kecelakaan. Si ibu mungkin dalam kurun waktu tertentu merasa tidak percaya akan kepergian anaknya. Mekanisme pertahanan diri yang terlalu berlebihan malah akan mengganggu diri sendiri, dan tidak menutup kemungkinan, orang lain di sekitarnya.

2. Menghindari (*avoidance*)

Inti dari mekanisme ini adalah menghindari segala sesuatu penyebab stres untuk menghindari hal-hal penyebab stres. Tetapi, jika stres tidak dapat dihindarkan setidaknya seseorang menjadi lebih siap dalam menghadapinya karena telah terlebih dahulu mengidentifikasi dampak yang ditimbulkan dari stres yang dialaminya sehingga orang tersebut mampu bersikap bijak dan lebih santai dalam menghadapi stres. Contohnya, saat mengemudi seseorang menghindari jalanan macet dan mencari alternatif lain yang lebih lancar meskipun bisa saja ia malah memutar lebih jauh. Mekanisme menarik diri atau menghindar terkadang efektif guna menekan situasi yang tidak dapat diatasi. Contoh lain adalah saat menghadapi seseorang yang keras kepala yang akan memperparah keadaan jika kita berkeras menkonfrontasi orang dengan sifat demikian. Namun demikian, mekanisme

ini bukanlah cara menyelesaikan masalah yang dianjurkan. Selalu menghindar dari masalah malah justru mempersulit seseorang mengembangkan dirinya. Di samping itu, sikap yang demikian hanya menimbulkan kesan bahwa seseorang tidak mampu untuk bersikap asertif. Dengan kata lain, mekanisme ini sebaiknya dilakukan pada kasus tertentu saja dan tidak diterapkan secara kontinyu.

3. Melatih asertivitas

Tidak jarang kita temui seseorang yang suka bersikap semaunya atau sedapat mungkin memanfaatkan kelemahan orang lain. Dalam menghadapi orang yang demikian sangatlah penting untuk melatih asertivitas. Sederhananya, seorang individu dapat dikategorikan telah bersikap asertif jika ia mampu membina hubungan sosial dengan orang lain dengan jujur, mengemukakan pandangan dan memiliki sikap yang mungkin saja berbeda secara terbuka dan tegas namun tetap menghargai lawan bicaranya. Bersikap diam, pasif, dan memendam perasaan jengkel bukan merupakan ciri sikap asertif. Sementara itu, meluapkan emosi dengan memaki atau melakukan kekerasan fisik juga bukan sifat asertif melainkan agresif.

4. Mengalihkan stressor menjadi hal positif

Mekanisme ini adalah dengan tidak membiarkan stressor mengambil kendali penuh terhadap diri seseorang sehingga terhindar dari stres. contoh dari mekanisme ini adalah saat merasa bosan menunggu seseorang atau dalam perjalanan jauh, kita dapat mengalihkan perasaan jemu dengan membaca atau mendengarkan musik.

5. Berkompromi

Kompromi dapat diwujudkan secara pasif, yaitu mencoba menyesuaikan diri dengan tuntutan tanpa mengubah sesuatu yang telah ada. Mekanisme ini umum dijumpai pada individu

yang selalu mengikuti apapun tuntutan yang diberikan guna menghindari konflik walaupun sebenarnya tuntutan tersebut kurang adil baginya. Upaya yang demikian ini disebut konformitas. Bentuk lain dari kompromi adalah usaha yang dilakukan oleh dua pihak untuk saling beradaptasi satu sama lain; hal ini juga dikenal dengan istilah negosiasi. Hal ini dikarenakan tidak adanya paksaan yang mementingkan satu pihak saja sehingga masalah mampu diselesaikan secara lebih baik. Cara lain, namun jarang digunakan, adalah substitusi. Jika seorang individu mengalami hambatan saat akan melakukan sesuatu, maka ia akan mengganti tujuan tersebut yang masih relevan dengan kegiatan sebelumnya. Contoh dari kasus ini adalah seorang mahasiswa farmasi yang sebelumnya ingin mendaftar ke sekolah kedokteran. Karena alasan finansial, mahasiswa ini mengurungkan niatnya dan akhirnya memilih bidang lain yang menyediakan bantuan dana padanya.

6. Mitigasi (*mitigation*)

Proses mengelola stres juga dapat dilakukan jika seseorang rajin memelihara kondisi tubuh dengan berolahraga. Manfaat olahraga tidak hanya membantu memelihara kondisi tubuh tetapi juga jiwa seseorang. Cara-cara yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a) Olahraga. Olahraga secara teratur mampu meningkatkan kualitas tidur di samping membuat tubuh semakin sehat. Hal ini disebabkan karena olahraga membuat otot dan saraf dapat beristirahat dengan baik. Selain itu, olahraga juga berfungsi sebagai *psychological relaxer* yang mampu mengalihkan hal-hal pemicu stres.
- b) Rekreasi. Menjauhkan segala pikiran negatif dan emosi yang dapat memicu stres juga dapat dilakukan dengan rekreasi. Jika dilakukan dengan gembira, rekreasi

sekaligus istirahat singkat mampu menyegarkan kembali pikiran dan semangat.

- c) Rileks. Relaksasi terbukti mampu mencegah dampak negatif stres dengan menurunkan denyut jantung dan tekanan darah, dan menciptakan perasaan tenang. Berbagai cara yang dapat dilakukan dalam relaksasi di antaranya adalah meditasi, latihan pernapasan dalam, tai chi, pemijatan, berdoa (zikir). Cara termudah adalah bernapas dengan tenang dan teratur sambil hal-hal yang menyenangkan.

7. Menyelesaikan masalah yang menyebabkan stres

Strategi-strategi yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah adalah sebagai berikut:

- a) Introspeksi. Cara ini dibutuhkan untuk mencari tahu apakah justru diri sendirilah yang menyebabkan masalah atau paling tidak memegang peranan sehingga masalah tersebut timbul. Melalui introspeksi, seseorang dapat mengambil hikmah dari suatu masalah untuk mengambil tindakan berikutnya.
- b) Tetap beraktivitas. Cara ini, meskipun sulit dilakukan, mampu perlahan-lahan meredakan luapan emosi yang muncul saat menghadapi masalah. Dengan tetap melakukan rutinitas sehari-hari, seseorang mampu memperoleh gagasan atau pemikiran baru yang bermanfaat untuk mengatasi suatu masalah.
- c) Berpikir positif dan berjiwa besar. Selalu berpikir bahwa hidup tidak selalu berhubungan dengan masalah saja tetapi banyak hal yang masih bisa dinikmati merupakan kunci utama memaknai hidup. Masalah bukan berarti akhir dari segalanya. Berpikir positif mampu mengatasi pemikiran negatif tersebut sebab melalui cara ini, seseorang akan percaya bahwa setiap masalah pasti ada jalan keluarnya.

- d) Berjuang menghadapi masalah. Masalah ada bukan untuk dihindari melainkan untuk dipecahkan atau dicari solusinya. Lari dari masalah atau melupakannya hanya akan memperparah atau malah menambah masalah lain.
- e) Pendekatan pada Tuhan. Selalu yakin bahwa Tuhan terus membantu kita mampu menciptakan perasaan tenang dan kesejukan di hati kita. Hal ini mampu membuat seseorang untuk berpikir jernih dalam menghadapi permasalahan yang sedang dihadapi.
- f) Berbagi dengan orang lain. Seseorang dapat berbagi cerita dengan teman dekat sekaligus meminta pendapat atau saran yang dapat membantunya memecahkan masalah. Umumnya, seseorang akan merasa lebih lega ketika setelah menceritakan permasalahannya. Secara psikologis, hal ini dikarenakan adanya perasaan yang timbul bahwa masalah bukan hanya ditanggung oleh diri sendiri saja. Di samping itu, orang lain pada umumnya mampu membuka pikiran agar lebih objektif memandang suatu permasalahan.

8. Manajemen Stress

Manajemen stress merujuk pada cara menanggulangi masalah mental atau emosional yang muncul dari respon atau tanggapan. Hal ini dilakukan melalui penggunaan sumber daya (manusia). Tujuan dari manajemen stress adalah meningkatkan kualitas hidup individu menjadi lebih baik. Ada dua pendekatan dalam manajemen stress, yaitu :

- a) Pendekatan Individual
 - Penerapan manajemen waktu

Pengaturan waktu yang sangat tepat mampu membuat seseorang terhindar dari stres. Setiap orang memiliki pembagian waktu untuk istirahat dikarenakan rasa lelah dari aktivitas pekerjaan.

Pola pembagian waktu terdiri dari waktu bekerja, beribadah, dan waktu istirahat.

Jika waktu bekerja adalah dari jam 7 pagi hingga jam 6 sore, memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan memulihkan tenaga sangatlah penting mengingat tingkat kejenuhan yang dirasakan orang tersebut.

