

BAB I PENDAHULUAN

Individu, Kelompok dan Organisasi

Teorinya atau ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*) pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada **tingkah laku manusia dalam organisasi**. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh dua komponen pokok, yakni *individu-individu* yang berperilaku dan *organisasi formal* sebagai wadah dari perilaku tersebut.

Jadi, perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi *pengaruh organisasi terhadap manusia*, sedang aspek kedua *pengaruh manusia terhadap organisasi*. Pengertian ini sesuai dengan rumusan **Kelly** dalam bukunya *Organizational Behavior* yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat **interaksi dan hubungan** antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Kesemuanya ini memiliki tujuan praktis yaitu untuk *mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan*.

Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu – sebagaimana telah disinggung diatas – pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah : *motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah*

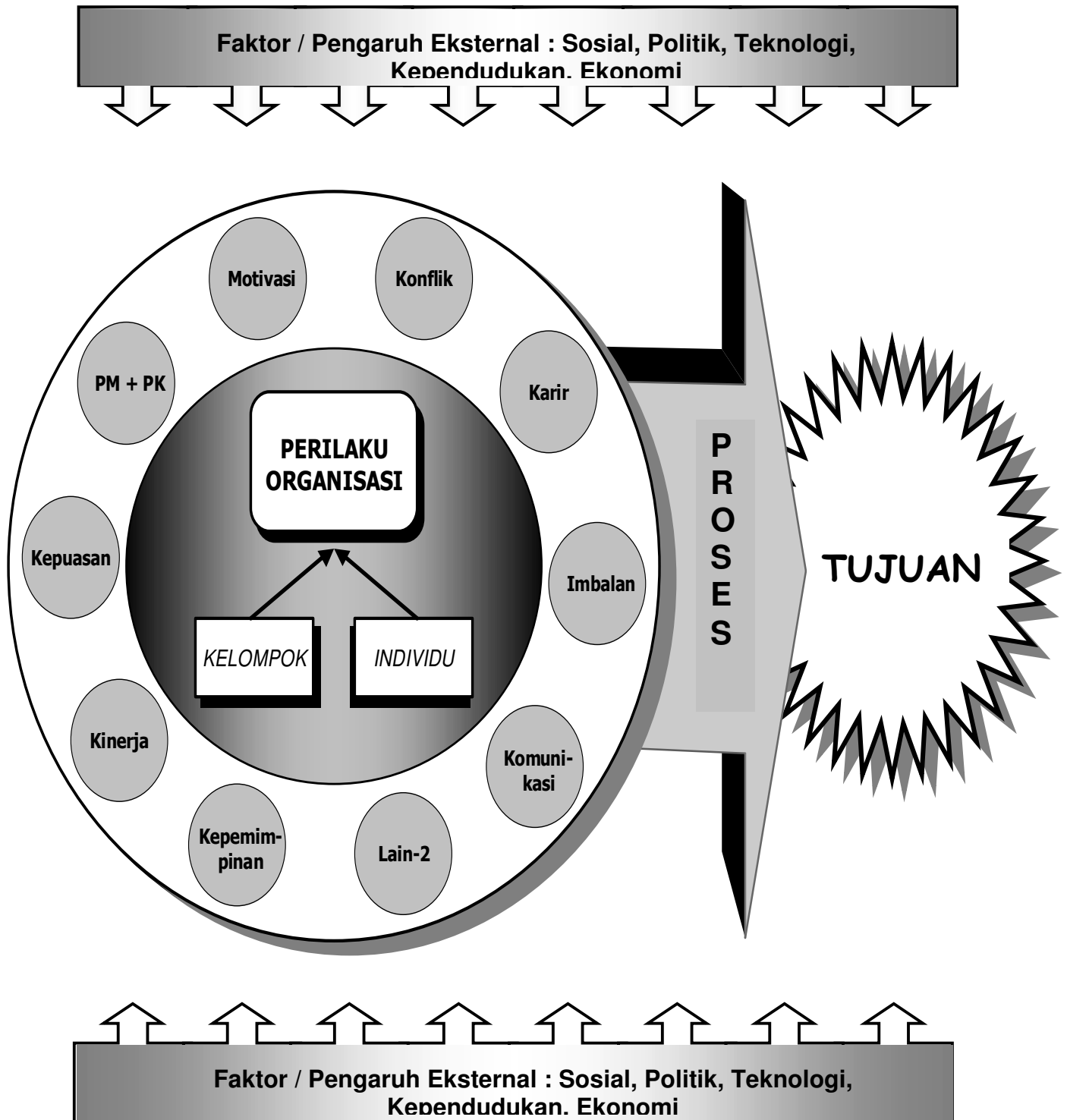
sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (performance), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (organizational development), dan sebagainya.

Sementara itu aspek-aspek yang merupakan dimensi eksternal organisasi seperti faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan dan sebagainya, menjadi kajian dari ilmu manajemen strategik (*strategic management*). Jadi, meskipun faktor eksternal ini juga memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya, namun tidak akan dibahas dalam konteks ilmu perilaku organisasi.

Meskipun unsur-unsur, komponen atau sub sistem yang akan dibahas bisa jadi telah banyak dipelajari pada disiplin ilmu yang lain, namun Mata Kuliah Perilaku Organisasi akan mencoba menjawab, mengapa berbagai unsur atau komponen tadi dapat membentuk karakter, sikap, atau perilaku individu dalam kapasitasnya sebagai anggota suatu organisasi. Oleh karena itu, bobot atau muatan materinya akan diusahakan agar memiliki sisi empiris yang cukup memadai. Untuk kepentingan ini, maka pada setiap session pembahasan akan diupayakan untuk dilengkapi dengan kasus-kasus yang relevan sebagai instrumen untuk lebih memudahkan dalam memahami masalah perilaku organisasi.

Secara skematis, ruang lingkup kajian perilaku organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi, serta faktor-faktor eksternal yang mempengaruhinya, dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1
Ruang Lingkup Kajian Perilaku Organisasi



Pendekatan Dalam Perilaku Organisasi

Dengan adanya interaksi atau hubungan antar individu dalam organisasi, maka penelaahan terhadap perilaku organisasi haruslah dilakukan melalui pendekatan-pendekatan sumber daya manusia (*supportif*), pendekatan kontingensi, pendekatan produktivitas dan pendekatan sistem. *Pendekatan sumber daya manusia* dimaksudkan untuk membantu pegawai agar berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggung jawab, dan kemudian berusaha menciptakan suasana dimana mereka dapat menyumbang sampai pada batas kemampuan yang mereka miliki, sehingga mengarah kepada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas. Pendekatan ini berarti juga bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik pula, sehingga pendekatan ini disebut pula dengan *pendekatan suportif*.

Sementara itu, *pendekatan kontingensi* mengandung pengertian bahwa adanya lingkungan yang berbeda menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan. Disini pandangan lama yang mengatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen bersifat universal dan perilaku dapat berlaku dalam situasi apapun, tidak dapat diterima sepenuhnya.

Disisi lain, *pendekatan produktivitas* dimaksudkan sebagai ukuran seberapa efisien suatu organisasi dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. Jadi, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang bernilai tentang seberapa baik penggunaan sumber daya dalam masyarakat. Dalam hal ini perlu diingat bahwa konsep produktivitas tidak hanya diukur dalam kaitannya dengan masukan dan keluaran ekonomis, tetapi masukan manusia dan sosial juga merupakan hal yang penting. Dengan demikian, apabila perilaku organisasi yang lebih baik dapat mempertinggi kepuasan kerja, maka akan dihasilkan keluaran manusia yang baik pula, dan pada akhirnya akan menghasilkan produktivitas pada derajat yang diinginkan.

Adapun *pendekatan sistem* terutama diterapkan dalam sistem sosial, dimana di dalamnya terdapat seperangkat hubungan manusia yang rumit yang berinteraksi dalam banyak cara. Ini berarti, dalam mengambil keputusan para manajer harus mengkaji hal-hal diluar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap sistem yang lebih besar, sehingga memerlukan analisis biaya dan manfaat (*cost – benefit analysis*).

Antara pendekatan sumber daya manusia dengan pendekatan produktivitas diatas, memiliki kaitan yang sangat erat, dimana adanya dorongan pimpinan terhadap karyawan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin, secara langsung akan mendorong tingkat produktivitas organisasi. Untuk dapat mendorong karyawannya kearah tujuan yang diharapkan, seorang pimpinan harus dapat mengetahui kebutuhan karyawan yang bersifat pribadi dan internal. Atau dengan kata lain, disini terjadi hubungan antara *kebutuhan* dengan *prestasi kerja*.