- Penambahan waktu olahraga

Olah raga penting bagi kebugaran tubuh manusia utamanya dalam mengatur dan merangsang syaraf motorik dan otot-otot. Di samping itu, olahraga akan meningkatkan ketahanan fisik menjadi lebih baik. Olahraga bisa dilakukan seminggu 3 kali atau seminggu sekali serta tidak harus olah raga berat. Cukup dengan olahraga ringan, seperti berlari-lari kecil di pagi atau sore hari.

- Pelatihan relaksasi

Tubuh tentunya akan kelelahan dan menjadi tegang setelah melakukan aktifitas kerja yang padat sehingga dibutuhkan relaksasi untuk menenangkannya. Hal ini juga diperlukan untuk menyegarkan kembali otak setelah bekerja. Cara yang ampuh dalam relaksasi adalah dengan bersantai, mendengarkan musik, menonton film, meditasi, atau bahkan yoga.

- Perluasan jaringan dukungan sosial

Bersosialisasi dengan banyak orang sangatlah penting. Selain manfaatnya dalam pekerjaan, memiliki banyak jaringan pertemanan juga dimanfaatkan sebagai tempat berbagi saat sedang menghadapi masalah. Ini dikarenakan fakta bahwa manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan.

b) Pendekatan Organisasional

- Menciptakan iklim organisasional yang mendukung. Sebagian organisasi besar sekarang cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi yang menyertakan infleksibel. Hal ini dapat memicu stress kerja sehingga strategi pengaturan harus dibuat secara desentralisasi dan organik dengan menentukan keputusan partisipatif dan aliran keputusan ke atas. Perubahan struktur dan proses struktural memungkinkan untuk membuat kondisi yang lebih mendukung bagi pekerja, serta menyediakan banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka. Di samping itu, hal tersebut kemungkinan dapat mencegah atau mengurangi stress yang disebabkan oleh beban kerja.
- Adanya penyeleksian personel dan penempatan kerja yang lebih baik.
Setiap orang pada dasarnya memiliki perbedaan dalam kemampuan ilmu atau kemampuan lainnya. Menempatkan seseorang dalam suatu posisi sesuai dengan keahlian sangat mendukung mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini juga sangat berguna dan sangat dibutuhkan setiap perusahaan atau organisasi guna mencapai semua tujuan dengan baik.
- Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.
Konflik dalam sebuah organisasi adalah hal yang lazim yang menyebabkan ketidakjelasan pada peran organisasional. Mengidentifikasi konflik penyebab stres memiliki peranan dalam mengantisipasi atau menghindari stres. Setiap tugas kerja harus jelas guna menanggulangi kondisi ambigu tersebut

sekaligus menegosiasikan konflik. Kedua hal tersebut merupakan salah satu peran organisasi.

- Penetapan tujuan yang realistis
Tujuan setiap organisasi, baik organisasi profit dan non-profit, telah disusun secara pasti dan bersifat riil sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Kemampuan suatu organisasi tercermin dalam kemampuan setiap anggotanya. Oleh karena itu, melalui tujuan yang disusun secara jelas maka tiap anggota akan mampu mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi, kondisi sebaliknya dari kondisi ini akan memicu stres karena tiap anggota merasa tertekan oleh organisasi yang tidak realistis.
- Pendesainan ulang pekerjaan
Beban kerja yang terlalu banyak dan terlalu menumpuk dapat menyebabkan stres. Karenanya, membuat teknik cara pengerjaan suatu tugas kerja berperan penting dalam mengatur program kerja yang baik. Kebanyakan orang akan merasa enggan melakukan pekerjaan apabila tugas tersebut menumpuk sehingga melakukan penyusunan tugas kerja dari yang mudah ke yang lebih sulit dapat membantu mengatasi permasalahan ini sehingga beban kerja yang menumpuk dapat terselesaikan sedikit demi sedikit.
- Perbaikan dalam komunikasi organisasi
Komunikasi berperan penting dalam suatu organisasi, salah satunya amat berperan penting dalam kerja sama tim (*teamwork*). Seluruh anggota organisasi wajib untuk saling berkoordinasi satu sama lain dalam mendiskusikan program yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu, komunikasi harus

dilakukan dengan baik, contohnya adalah dengan membedakan komunikasi antar sesama anggota, kepada atasan, atau komunikasi atasan dengan anggota. Ketidakmampuan menempatkan posisi dan jabatan bisa saja berdampak pada kesalahan berkomunikasi.

- Membuat bimbingan konseling

Bimbingan konseling dengan psikolog merupakan salah satu caramengatasi stres dan masalah kejiwaan lainnya. Jika kondisi psikologi seseorang terganggu, maka stres akan mudah menyerang seseorang sehingga ia akan memaksa keluar dari tekanan yang malah memperparah perasaan stres yang dirasakannya.

Dalam bukunya, Fx. Suwanto menyebutkan beberapa mengatasi stress, yaitu :

1. Program klinis dan program keorganisasian
2. Pendekatan individual terhadap stress
3. Pengenduran (*relaxation*)
4. Meditasi (*meditation*)

Biofeedback merujuk pada metode yang digunakan individu dalam mengendalikan berbagai kinerja tubuh secara internal. Hal ini dilakukan dengan bantuan rekaman yang dapat diperagakan kepada orang yang bersangkutan untuk mengamati denyut jantung, tekanan darah, suhu dan pola gelombang otak yang secara normal tidak dapat diamati sehingga proses biologis secara terus menerus disediakan individu oleh balikan (*feedback*) untuk memantau apa yang terjadi secara biologis.

Stress merupakan suatu yang tidak diharapkan yang diakibatkan oleh tuntutan lingkungan pada seseorang yang mana hal tersebut dapat mengganggu keseimbangan antara

kemampuan dan kekuatan. Selain faktor lingkungan, faktor organisasional dan faktor personal juga diyakini sebagai hal pemicu stres. Beberapa masalah yang kerap timbul karena stres di antaranya kepala pusing, kecemasan, depresi hingga menurunnya tingkat produktivitas seseorang. Akan tetapi, stres tidak selamanya berdampak negatif. Seseorang, dalam kondisi stres, dapat dipacu untuk berpikir lebih kreatif dari sebelumnya. Berbagai cara yang dapat diterapkan untuk mengatasi stres di antaranya dengan meditasi, pengenduran, berolahraga, memperluas jaringan sosial, atau bahkan berkonsultasi kepada psikolog.



BUDAYA ORGANISASI

(Pengertian, Peranan, Serta Membangun dan Membina Budaya di Lembaga Pendidikan)

Dalam kehidupan masyarakat, ikatan budaya selalu muncul dalam segala aspek berkehidupan, di antaranya keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Aspek ini merupakan pembeda masyarakat yang satu dengan lain. Beberapa contoh di mana budaya berperan sebagai pembeda adalah cara berkomunikasi dan bertindak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini karena budaya memiliki sifat mengikat sehingga menyatukan pandangan suatu kelompok masyarakat, yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda, menjadi satu cara berperilaku dan bertindak yang seragam. Budaya akan selalu terbentuk seiring berjalannya waktu pada sebuah organisasi. Selibuhnya, budaya memiliki kontribusi dalam efektivitas suatu organisasi secara keseluruhan dan juga bagi para anggotanya.

Budaya organisasi merujuk pada suatu prinsip yang dipegang oleh para anggota di dalamnya sebagai pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Suatu sistem yang demikian merupakan wujud dari kumpulan sifat atau karakter utama yang dijunjung oleh organisasi.

A. Definisi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

1. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), "budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri".
2. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), "budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi".
3. Menurut Robbins (1996:289), "budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu".
4. Menurut Schein (1992:12), "budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi".
5. Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), "budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini

adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi”.

B. Level Budaya Organisasi

Organisasi terdiri dari beberapa tingkatan budaya mulai dari yang tercermin perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 1996: 85) membagi kategori budaya organisasi menjadi tiga, yaitu:

1. Artefak

Artefak adalah aspek budaya yang wujudnya nyata atau dapat dilihat. Contohnya lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.

2. Nilai-nilai yang mendukung

Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi.

3. Asumsi dasar

Asumsi merujuk pada keyakinan yang dimiliki anggota organisasi mengenai diri sendiri, orang lain, serta hubungan mereka dengan orang lain, dan juga hakekat organisasi. Sementara, Lundberg (dalam Mohyi, 1999:196) dalam studinya yang melanjutkan studi (pendapat) salah satu pakar, Schein, dan menjadikan tingkatan budaya organisasi sebagai topik utama membagi klasifikasi budaya organisasi ke dalam empat kelas, yaitu:

a) Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.

b) Perspektif

Perspektif merujuk pada aturan-aturan dan norma yang dapat diterapkan dalam konteks tertentu, misalnya dalam penyelesaian suatu masalah, anggota organisasi akan menciptakan pemahaman terhadap situasi tersebut.

c) Nilai

Nilai ini lebih abstrak dibanding perspektif, walaupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya.

4. Asumsi

Asumsi ini seringkali tidak disadari lebih dalam dari artefak, perspektif dan nilai.

C. Sumber-Sumber Budaya Organisasi

Tosi, Rizzo, Carroll (1994) mengatakan bahwa “budaya organisasi dipengaruhi oleh empat factor, yaitu: (1) pengaruh umum dari luar yang luas, (2) pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat (*societal values*), dan (3) faktor-faktor spesifik dari organisasi, (4) nilai-nilai dari kondisi dominan”.

1. Pengaruh eksternal yang luas (*broad external influences*)
Hal ini meliputi faktor-faktor yang tidak mampu dikontrol organisasi, seperti lingkungan alam (adanya empat musim atau situasi iklim yang terbatas) dan peristiwa-peristiwa sejarah yang membentuk sebuah lingkungan sosial (sejarah para raja terdahulu dengan nilai-nilai feodal).

2. Nilai-nilai budaya dan budaya nasional (*societal values and national culture*). Keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas (contohnya kebebasan individu, kolektivisme, kesopansantunan, dan kebersihan).
3. Unsur-unsur tertentu dari organisasi (*organization specifis elements*). Organisasi selalu aktif melakukan interaksi dengan lingkungan sekitar sehingga masalah yang berasal dari dalam maupun luar organisasi dapat terselesaikan dengan baik. Upaya penyelesaian tersebut merupakan perwujudan dari berbagai nilai dan keyakinan. Di samping itu, kesuksesan suatu organisasi dalam mengatasi masalah merupakan dasar berkembangnya budaya organisasi. Contohnya, saat mengalami masalah terhadap biaya produksi dan pemasaran yang tinggi, suatu organisasi akan mencari jalan keluar dengan melakukan penghematan di segala aspek jika memungkinkan. Bila usaha ini berhasil, kedua anggaran ini dapat ditekan sehingga penghematan menjadi poin utama dalam perusahaan tersebut.

D. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996 : 294), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas ketimbang kepentingan pribadi atau individu.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang mampu menyatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Isu dan kekuatan suatu budaya berperan penting terhadap suasana etis suatu organisasi dan anggotanya. Budaya organisasi yang cenderung menciptakan standar dan etika yang tinggi adalah yang memiliki fokus terhadap tingkat toleransi yang beragam (tinggi, rendah, sedang) mengenai karakter agresif, sarana, serta hasil. Oleh karena itu, manajemen harus berupaya menciptakan budaya yang lebih etis.



IKLIM ORGANISASI

(Konsep, Teori dan Strategi Menciptakan Iklim yang Kondusif di Lembaga Pendidikan)

Semua individu tidak dapat hidup sendiri dan selalu berkaitan erat dengan kehidupan organisasi. Hal ini merupakan karunia Tuhan untuk manusia mampu berkomunikasi, berinteraksi dan bekerja sama dalam suatu kelompok organisasi yang dimana kelompok ini memerlukan komunikasi verbal dan non-verbal serta lisan dan tertulis. Komunikasi yang terjadi inilah yang disebut dengan komunikasi organisasi untuk menghasilkan sebuah pemahaman, kesatuan pengalaman dan satu pengertian dalam pencapaian tujuan. Kesatuan pengalaman tersebut membentuk sebuah iklim komunikasi yang notabeneanya merupakan persepsi-persepsi terkait informasi dan peristiwa yang terjadi dalam organisasi.

Iklim Komunikasi Organisasi adalah salah satu peranan penting dalam suatu organisasi. Kepuasan organisasi juga

merupakan salah satu hal yang patut dipertimbangkan oleh pihak organisasi, karena kepuasan tersebut dapat berdampak pada perilaku anggota organisasi tersebut dalam mengambil tindakan untuk mengembangkan organisasi. Iklim komunikasi terdiri atas persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi.

Iklim organisasi sangat perlu dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi karena hal ini dapat berdampak pada efektivitas kerja anggotanya. Banyak upaya yang dilakukan dalam menetapkan tempat konsep ini dalam teori organisasi. Selain itu, organisasi yang berkembang besar tidak terlepas dari tantangan dan rintangan yang telah dihadapi. Contohnya seperti banyaknya permasalahan dalam organisasi tersebut. Hal ini juga dapat terjadi pada sebuah lembaga pendidikan yang tentunya juga merupakan sebuah organisasi. Dengan demikian, sangat penting bagi pihak-pihak organisasi tersebut untuk mengetahui konsep dan teori dari iklim organisasi dan strategi untuk mewujudkan iklim yang kondusif dalam organisasi sehingga kinerja guru, pegawai atau staf yang bekerja di lingkungan organisasi dapat menjadi lebih efektif dan berdaya guna.

A. Konsep Iklim Organisasi

Konsep iklim organisasi menurut para ahli antara lain disebutkan sebagai berikut:

1. Robert G. Owens mendefinisikan "iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya."
2. Keith Davis mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai "*the human environment within an organization's employees do their work*". Pernyataan Davis tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang

dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya”.

3. Steers menyebutkan “iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya. Iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat pekerjanya, tidak selalu iklim yang sebenarnya dan iklim yang muncul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku pekerja”.
4. Menurut Newstrom & Davis (1996: 21), “iklim organisasi adalah lingkungan manusia yang di dalamnya para pegawai suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Jadi, iklim organisasi menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh pegawai yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah kondisi terkait karakteristik yang terjadi dalam dunia kerja yang dilihat dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi tersebut.

1. Teori Iklim Organisasi

Beberapa Teori mengenai iklim organisasi yang dikemukakan antara lain:

- a) Abdul aziz wahab membagi iklim organisasi menjadi beberapa macam, “(1) Iklim organisasi terbuka, iklim organisasi semacam ini ditandai dengan seorang manajer dan anggota organisasi yang bersikap jujur dan terbuka. Seluruh anggota organisasi saling menghargai satu dengan lainnya. (2) Iklim Organisasi Mengikat, iklim semacam ini memiliki beberapa unsur yang diantaranya anggota organisasi berlaku profesional tetapi kebalikannya top manajernya berlaku kurang profesional (3) iklim

organisasi tidak mengikat, iklim ini yang lebih menonjol dalam aktivitas oraganisasinya didukung oleh manajer, perhatian, fleksibel, tetapi kebalikannya anggota berlaku kurang professional (4) iklim organisasi tertutup, hal ini ditandai misalnya kepala sekolah yang tidak mendukung terhadap aktivitas anggota organisasi, alih-alih malah menghambat kemajuan organisasi, serta anggota organisasi aktivitasnya tidak jauh berbeda dengan pemimpinnya”.

- b) Davis menyatakan ”iklim organisasi dapat berada di salah satu tempat pada kontinum yang bergerak dari yang menyenangkan ke yang netral sampai dengan yang tidak menyenangkan. Majikan dan karyawan menginginkan iklim yang lebih menyenangkan karena maslahatnya, seperti kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja. Unsur-unsur yang berkontribusi terciptanya iklim yang menyenangkan adalah: (1) kualitas kepemimpinan, (2) kadar kepercayaan, (3) komunikasi, ke atas dan ke bawah, (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) tanggung jawab, (6) imbalan yang adil, (7) tekanan pekerjaan yang nalar, (8) kesempatan, (9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan (10) keterlibatan pegawai, partisipasi”.
- c) Halpin and Croft mengungkapkan berdasarkan anggapan bahwa ”iklim organisasi merupakan persepsi dari anggotanya, maka ada beberapa faktor yang membentuk iklim organisasi, yaitu : keterpisahan, rintangan, keakraban, kejauhan, tekanan pada hasil, dorongan (motivasi) dan semangat”.

2. Iklim Organisasi Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Iklim organsiasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas dan kepuasan kerja melalui pembentukan harapan karyawan tentang segala resiko yang akan

muncul dari setiap tindakan yang dilakukan. Pegawai akan mengharapkan penghargaan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut dan yang kedua adalah faktor ekstrinsik, factor ini faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, dan sejenisnya. Faktor ekstrinsik juga menunjukkan bahwa faktor lingkungan pun turut berdampak pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja akan menurun jika lingkungan organisasi sudah membuat pegawai tidak nyaman. Dengan demikian, dapat di simpulkan bahwa iklim kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

B. Strategi Menciptakan Iklim yang Kondusif di Lembaga Pendidikan

Seorang peneliti terkenal, Theresa Amabile menarik kesimpulan dari riset yang selama 22 tahun dilakukannya tentang kondisi yang memungkinkan seseorang untuk memunculkan kreativitas dalam organisasi. "Kreativitas akan muncul apabila tiga komponen utama dimiliki secara bersamaan: *expertise*, *creative thinking skills* dan *motivation*. *Expertise* yang dimaksudkan disini adalah informasi-informasi penting yang dimiliki oleh seseorang yang berupa fakta. Semakin banyak fakta yang diketahui maka akan semakin banyak potensi ide yang dapat dikembangkan menjadi sebuah inovasi. *Creative thinking skills* merujuk pada seberapa fleksibel dan imajinatif seorang individu dalam mencari pendekatan yang paling efektif untuk menyelesaikan masalahnya. Jika seseorang semakin giat menggali berbagai alternatif solusi yang mungkin digunakan untuk memecahkan masalahnya maka semakin besar potensinya untuk menjadi pribadi yang kreatif. Komponen yang terakhir adalah

motivation yang dipengaruhi oleh seberapa besar individu tertarik pada suatu bidang. Individu akan lebih terpacu daya kreativitasnya ketika dirinya dimotivasi oleh kepuasan dan tantangan pribadinya untuk menyelesaikan tugas”.