Motivasi dan Kepemimpinan

Kebutuhan dan atau keinginan seorang pekerja terhadap sesuatu hal tertentu dan akan diusahakan untuk bisa dicapainya, dalam kajian ilmu administrasi sering disebut dengan istilah *motivasi*. Motivasi adalah proses psikologis yang merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Sebagaimana dikemukakan **Miftah Thoha**, perilaku seseorang itu sebenarnya bisa dikaji sebagai *saling berinteraksinya atau ketergantungannya unsur-unsur yang merupakan suatu lingkaran*. Unsur-unsur itu secara pokok terdiri dari **motivasi dan tujuan**. Atau menurut **Fred Luthans**, terdiri dari tiga unsur yakni *kebutuhan (needs)*, *dorongan (drive)* dan *tujuan (goals)*.

Dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi, salah satu aspek perilaku organisasi yang penting disamping motivasi, adalah kepemimpinan (*leadership*).

Bagi sebuah organisasi, kepemimpinan jelas sekali mempunyai peran yang sangat penting. Sebab, adanya kepemimpinan berarti terjadinya proses membantu dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Jadi, faktor manusia atau pemimpin-lah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan, atau kepemimpinan juga mengubah yang tadinya hanya kemungkinan menjadi kenyataan.

Seorang pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya, secara keseluruhan di persepsikan oleh karyawannya sebagai **gaya kepemimpinan (leadership)**

style). Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

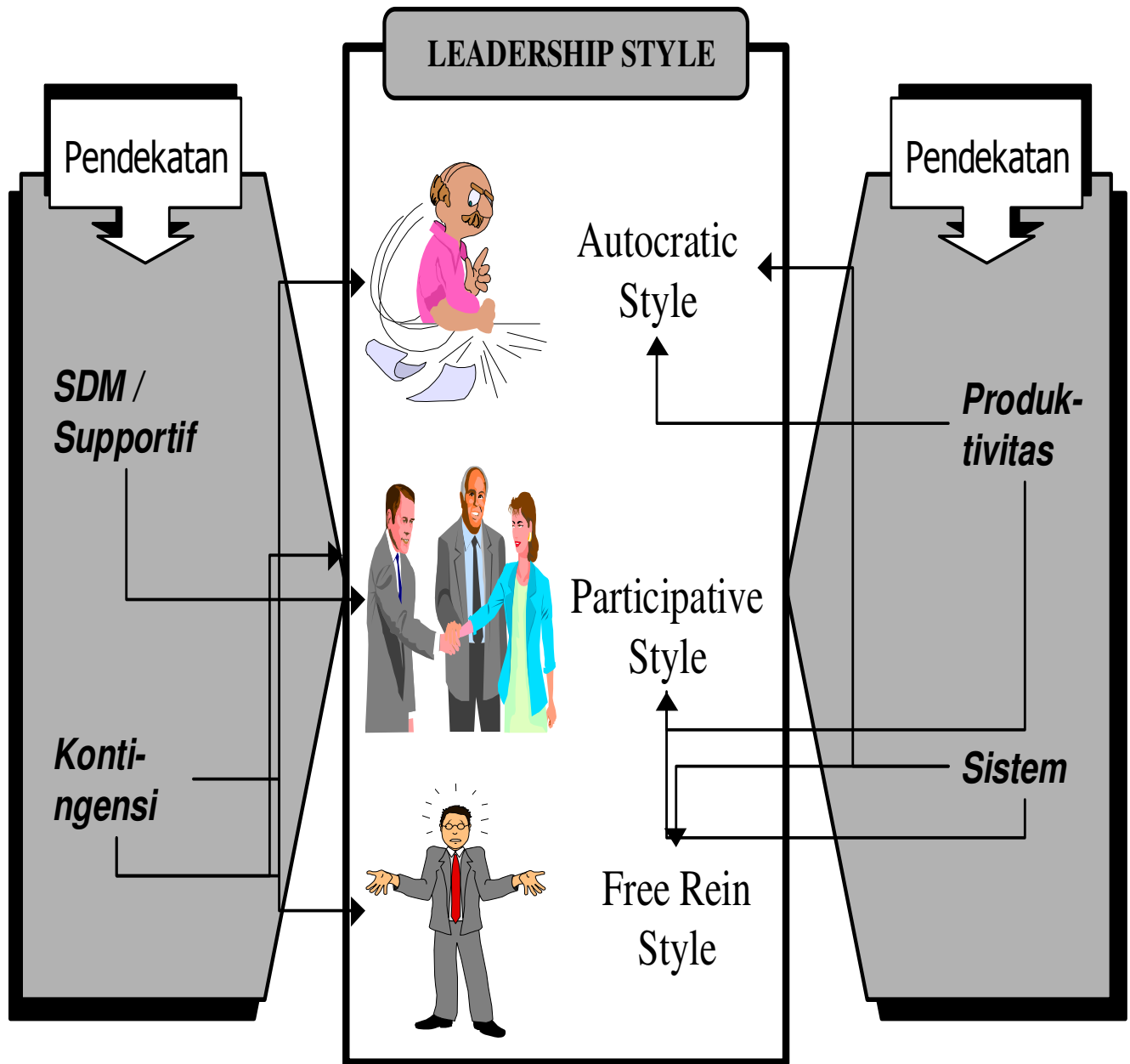
Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang *positif dan negatif*, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun non ekonomis), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Selain gaya kepemimpinan diatas, terdapat gaya lainnya yaitu gaya otokratik, partisipatif, dan bebas kendali (*free rein* atau *laissez faire*). *Pemimpin otokratik* memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkannya. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antara lain : memungkinan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