Selain faktor internal, ada pula beberapa faktor eksternal yang dapat menstimulasi munculnya kreativitas individu dalam sebuah organisasi. Salah satunya adalah kondisi lingkungan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan (*stimulate the setting of a goal*) yang berarti bahwa organisasi dapat memberikan arahan yang jelas pada pegawainya mengenai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi di masa mendatang. Kondisi lainnya yang juga akan membenwa pengaruh yang cukup signifikan dalam memunculkan kreativitas individu adalah dengan konflik dan tekanan yang menyudutkan individu. Dengan demikian individu akan merasa tertantang untuk menunjukkan performa terbaiknya. Dalam sekolah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan iklim yang kondusif untuk belajar. Iklim yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik. Iklim merupakan sistem yang merefleksikan gaya hidup sebuah organisasi. Peningkatan prestasi kerja dapat tercapai jika gaya hidup pun dapat ditingkatkan. Pandangan ini mengindikasikan kualitas iklim yang memungkinkan meningkatnya prestasi kerja. Iklim tidak dapat dilihat dan disentuh, tetapi ia ada seperti udara dalam ruangan. Ia mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. iklim sekolah dapat digolongkan menjadi enam kondisi yaitu: (1) iklim terbuka, (2) iklim bebas, (3) iklim terkontrol (4) iklim familier (kekeluargaan), (5) iklim parternal, dan (6) iklim tertutup. Selain itu, iklim sekolah yang kondusif mendorong setiap personil yang terlibat dalam

organisasi sekolah untuk bertindak dan melakukan yang terbaik yang mengarah pada prestasi siswa yang tinggi.

Menurut *Siver* dalam Komariah dan Triatna "iklim sosial suatu sekolah dibentuk oleh hubungan timbal balik antara perilaku pimpinan Sekolah dan perilaku guru sebagai suatu kelompok. Perilaku pimpinan sekolah dapat mempengaruhi interaksi interpersonal para guru. Dengan demikian dinamika kepemimpinan yang dilakukan pimpinan sekolah dengan kelompok (guru dan staf) dipandang sebagai kunci untuk memahami variasi iklim sekolah. Interaksi antara perilaku guru dan perilaku pimpinan sekolah akan menentukan iklim sekolah yang bagaimana yang akan terwujud, iklim sekolah yang baik dan kondusif bagi kegiatan pendidikan akan menghasilkan interaksi edukatif yang efektif sehingga upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah akan berjalan dengan baik. Interaksi di dalam kelas, baik yang lisan maupun yang tertulis mutlak diperlukan dan akan memberikan dampak proses dan hasil belajar yang positif. Interaksi semacam ini harus selalu ditingkatkan, karena dapat memotivasi siswa agar mempunyai keberanian dan kegairahan untuk berinteraksi dengan guru". Kolb, *et.al dalam* Komariah dan Triatna, mencatat 11 dimensi iklim organisasi yang dapat diadaptasikan bagi iklim sekolah, yaitu :

1. "Struktur tugas, perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas organisasi
2. Hubungan imbalan hukum, tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji berdasarkan prestasi dan jasa, bukan pada pertimbangan lain seperti senioritas dan favoritisme.
3. Sentralisasi keputusan, batasan-batasan keputusan penting yang dipusatkan pada manajemen level atas
4. Tekanan pada prestasi, keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan

baik dan memberikan sumbangan bagi sasaran kerja organisasi.

5. Tekanan pada latihan dan pengembangan, tingkat ketika organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kesiapan latihan dan pengembangan yang cepat
6. Lingkungan sekolah yang memberikan keamanan, kenyamanan, kebersihan dan kelengkapan sarana prasarana.
7. Keterbukaan versus tertutupan, tingkat ketika orang-orang lebih suka menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik dan bekerja sama.
8. Rasa kekeluargaan yang kuat antara civitas sekolah yaitu kepala sekolah, guru, karyawan, siswa dan orang tua.
9. Pengakuan dan umpan balik, tingkat seorang individu mengetahui apa pendapat atasan dan manajemen terhadap pekerjaannya serta tingkat dukungan mereka atas dirinya
10. Status dan semangat, perasaan umum diantara individu bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang baik”.

Kompetensi dan fleksibilitas suatu organisasi secara umum, tingkat organisasi mengetahui tujuan dan mencapainya dengan fleksibel dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi menindaklanjuti masalah, mengembangkan metode baru dan menambah keterampilan baru pada karyawan.

Iklim organisasi merupakan cerminan dari kualitas nilai-nilai, norma, atau adat kebiasaan yang berlaku di sebuah organisasi yang dilakukan dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi yang cenderung bersifat permanen. Iklim dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu struktur, tanggung jawab, penghargaan, resiko, kehangatan/keramahan, dukungan, standar, dan konflik. Iklim organisasi merupakan keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di

lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.



KEEFEKTIFAN ORGANISASI

(Pengertian, Pendekatan dan Cara-Cara Menentukan Keefektifan Lembaga Pendidikan)

A. Pengertian Keefektifan Organisasi

Efektivitas dapat diartikan sampai seberapa jauh tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai. Sebagaimana menurut Hafid (2012:195) bahwa, efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi dengan hasil yang diharapkan. Sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan (Karwati dan Priansa, 2013:27).

Efektivitas sendiri berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan di sekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa sesuai tujuan (Purwono, 2012:25). Sedangkan menurut Komariah dan Triatna (2005:7), Efektivitas organisasi

merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan dan kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk hidup. Pada dasarnya efektivitas sendiri merupakan gambaran langkah keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan demikian efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota (Mulyasa, 2014:82).

Dari definisi mengenai efektivitas yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas lebih menekankan pada perbandingan antara rencana dan pencapaian tujuan atau hasil dari apa yang telah direncanakan/ditetapkan sebelumnya.

Pengertian **organisasi merupakan sebuah sistem kerja sama sekelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu. Sistem tersebut terdiri dari tiga komponen pembentuk yang saling berhubungan** yaitu: orang-orang (sekelompok orang), kerja sama, dan tujuan. Semakin banyak dan kompleks upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut dengan efektif, maka orang-orang yang terlibat harus dituntut untuk lebih bekerja sama. **Namun, masih ada beberapa organisasi yang memiliki pekerja kompeten** masih saja mengalami kegagalan. Hal ini disebabkan beberapa faktor di antaranya **kurangnya bahan baku, performa individu yang kurang, kualitas produksi yang rendah**, perolehan laba yang tidak maksimal, serta iklim yang tidak stabil.

Amitai Etzioni dalam Sudin (2012) memberi ukuran keefektifan organisasi sebagai tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya. Robbins dalam Sudin (2012) dalam ringkasannya mendefinisikan sebagai “kemampuan untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkan keluaran, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan di dalam sistem”.

James L. Gibson dalam Ema (2012), memandang konsep keefektifan organisasi dari tiga perpektif, yaitu; 1) keefektifan individu, 2) keefektifan kelompok, dan 3) keefektifan organisasi.

1. Keefektifan Individu

Pandangan keefektifan individu berada pada tingkatan dasar dalam konteks keefektifan organisasi. Hali ini karena asumsi bila tiap anggota organisasi melaksanakan tugasnya dengan efektif, maka kinerja organisasi akan efektif secara keseluruhan. Tiap individu memiliki pandangan dalam menekan kinerja karyawan suatu organisasi. Kinerja yang telah ditetapkan merupakan bagian dari tanggung jawab individu tersebut. *“Kinerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil karya yang merupakan dasar bagi kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lain yang tersedia dalam organisasi. Penyebabnya ditentukan berbagai faktor, antara lain: keterampilan, pengetahuan, kecakapan, sikap, motivasi, dan stres”*.

2. Keefektifan Kelompok

Dalam suatu organisasi, sangat jarang ditemukan inividu yang bekerja sendirian. Kerja kelompok lebih ditekankan dalam organisasi sehingga melahirkan pandangan keefektifan kelompok selain dari keefektifan individu. *“Keefektifan kelompok adalah jumlah kontribusi dari semua anggotanya”*. Contohnya, para ilmuwan yang mengerjakan proyek individual yang berbeda memiliki keefektifan yang terakumulasi dari tiap individu. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa keefektifan individu lebih besar dari jumlah kontribusi tiap orang secara keseluruhan. *“Contoh semacam itu adalah lini perakitan yang menghasilkan produk jadi sebagai hasil sumbangan khusus, tetapi kumulatif dari kontribusi*

tiap-tiap individu. Penyebabnya antara lain: kekompakan, kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma”.

3. Keefektifan Organisasi

Organisasi terdiri dari individu-individu dan kelompok-kelompok. Keefektifan” organisasi adalah lebih banyak dari jumlah keefektifan individu dan kelompok; lewat pengaruh sinergi (kerja sama), organisasi mampu mendapatkan hasil karya yang lebih tinggi tingkatnya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya. Faktor penyebabnya: lingkungan, teknologi, strategi, struktur, proses dan budaya”.

B. Berbagai Pendekatan dalam Pengukuran Keefektifan Organisasi

Dalam melihat keefektifan organisasi, Gibson (op-cit:27) menyajikan dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu: 1) pendekatan tujuan, dan 2) pendekatan teori sistem. Lubis dan Huseini dalam Suldin (2012): mengemukakan tiga pendekatan, yaitu: 1) pendekatan sasaran, 2) pendekatan proses, dan 3) pendekatan sumber. Masing-masing pendekatan tersebut dijelaskan berikut ini :

1. Pendekatan Berdasarkan Tujuan

Menurut pendekatan ini, sebuah organisasi didirikan untuk mencapai tujuan. Apa yang dimaksud keefektifan adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan dengan usaha kerjasama. Banyak praktek manajemen melihat efektivitas didasarkan atas pendekatan menurut tujuan. Salah satu praktik yang banyak digunakan adalah, manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives*). Dengan menggunakan praktek ini, para manajer terlebih dahulu membuat spesifikasi tujuan yang diharapkan akan tercapai oleh para bawahannya, dan secara berkala mengevaluasi tingkat pencapaian tujuan tersebut. Pada praktiknya secara nyata di perusahaan-perusahaan, manajer dan bawahannya

mendiskusikan sasaran dan mencoba mencapai kesepakatan yang menguntungkan bersama. Dalam hal-hal lain, manajer menentukan sasaran itu. Idea manajemen berdasarkan sasaran ialah memerinci terlebih dahulu sasaran yang akan dicapai.

Meskipun pendekatan menurut tujuan menimbulkan banyak masalah, pendekatan itu masih mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap teori dan praktik manajemen dan perilaku organisasi. Bahwa manajer harus mencapai tujuan organisasi, sangat mudah diucapkan. Tetapi tidak semudah itu melaksanakannya.

Alternatif dari pendekatan tujuan adalah pendekatan **teori sistem**. Melalui teori sistem, konsep keefektifan dapat didefinisikan dalam hubungan yang memungkinkan para manajer mempunyai pandangan yang lebih luas tentang organisasi dan memahami sebab-sebab keefektifan individu, kelompok dan organisasi.

2. Pendekatan Teori Sistem

Teori sistem: Pendekatan ini menekankan pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan. Teori sistem, memungkinkan kita membahas perilaku organisasi secara intern dan ekstern. *Secara intern*, kita dapat melihat bagaimana dan mengapa orang didalam organisasi melaksanakan tugas individual dan kelompok. *Secara ekstern*, kita dapat menghubungkan transaksi organisasi itu dengan organisasi atau lembaga lain. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya dari lingkungan luar dimana organisasi tersebut menjadi bagiannya, dan pada gilirannya menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan lingkungan yang lebih luas. Para manajer harus menghadapi aspek-aspek perilaku organisasi intern dan ekstern secara serempak. Proses yang pada dasarnya kompleks ini dapat disederhanakan dengan menggunakan konsep dasar teori

sistem untuk tujuan analisis. Dalam teori sistem, organisasi dianggap sebagai suatu elemen dari sejumlah elemen yang saling bergantung. Arus masukan dan keluaran merupakan titik dasar dalam menggambarkan organisasi. Dalam pengertian yang paling sederhana, organisasi mengambil sumber daya masukan dari sistem yang lebih luas (lingkungan), sumberdaya ini diproses, dan keluarannya merupakan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Teori sistem dapat pula menguraikan perilaku individu dan kelompok. *Masukan* perilaku individu adalah *penyebab* yang timbul dari tempat kerja. Sebagai contoh, penyebab dapat berupa perintah seorang manajer untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Masukan (penyebab) kemudian bekerja pada mental individu dan proses psikologis untuk memproduksi hasil (*outcome*) yang khusus. Hasil yang dikehendaki manajer tentunya sesuai dengan petunjuk, tetapi hal itu tergantung dengan pada keadaan proses individual, yang hasilnya mungkin tidak sesuai dengan petunjuk-petunjuk itu.

3. Pendekatan Sasaran (*goal approach*)

Identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya merupakan langkah awal pendekatan sasaran dalam mengukur tingkat efektivitas organisasi. Dengan kata lain, pendekatan ini mengukur sejauh mana organisasi berhasil merealisasikan target yang ingin dicapainya. Sasaran yang sebenarnya (*operative goal*) merupakan fokus utamatahap ini. Hal ini akan membuahkan hasil yang lebih riilketimbang hasilpengukuran keefektifan berdasarkan sasaran resmi (*official goal*), dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkan oleh beberapa hal berikut:

- a) Adanya macam-macam luaran (*multiple outcomes*)
- b) Adanya subyektivitas dalam penilaian

c) Pengaruh perbedaan kontekstual

4. Pendekatan Sumber (*system resources approach*)

Pendekatan ini mengukur tingkat efektivitas organisasi melalui keberhasilan memperoleh kebutuhan sumber dalam menjaga keandalan sistem organisasi agar menjadi efektif. Dalam suatu lingkungan, kerap ditemukan sumber yang langka dan bernilai mahal. Hal ini menyebabkan bahwa efektivitas suatu organisasi dilihat melalui pemanfaatan lingkungannya untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka atau mahal. Sederhananya, tingkat efektivitas organisasi seringkali dinilai dengan kuantitas dari sumber-sumber berbeda yang diperoleh dari lingkungan untuk bertahan hidup. Secara lebih luas J. Barton Cunningham (dalam Lubis Huseini dalam Muzaki, 2010) menggunakan berbagai dimensi dalam mengukur keefektifan organisasi dengan pendekatan sumber yaitu:

- Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi.
- Kemampuan para pengambil putusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara tepat.
- Kemampuan organisasi untuk menghasilkan *output* tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh
- Kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasionalnya sehari-hari
- Kemampuan organisasi untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

5. Pendekatan Proses (*internal proces approach*)

Pendekatan proses memandang keefektifan organisasi sebagai efisiensi dan kondisi (kesehatan) serta organisasi internal. Proses internal yang terdapat pada organisasi yang efektif umumnya bersifat lancar dengan karyawan bekerja dengan gembira dan memiliki kepuasan yang tinggi sehingga kegiatan di setiap bagian dapat terkoordinasi dengan baik dan dengan produktivitas yang tinggi. Pendekatan ini terfokus pada kegiatan yang dilaksanakan terhadap sumber dalam organisasi dan mengabaikan lingkungan di sekitar organisasi.

Pendekatan proses banyak digunakan oleh penganut teori organisasi neoklasik (*human relation*). Penganut teori ini utamanya meneliti hubungan antara efektivitas dengan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. J. Borton Cunningham (ibid) (2010) menjabarkan berbagai komponen yang dapat menunjukkan efektivitas organisasi:

- a) Perhatian atasan terhadap karyawan
- b) Semangat kerjasama dan loyalitas kelompok kerja
- c) Saling percaya dan komunikasi antara karyawan dengan manajer
- d) Desentralisasi dalam pengambilan putusan
- e) Adanya komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar dalam organisasi
- f) Adanya usaha dari setiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan
- g) Adanya sistem imbalan yang merangsang manajer untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif serta performansi dan pengembangan karyawan

- h) Organisasi dan bagian-bagian bekerja sama secara baik, dan konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan acuan kepentingan organisasi.

C. Faktor yang Mempengaruhi Keefektifan Organisasi

Uraian di atas menunjukkan kompleksitas keefektifan organisasi, mulai dari kesulitan merumuskan definisi yang pasti sampai dengan kesulitan dalam menentukan kriteria yang tepat untuk mengukurnya. Hal ini juga diakibatkan faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitasnya yang bersifat internal atau eksternal. Berikut ini, dikemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi dari Muhyadi dalam Pian (2014) yaitu: 1) karakteristik organisasi, 2) karakteristik lingkungan, 3) faktor kerja, dan 4) faktor kebijakan dan praktek manajemen.

1. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi berkaitan erat dengan struktur dan teknologi yang diterapkan. Tingkat kompleksitas dan formalitas struktur serta sistem kewenangan dalam pengambilan putusan (sentralisasi dan desentralisasi) berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Struktur yang mendukung tercapainya tingkat efektivitas yang tinggi bergantung pada jenis organisasi serta tujuan yang akan dicapai. Namun demikian, dapat dikemukakan bahwa secara umum, suatu kondisi dapat dikatakan telah memberikan peluang lebih besar dalam mencapai efektivitas yang tinggi jika sebuah organisasi menggunakan struktur yang memiliki tingkat kompleksitas rendah, formalitas rendah, dan sistem desentralisasi. Kondisi tersebut tidak bersifat absolut, beberapa organisasi tertentu dapat saja melakukan hal sebaliknya. Keefektifan yang tinggi kemungkinan tercapai dengan menerapkan struktur yang memiliki tingkat kompleksitas, atau formalitas tinggi, atau sistem sentralisasi.