Sementara itu, *pemimpin partisipatif* lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak. Adapun *pemimpin bebas kendali* menghindari kuasa dan tanggungjawab, kemudian menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Diantara ketiganya, kecenderungan umum yang terjadi adalah kearah penerapan praktek partisipasi secara lebih luas karena dianggap paling konsisten dengan perilaku organisasi yang supportif. Secara lebih detail, pembahasan mengenai motivasi ini akan diteruskan pada bab-bab selanjutnya dari diktat ini.

Dalam bentuk gambar, gaya-gaya atau jenis pemimpin dan kepemimpinan, serta pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai alat analisisnya, dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini.

Gambar 2
**Tiga Gaya Kepemimpinan dan Pendekatan Perilaku
 Dalam Organisasi**



Aspek-aspek lain dalam Perilaku Organisasi

Selain masalah motivasi dan kepemimpinan, ilmu Perilaku Organisasi mengkaji juga beberapa aspek strategis dalam organisasi seperti pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi, stres dan konflik, produktivitas dan atau kinerja, dan sebagainya. Keseluruhan aspek ini selalu terkait dengan masalah perilaku manusia dalam organisasi, sehingga aspek-aspek strategis itupun akan sangat tergantung kepada proses pembentukan perilaku maupun baik buruknya perilaku manusia itu sendiri.

Dalam proses pengambilan keputusan misalnya, ternyata dalam setiap tahapnya akan terdapat perilaku orang yang beraneka ragam, dari yang pendiam dan menyerahkan sepenuhnya kepada orang lain, monopoli dan ingin memaksakan kehendak, sampai dengan sikap-sikap sok tahu atau menyembunyikan informasi.

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

Kondisi-kondisi tidak berjalannya proses-proses keorganisasian seperti yang diharapkan ini pada gilirannya akan dapat menimbulkan stres bagi anggota organisasi, sekaligus membawa kemungkinan munculnya konflik baik – dalam pengertian yang positif maupun yang negatif. Untuk itu, perlu diupayakan agar konflik negatif sesegera mungkin dipecahkan atau diselesaikan, sementara konflik positif dipelihara untuk memacu peningkatan produktivitas dan atau kinerja organisasi. Sebab, tujuan akhir dari pembentukan organisasi adalah kesejahteraan manusia, sedangkan kesejahteraan ini dapat dicapai apabila produktivitas / kinerja organisasi dapat terus ditingkatkan.

O O O

BAB II

BEBERAPA PENGERTIAN DASAR TENTANG ORGANISASI

Definisi Organisasi

Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah menjadi suatu “binatang” yang berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual. Atau dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat tergantung kepada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut. Dari beberapa definisi atau pembatasan mengenai organisasi ini, dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Organisasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. **Wexlwy and Yulk** (dalam **Kasim**, 1993 : 1).
2. Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi diantara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktek mereka (**Max Weber**, dalam **Miftah Thoha**, 1988).
3. Organisasi dapat didefinisikan sebagai struktur hubungan kekuasaan dan kebiasaan orang-orang dalam suatu sistem administrasi (**Dwight Waldo**, dalam **Thoha**, 1988).
4. Organisasi adalah suatu sistem dari aktivita-aktivita orang yang terkoordinasikan secara sadar, atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih (**Chester Barnard**, dalam **Thoha**, 1992).
5. Organisasi adalah lembaga sosial dengan ciri-ciri khusus : secara sadar dibentuk pada suatu waktu tertentu, para pendirinya mencanangkan tujuan yang biasanya digunakan sebagai simbol legitimasi, hubungan antara anggotanya dan sumber kekuasaan formal ditentukan secara relatif

jelas walaupun seringkali pokok pembicaraan dan perencanaan diubah oleh para anggota-anggotanya yang membutuhkan koordinasi atau pengawasan (**Silverman**, dalam **Thoha**, 1988).