2. Karakteristik Lingkungan

Organisasi tidak berjalan sendirian melainkan bersama beberapa organisasi lain dalam lingkungan yang lebih luas. Dengan kata lain, interaksi antara organisasi dengan lingkungan merupakan sesuatu yang lazim sehingga keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh kemampuan interaksi dengan lingkungan. Steers dalam Pian (2014) mengemukakan tiga dimensi lingkungan yang mempengaruhi keefektifan sebuah organisasi, yaitu:

- a) Tingkat keterdugaan keadaan lingkungan
- b) Ketepatan persepsi atas terhadap keadaan lingkungan
- c) Pengertian rasionalitas dalam tindakan organisasi

Dengan kata lain keefektifan sebuah organisasi dipengaruhi oleh seberapa ketepatan tindakannya terhadap lingkungan sebab lingkungan memiliki sifat selalu berubah. Oleh karena itu organisasi, khususnya manajer dituntut untuk selalu memantau perubahan lingkungan dan meresponnya secara tepat melalui berbagai penyesuaian, baik menyangkut struktur, teknologi, proses, maupun perilaku setiap anggota.

3. Karakteristik Pekerja

Faktor manusia (anggota organisasi) merupakan faktor yang pengaruhnya besar terhadap efektivitas. Perilaku anggota dapat dikatakan sebagai dukungan yang penting berarti bagi pencapaian keefektifan organisasi. Namun di satu sisi, hal ini dapat dikatakan sebagai hambatan yang sanggup mengurangi bahkan menggagalkan keefektifan. Satu hal yang selalu terdapat pada setiap organisasi ialah bahwa masing-masing anggota memiliki karakteristik berbeda dari satu anggota kepada anggota lain sehingga mempengaruhi perilaku. Perilaku yang ditunjukkan tersebut

tidak selamanya berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan organisasi sebab tujuan individu yang mungkin saja berbeda dengan tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi cenderung lebih memilih untuk mencapai tujuan pribadinya. Akibatnya, perilaku yang mereka tunjukkan pun bisa saja beragam.

Manajer yang hendak meningkatkan keefektifan organisasi harus mengenal atau mengidentifikasi adanya perbedaan karakteristik individu dan perbedaan tujuan pribadi tiap anggota. Hal ini memungkinkan sang manajer menyesuaikan kebijakan yang akan ditempuh atau mengupayakan agar perilaku anggota sesuai dengan kebijakan tersebut.

4. Kebijakan dan Praktik Manajemen

Kebijakan yang diambil seorang manajer dalam mengelola organisasi memiliki dampak langsung terhadap keefektifan organisasi. Hal ini meliputi proses dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam sebuah organisasi. Pada intinya, aspek-aspek yang berkaitan dengan kebijakan manajer mencakup penentuan tujuan yang strategi, pencarian dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, penciptaan lingkungan yang merangsang anggota untuk berprestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan putusan, dan kebijakan yang menyangkut kemampuan organisasi dalam merespon lingkungan.

D. Cara Menentukan Keefektifan Organisasi

Efektivitas organisasi dapat diukur dari berbagai pendekatan, antara lain :

Menurut Daft (2010)

1. Pendekatan sasaran (*goal attainment approach*) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi dinilai berdasarkan

pencapaian atau hasil akhir. Contohnya, produktivitas dapat diukur berdasarkan output dibagi input, dan lain sebagainya. Pada pendekatan ini, ukuran-ukuran yang biasa digunakan antara lain profitabilitas, pertumbuhan, *market share*, *social responsibility*.

2. Pendekatan sistem (*system approach*) menitikberatkan pada sasaran jangka panjang dengan mengindahkan interaksi antara organisasi dan lingkungannya. Penekanannya tidak hanya pada hasil akhir saja, melainkan juga terhadap sasaran. Misalnya O/I di rumah sakit diukur dengan rasio antara jumlah pasien yang sembuh dengan jumlah pasien seluruhnya.
3. Pendekatan *Stakeholder* (s) terfokus pada kepuasan konstituen dalam suatu lingkungan. Konstituen merujuk pada pemasok, pelanggan, pemilik, karyawan, pemegang saham, dst
4. Pendekatan proses internal (*internal process*) mengukur kesehatan kondisi internal organisasi. Indikator ukurannya adalah *team spirit index*, *trust index*, *knowledge sharing index*, dst
5. Pendekatan nilai bersaing (*completing value approach*) menekankan pada penilaian subjektif seseorang pada organisasinya. Pendekatan ini kerap kali digunakan dalam mendiagnosa budaya organisasi, namun banyak perusahaan menggunakannya sebagai sarana untuk mengukur efektivitas organisasi.

Pendekatan Balance Score Card

Pendekatan ini diuraikan oleh Kaplan dan Norton (dalam Budiharjo, 2011). Pendekatan ini memiliki fokus pada empat perspektif yang saling berimbang dan diturunkan sampai pada level divisi, unit bahkan individu. Keempat perspektif tersebut meliputi :

1. Perspektif finansial mengukur antara *revenue*, *profit*, *market share*;
2. Perspektif *customer*, mengukur kepuasan pelanggan (seperti index kepuasan pelanggan)
3. Perspektif *internal business process* mengukur produktivitas, antara lain diukur berdasarkan *input/output*, dan angka *reject*;
4. Perspektif *learning* dan *growth* mengukur antara lain peningkatan kompetensi karyawan dan peningkatan motivasi karyawan.

Pendekatan Dynamic Multi-Dimensional Performance Model (Matz, et, al, 2003).

The Dynamic Multi Multidimensional Performance Model (DMP) dikemukakan oleh Matz, et, al. dalam Budiharjo (2011) menitikberatkan pada pengukuran yang berorientasi ke depan untuk melengkapi BSC (*balance Score Card*), di antaranya:

1. Perspektif finansial pada dasarnya sama seperti *goal attainment approach* misalnya *revenue ROI*
2. Perspektif pelanggan : misalnya index retensi pelanggan
3. Perspektif proses: mengukur efisiensi organisasi. Misalnya kesiapan berubah, *learning organization index*, dst
4. Perspektif pengembangan manusia, mengukur peran utama para stakeholder dalam keberhasilan organisasi
5. Perspektif masa depan: contohnya besarnya anggaran untuk berinvestasi dalam bidang teknologi.



PENGEMBANGAN ORGANISASI PENDIDIKAN

(Tujuan dan Langkah-Langkah Pengembangan)

Pengembangan organisasi adalah suatu proses yang berguna dalam menganalisis serta menyelesaikan permasalahan yang terdapat dalam suatu organisasi. Pengertian ini mengandung dua hal penting yang pertama, “pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus dan kedua, proses tersebut dilakukan untuk menyempurnakan proses yang terjadi dalam suatu organisasi” (Serero,2015). Di dalam pengembangan organisasi ada tiga faktor yang harus diperhatikan :

- a. Perkembangan konsepsi organisasi dan manajemen yang lebih bersifat manusiawi, konsep ini mempengaruhi baik pandangan terhadap hakekat manusia dalam organisasi, mana dari tempat kerja maupun hakikat kehidupan organisasi.

- b. Perkembangan konsep tentang latihan kepekaan dan metoda laborator.
- c. Gerakan pengembangan potensi manusia.

Wendel Fench dan Cecil Bell dalam Serero (2015) mengemukakan pengembangan organisasi sebagai “suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan perubahan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaborasi dengan tekanan khusus pada budaya tim-tim kerja formal, dengan bantuan pengantar perubahan, katalisator dan penggunaan teori dan teknologi ilmiah keperlilakuan terapan, mencakup riset kegiatan”. Melalui proses pembaruan, seorang manajer mampu menyesuaikan gaya serta tujuan penyelesaian masalah dalam memenuhi permintaan perubahan lingkungan organisasi karena salah satu tujuan dari pengembangan organisasi ialah memperbaiki proses pembaruan dari organisasi tersebut.

Pengembangan organisasi adalah suatu strategi terencana guna mewujudkan suatu perubahan organisasional. Perubahan yang dimaksud harus memiliki sasaran yang jelas dan berlandaskan suatu diagnosa mengenai isu yang dihadapi oleh organisasi. “Pengembangan organisasi harus strategi untuk merubah nilai-nilai daripada manusia dan juga struktur organisasi sehingga organisasi itu adaptif dengan lingkungannya” (Dewi, 2014). Pengembangan organisasi menurut Fred Luthan adalah “pendekatan modern dalam manajemen terhadap perubahan dan perkembangan organisasi dari sudut sumber daya manusia (SDM)”. Pengertian ini langsung mengarah pada perubahan dan perkembangan organisasi yang hanya akan terjadi dengan memperbaiki sumber daya manusia di lingkungannya masing-masing.