6. Organisasi adalah suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (**Stephen P. Robbins**).
7. Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memilikifungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (**Hary Lubis dan Martani Huseini**, 1987 : 1)
8. Organisasi merupakan suatu alat untuk pencapaian tujuan dari orang-orang yang berada diluar organisasi tersebut, sebagai suatu alat untuk pencapaian tujuan. Untuk itu organisasi harus dibuat rasional dalam arti kata harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan-ketentuan formal dan perhitungan-perhitungan efisiensi (**Azhar Kasim**, 1989 : 1).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi sesungguhnya merupakan *kumpulan manusia* yang diintegrasikan dalam suatu *wadah kerjasama* untuk menjamin *tercapainya tujuan-tujuan* yang ditentukan. Atau menurut **Sudarsono Hardjosoekarto**, pengertian yang dapat menyamakan persepsi tentang organisasi adalah bahwa *organisasi merupakan jalinan kontrak (a nexus of contracts)*. Dan oleh karena organisasi merupakan jalinan kontrak, maka faktor penting bagi keberadaan organisasi adalah sejauhmana organisasi tersebut mampu mengadakan kontrak dengan pihak lain.

Sedangkan hal yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya dalam kerangka teori **Mc. Kinsey**, adalah *structure, strategy, style (leadership), skill, staff, share value, dan system*. Dalam hal struktur, beberapa organisasi lebih senang memilih tipe garis atau lini, sementara organisasi lain memilih tipe garis dan staf, tipe kepanitian, atau tipe fungsional. Dalam aspek strategi, dapat ditemukan perbedaan mengenai pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek. Kemudian dalam aspek gaya kepemimpinan atau *style*, ada pemimpin

organisasi yang menonjolkan sifat-sifat karismatik, otoriter, partisipatif demokratik, dan sebagainya.

Selanjutnya dalam aspek keahlian, jelas bahwa setiap organisasi akan membutuhkan keahlian yang spesifik sesuai dengan misi dan tujuan yang akan diraihnya. Begitu juga dalam aspek staff, organisasi yang bergerak dibidang pengantaran (*delivery*) misalnya, akan sangat berbeda kualifikasi staff-nya dibanding dengan organisasi konsultansi. Sedangkan aspek *share value* artinya bahwa seluruh aspek yang telah disebutkan diatas, pada akhirnya difokuskan kepada *superordinate goals*, atau tujuan organisasi yang lebih tinggi. Dalam kaitan ini, jelas bahwa tujuan yang lebih tinggi dari setiap organisasi akan berbeda-beda pula. Adapun aspek sistem, antar organisasi juga cenderung berbeda, baik mengenai pemanfaatan sistem informasinya, penerapan sistem perencanaan dan pengawasannya, dan sebagainya.

Dari beberapa pengertian tentang organisasi tersebut diatas, maka dapat kita simpulkan bahwa cakupan organisasi tidak hanya meliputi bentuk-bentuk kelembagaan formal seperti pemerintah maupun organisasi bisnis, tetapi lebih dari itu juga meliputi setiap kontrak (perjanjian) yang terjadi antara dua orang / pihak atau lebih. Dengan kata lain, organisasi tidak hanya diartikan sebagai *wujud* saja tetapi juga sebagai *proses* interaksi berbagai pihak. Kontrak atau perjanjian yang membentuk organisasi ini sendiri terdiri dari tiga macam, yaitu :

1. *Spot Contract*,

Yaitu kontrak yang terjadi karena adanya transaksi dadakan (*spot transaction*). Kontrak jenis ini bersifat tidak fleksibel (*inflexible*) dalam pengertian bahwa para pihak yang mengadakan kontrak tadi tidak memiliki kebebasan untuk saling mengajukan penawaran. Termasuk dalam jenis kontrak ini adalah belanja di supermarket, ketaatan terhadap peraturan lalu lintas, menonton sepakbola di stadion, dan sebagainya.