Pendapat lain disampaikan oleh Warren G. Bennis yang menyatakan bahwa “pengembangan organisasi merupakan respon terhadap perubahan, yang berhubungan dengan segi pendidikan yang kompleks untuk merubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi, agar mampu mengadaptasi secara baik teknologi baru, perubahan masyarakat yang dilayani, dan tantangan-tantangan di dalam perubahan yang rumit tersebut”. Pengertian ini berpusat pada pengembangan SDM pada organisasi dalam merespon perubahan. Hal ini dilakukan melalui pendidikan SDM organisasi untuk merubah paradigma, sikap, nilai, serta prinsip kerja agar individu menjadi lebih responsif dalam beradaptasi, memperbaiki, menyempurnakan, serta mengembangkan struktur organisasi. Hasil dari program ini adalah individu dengan kemampuan melayani yang bersifat dinamis serta mampu melakukan antisipasi tantangan yang dapat muncul dari berbagai tindak perubahan.

Sementara itu, pengembangan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Michael E. Mc Gill dalam Anoraga dan Suyati dalam Dewi (2014), adalah “suatu proses sadar dan terencana untuk suatu untuk mengembangkan kemampuan suatu organisasi sehingga mencapai dan mempertahankan suatu tingkat optimum prestasi yang diukur penting dan pantas dikembangkan”.

Pengembangan organisasi bukan merujuk pada suatu proses menyeluruh dalam meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan perubahan dalam organisasi melainkan merujuk pada suatu rangkaian teknik. Hal ini membutuhkan metode yang disebabkan oleh ketidaksempurnaan susunan ataupun interaksi dalam organisasi. Lebih lanjut, pengembangan organisasi tidak hanya meliputi teknik-teknik pengembangan team, latihan kepekaan, manajemen berdasarkan sasaran, perancangan pekerjaan. Sebagai proses menyeluruh, maka pengembangan

organisasi didefinisikan sebagai pendekatan sistem terhadap perubahan organisasi berencana, yang di dalamnya selalu terdapat serangkaian nilai sistem dan proses khusus tertentu, penggunaan berbagai macam teknik intervensi yang berasal dari ilmu perilaku terapan atau cabang ilmu lainnya.

A. Tujuan Pengembangan Organisasi

Tujuan utama pengembangan organisasi adalah memperbaiki fungsi organisasi. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi akan mempengaruhi kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan yang tepat melalui beberapa perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi, dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah pengembangan budaya organisasi yang mampu menambah efektivitas keterlibatan orang dalam pembuatan keputusan dalam organisasi. Menurut Robbins dalam Wibowo (2010), “usaha PO pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Lebih lanjut, Robbins merumuskan tujuan PO sebagai berikut”:

1. Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi;
2. Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi baik dalam kelompok maupun antar-kelompok, sebagai kebalikan dari *to sweeping problem under the rug*;
3. Terciptanya lingkungan dimana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan dengan otoritas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan;
4. Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horisontal, vertikal dan diagonal;

5. Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi;
6. Menemukan solusi yang sinergis terhadap masalah; dan
7. Menaikkan tingkat tanggung jawab diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi.

Hampir semua pakar memiliki pandangan yang sama bahwa “pengembangan organisasi bertujuan melakukan perubahan” (Thoha dalam Wibowo, 2010). “Dengan demikian, jika diterima pendapat bahwa penyempurnaan dalam organisasi sebagai suatu sarana perubahan yang harus terjadi maka kemudian secara luas pengembangan organisasi dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi (*organizational change*)” (Thoha dalam Wibowo, 2010).

Menurut Miftah Thoha (2002:24-25) adapun tujuan pengembangan organisasi adalah untuk:

- a) Meningkatkan kepercayaan dan dukungan diantara para anggota organisasi.
- b) Meningkatkan kesadaran berkonfrontasi dengan masalah-masalah organisasi baik dalam kelompok ataupun diantara anggota-anggota kelompok.
- c) Meningkatkan suatu lingkungan “kewenangan dalam tugas” yang didasarkan atas tugas pengetahuan dan ketrampilan.
- d) Meningkatkan derajat keterbukanaan dalam berkomunikasi baik vertikal, horizontal maupun diagonal.
- e) Meningkatkan tingkat kesemangatan dan kepuasan orang-orang yang ada di dalam organisasi.
- f) Mendapatkan pemecahan yang sinergetik terhadap masalah-masalah yang mempunyai frekuensi besar.

- g) Meningkatkan tingkat pertanggungjawaban pribadi dan kelompok baik di dalam pemecahan masalah maupun di dalam pelaksanaan.

Selanjutnya Abdul Azis Wahab:(2008) mengemukakan bahwa: "Tujuan organisasi berupaya untuk menyediakan peluang-peluang untuk menjadi "manusiawi" dan untuk meningkatkan pemahaman, partisipasi dan pengaruh. Salah satu tujuan utamanya adalah mengintegrasikan sasaran-sasaran individual dan keorganisasian. Secara lebih rinci tujuan pengembangan organisasi dijabarkan oleh Zizer (dalam Mmunar, 2014) antara lain:

- a) Menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi
- b) Menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka
- c) Menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi
- d) Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri

Pada intinya, pengembangan organisasi bertujuan untuk memperbaiki organisasi dengan menciptakan hubungan yang harmonis antara para anggota organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan saling memahami tugas dan tanggung jawab, menumbuhkan rasa tanggungjawab dalam memecahkan setiap permasalahan, serta adanya keterbukaan sehingga meningkatkan semangat kerja.

B. Langkah-Langkah Pengembangan

Pada dasarnya, perkembangan organisasi adalah suatu proses sistematis dan terencana dengan mengintegrasikan praksis maupun prinsip-prinsip ilmu perilaku terapan, dalam hal ini ilmu psikologi, dalam meningkatkan efektivitas dan kompetensi organisasi. Biasanya, perkembangan organisasi dilakukan melalui diagnosis dan manajemen kultur organisasi

yang ditekankan pada tim kerja formal, tim temporer, dan kultur antar kelompok. Dalam prakteknya, perkembangan organisasi seringkali memanfaatkan jasa konsultan-fasilitator.

Tiga faktor utama mengapa organisasi memerlukan perkembangan, yaitu:

- a) Tingkat kompetisi yang makin tinggi di era globalisasi.
- b) Kebutuhan akan peningkatan daya tahan organisasi.
- c) Kebutuhan akan peningkatan kinerja organisasi.

Ketiga hal tersebut mengharuskan organisasi untuk melakukan perubahan dan perkembangan guna memperoleh sifat atau karakteristik organisasi unggul abad-21, yakni:

- a) Lebih cepat
- b) Sadar kualitas
- c) Keterlibatan karyawan tinggi
- d) Berorientasikan pelanggan
- e) Lebih ramping.

Perkembangan organisasi acapkali diikuti oleh perubahan yang menciptakan suatu perilaku organisasi dalam hal tujuan-tujuan individu (*individual purposes*) atau hubungan kelompok dalam organisasi (*group cohesion*). Perkembangan organisasi terjadi karena adanya kompetisi pasar (*level of market competition*), inovasi produk, dan teknologi. Munculnya kompetisi akan memicu temuan-temuan produksi dan pemanfaatan teknologi yang mengharuskan peningkatan sumber daya manusia yang bermutu. Hal ini berpengaruh terhadap perubahan organisasi, struktur organisasi serta perilaku organisasi.

Berdasarkan kelompok sasarannya, Gunawan dalam Miza (2015) membagi teknik-teknik pengembangan organisasi (PO) ke dalam beberapa poin berikut:

1. Pengembangan organisasi (PO) untuk perseorangan melalui teknik latihan sensitivitas. Meningkatkan sensitivitas dan keterampilan penanganan hubungan-hubungan antar pribadi.
2. PO untuk dua atau tiga orang. Teknik analisis transaksional akan membina orang-orang untuk mengirim berita yang jelas dan bertanggung jawab serta memberikan tanggapan yang wajar dan beralasan.
3. PO untuk tim atau kelompok. Konsultasi proses dimana konsultan membimbing anggota kelompok merubah cara bekerja sama dan mengembangkan berbagai ketrampilan diagnostik dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
4. PO untuk hubungan-hubungan antar kelompok. Pertemuan (rapat) untuk memungkinkan organisasi menilai kesehatannya sendiri dan menetapkan rencana-rencana kegiatan perbaikan.
5. PO untuk organisasi keseluruhan. Teknik survei umpan balik digunakan untuk meningkatkan operasi-operasi organisasi secara keseluruhan. Hasil survei (umpan balik) berperan sebagai media dalam pemecahan masalah dan pemanfaatan kesempatan yang ada.

Sementara itu, Pudjosumedi dalam Munar (2014) memiliki penjabaran lain mengenai pengembangan organisasi dengan berbagai pendekatan berikut:

- a. Latihan kepekaan (*sensitivity training*) atau dinamakan pula pendekatan "T-group", "T" berasal dari *Training*. Latihan kepekaan dilaksanakan secara berkelompok yang bertujuan untuk meningkatkan kepekaan, kecepatan reaksi, dan mengasah intuisi dalam mengatasi masalah yang muncul. Dalam hal kepekaan, kelompok-

kelompok terbagi menjadi tiga, yakni: kelompok tak kenal, kelompok semi kenal dan kelompok kenal. Seluruh peserta latihan dalam kelompok tak kenal berasal dari beragam organisasi dan mereka semua tidak saling mengenal. Dalam kelompok semi kenal peserta latihan berasal dari organisasi yang sama namun dari divisi yang berbeda sehingga tidak semuanya telah saling kenal. Dalam kelompok kenal peserta latihan berasal dari kelompok atau divisi yang sama sehingga telah mengenal seluruh anggotanya.

b. Latihan jaringan (*Grid training*)

Latihan jaringan merupakan salah satu teknik pengembangan organisasi berbasis jaringan manajerial (*managerial grid*) yang dicetuskan oleh Robert Blake dan Jane Mouton. Pendekatan ini membagi perilaku pimpinan menjadi dua macam, yaitu perilaku pimpinan dengan perhatian pada produksi, dan perilaku pimpinan dengan perhatian pada orang. Kedua perilaku ini dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dengan intensitas yang sama.

c. Umpan balik (*survey feedback*)

Teknik ini dikembangkan oleh Kurt Lewin. Pelaksanaan teknik ini meliputi beberapa tahapan, yakni pengumpulan data mengenai sikap, perilaku, hubungan motivasi, kepuasan kerja, serta berbagai aspek lain dari para anggota organisasi. Data yang diperoleh selanjutnya dikembalikan kepada para responden untuk dibahas bersama untuk menentukan apakah perubahan perlu dilakukan atau sebaliknya.

d. Konsultasi proses (*process consultation*)

Teknik ini dikembangkan oleh Edgar Schein. Konsultasi proses didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan oleh konsultan dalam membantu anggota organisasi agar

mampu merasakan, mengerti dan bertindak terhadap peristiwa-peristiwa terjadi dalam lingkungan organisasi seperti berbagai macam perilaku anggota organisasi yang timbul dalam aliran pekerjaan, memimpin pertemuan, sertamembina hubungan formal maupun informal.

- e. Perdamaian oleh pihak ketiga (*Thirrd Party Peacmaking*)
Teknik ini diperkenalkan oleh Richard Walton. Fungsi dari teknik ini adalah mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya pertentangan dan upaya penyelesaian konflik tersebut dengan bantuan pihak ketiga.
- f. Pembentukan tim (*tim building*)
Pendekatan ini bertujuan untuk melakukan penyesuaian terhadap permasalahan yang harus diselesaikan. Suatu kelompok memiliki karakteristik yang selalu berubah dan bersifat sementara tergantung dengan permasalahan yang muncul. Pemecahan masalah yang dilakukan dalam tim relatif lebih mudah sebab setiap anggota tim diharapkan untuk selalu beradaptasi dengan masalah atau pelaksanaan kerja yang sedang dihadapi.

Pengembangan organisasi dijabarkan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam organisasi serta mewujudkan perubahan organisasional. Beberapa aspek seperti pengetahuan ilmu dan tingkah laku yang dimulai dari pemimpin merupakan dasar dari pengembangan organisasi. Di samping itu, serangkaian nilai sistem tertentu, proses tertentu,sertaimplementasi berbagai macam teknik intervensi yang berasal baik ilmu perilaku terapan, maupun berbagai cabang ilmu lainnya juga termasuk ke dalam aspek pengembangan organisasi. Oleh karenanya, kemampuan SDM sangat diperlukan untuk merespon perubahan sehingga tercapailah suatu prestasi dan suatu tingkat optimum yang dapat dipertahankan yang dianggap penting dan pantas untuk dikembangkan.

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

DAFTAR PUSTAKA

- Angelo Kinicki, Robert kreitner,.2005.*Perilaku Organisasi*, Jakarta: salemba empat,
- Cangara,Hafied.2004.*Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja grafindo Persada
- Chaniago, Nasrul Syakur, *Manajemen Organisasi*, Bandung, Citapustaka, 2011
- Chomariah, N. 2009. *Tips Jitu & Praktis Mengusir Stres*. Jogjakarta: DIVA Press.
- Djafri Novianty. 2014. *Psikologi Manajemen*. Dee Publish Yogyakarta
- Don F. Faules, Pace R.Wayne .2001. *Komunikasi Organisasi*. Bandung:PT.Rosda Karya
- Donnelly, Gibson, Ivancevich.1985. *Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Edy, Heri. 2017. *Teknik Pengambilan Keputusan dalam Organisasi*. Dalam <http://www.bppp-tegal.com/web/index.php/artikel/manajemen/172-teknik-pengambilan-keputusan-dalam-organisasi/> diakses mei 2017
- Elqorni, Ahmad. 2009. *Pengantar Manajemen*. Dalam <https://elqorni.wordpress.com/feed/modul3-html/> diakses mei 2017
- Hendry. 2012. *Menilai Efektifitas Organisasi*. Dalam <https://teorionlinejurnal.wordpress.com/2012/08/17/menilai-efektivitas-organisasi/>
- <http://aaipoel.wordpress.com/2007/06/07/komunikasi-organisasi-dan-motivasi/>

- <http://belajarpsikologi.com/tipe-tipe-kepemimpinan/>
- <http://beruangkaki5.blogspot.com/2012/06/klasifikasi-gaya-gaya-kepemimpinan.html>
- <http://catatankecilmiza.com/2015/04/makalah-pengembangan-organisasi.html>/diakses juni 2017
- <http://eciputra.com/berita-965-empat-macam-gaya-kepemimpinan.html>
- <http://felixdeny.wordpress.com/2012/01/07/definisi-kepemimpinan-dan-macam-macam-gaya-kepemimpinan/>
- <http://id.shvoong.com/social-sciences/communications-media-studies/1856142-perilaku-organisasi-konsep-dasar-dan/>
- <http://jurnalilmiahtp2013.com/2013/12/kepemimpinan-pengembangan-organisasi.html>/diakses juni 2017
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/teori-budaya-organisasi.html>
- <http://kulpulan-materi.blogspot.com/2012/05/sumber-sumber-budaya-organsasi.html>
- <http://muhamadbahrululum.blogspot.com/2012/05/definisi-gaya-kepemimpinan.html>
- <http://www.sarjanaku.com/2012/07/pengertian-budaya-organisasi-definisi.html>
- http://www.ut.ac.id/html/suplemen/ekma5309/fproses_certod.htm
- J.Winardi, *Managemen Prilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2004
- KenBlanchard, Paul Hersey.1982.*Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.

- Maryono, Hadi. 2013. *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi. Dalam Mesiono, Manajemen Organisasi*, Bandung, Citapustaka, 2010.
- Miftah Thoha, *Prilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada 1998
- Miftahulzanah. 2015. *Pengembangan Organisasi*. Dalam Mulyana. Deddy .2004. *Ilmu Komunikasi*. Bandung:PT. Remaja Rosda Karya
- P.Probbins,Stephen.2008. *Perilaku Organisasi*. PT.Macanan Jaya Cemerlang.
- Purwanto. 2016. *Pengambilan Keputusan yang Efektif dalam Organisasi*. <http://www.kompasiana.com/puterision/pengambilan-keputusan-yang-efektif-dalam-peningkatan-kualitas-organisasi/> diakses mei 2017
- Rifa'i, Muhammad, dan Fadhli, Muhammad, *Manajemen Organisasi*, Bandung, Cita Pustaka,2013.
- Rivai, veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal.2007.*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Robbins, S.P., dan Timothy Judge. *Organizational Behaviour*. E-book
- Robbins, Stephen dan dan Timothy Judge 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siahaan. 2012. *Struktur Organisasi*. Dalam <https://siahaanwithluph.wordpress.com/2012/02/11/struktur-organisasi/> di akses mei 2017
- Sinhansem. 2013. *Pengambilan Keputusan*. Dalam <https://sinhansemm.wordpress.com/pengambilan-keputusan/> diakses mei 2017

- Suharti, Nani. 2015. *Desain dan Struktur Organisasi*. Dalam <https://naniksuharti.wordpress.com/2015/11/27/desain-dan-struktur-organisasi/> diakses mei 2017
- Supriyono, Managemen *Organisasi*, Bandung: Dieta Persada, 2003
- Syafitri, Nimas. 2015. *Pengambilan Keputusan dalam Organisasi*. Dalam <https://nimassyafitri.wordpress.com/2015/11/24/pengambilan-keputusan-dalam-organisasi/> diakses mei 2017
- Thoha, Miftah. *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Trileksono, Niko. 2012. *Pengambilan Keputusan dalam Organisasi*. Dalam <http://nikotrileksono.tumblr.com/post/47086072101/pengambilan-keputusan-dalam-organisasi/> diakses mei 2017
- Umam, Khaerul, *Manajemen Organisasi*, Bandung, Pustaka Setia, 2012
- Umar Nimran, *Prilaku Organisasi*, Surabaya: Citra Media, 1997
www.gumilarcenter.com/Pelatihan/Komunikasi%20&%20kepemimpinan%20dalam%20organisasi.doc
- Yusuf, M. 2008. *Kesehatan Mental*. Bandung: Rizqi Press