2. *Relational Contract*,

Yaitu kontrak yang terjadi dari adanya hubungan atau relasi antar dua orang atau lebih. Kontrak jenis ini lebih fleksibel sifatnya karena memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang bersangkutan untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak. Dengan kata lain, kontrak ini mengenal adanya *clausul escape* atau klausul yang berhubungan dengan diadakannya kontrak tersebut. Contohnya adalah

pengangkatan seorang pekerja dengan terlebih dahulu membuat kontraknya, pegawai negeri yang tunduk pada aturan tentang hak dan kewajiban pegawai, dan sebagainya. Khususnya mengenai posisi pegawai negeri ini – dilihat dari ketidakbebasan untuk menentukan pilihan – sesungguhnya bisa dikelompokkan kedalam *spot contract*. Namun karena sifat relasionalnya yang lebih kuat dan proses untuk menjadi pegawai juga panjang (tidak bersifat dadakan), maka ini lebih tepat dikelompokkan dalam *relational contract*.

3. *Implicite Contract*,

Ini merupakan jenis kontrak yang paling fleksibel, dimana tanpa adanya ikatan kontrak secara formal, seseorang dapat menjadi anggota suatu organisasi. Seorang warga negara misalnya, tanpa melakukan sesuatu tindakan telah melekat dalam dirinya perasaan bangga sebagai anggota masyarakat serta memiliki *sense of belonging* yang tinggi terhadap negaranya. Kelemahan dari kontrak implisit ini adalah sifatnya yang tidak lengkap (*incomplete*) dan susah terukur, sehingga ada baiknya jika diadakan *clausul escape*.

Pendekatan Terhadap Organisasi

Cakupan teori organisasi sesungguhnya sangat luas, sehingga tidak mengherankan jika studi mengenai organisasi dapat dilakukan menurut berbagai sudut pandang yang berbeda. Sebagai konsekuensinya, kemudian muncullah bermacam-macam pendekatan dalam teori organisasi, yang masing-masing sangat dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi. Keseluruhan pendekatan ini, paling tidak dapat dipisahkan menjadi tiga macam, yaitu pendekatan klasik, pendekatan neo klasik, dan pendekatan modern.

Pendekatan klasik yang diilhami oleh konsep **Taylor** pada tahun 1919, mengajarkan bahwa dalam suatu organisasi, perlu diadakan ***pembatasan secara tegas antara kegiatan pelaksanaan atau operasional dengan tugas-tugas manajerial***. Dengan kata lain, para pekerja seperti tukang-tukang atau operator mesin, hanya bertuigas sebagai pelaksana saja, sementara tugas untuk merencanakan metode kerja, pengorganisasian atau pengkoordinasian selalu dilakukan oleh pihak manajemen. Hal ini

dimaksudkan agar kedua kelompok karyawan tadi akan menjadi lebih ahli dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, keuntungan yang bisa diraih dengan sistem kerja ini adalah terbukanya kesempatan untuk *menetapkan waktu baku* bagi setiap pekerja untuk menyelesaikan suatu tugas. Namun keberatannya, pekerja *diperlakukan sebagai mesin*, dalam arti bekerja secara mekanistik menurut suatu metode kerja tertentu, tanpa kebebasan untuk memilih cara kerja sendiri yang dianggap lebih sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya (**Lubis dan Huseini, 2-3**).

Pada tahap berikutnya, **pendekatan neo klasik** muncul sebagai akibat dari serangkaian percobaan yang dilakukan **Elton Mayo** antara tahun 1927 hingga 1932. Pendekatan ini sering disebut juga sebagai pendekatan Human Relations karena perhatiannya terpusat pada aspek hubungan antar manusia dalam organisasi. Pendekatan ini bertumpu pada beberapa prinsip sebagai berikut :

1. Organisasi adalah suatu sistem sosial dimana hubungan antara para anggotanya merupakan interaksi sosial.
2. Interaksi sosial itu menyebabkan munculnya kelompok non formal dalam organisasi, yang memiliki norma sendiri dan berlaku serta menjadi pegangan bagi seluruh anggota kelompok.
3. Interaksi sosial tersebut perlu diarahkan agar pengaruhnya positif bagi prestasi individu maupun kelompok. Karena itu diperlukan saluran komunikasi yang efektif yang memudahkan untuk mengarahkan interaksi sosial antar anggota demi peningkatan prestasi.
4. Kelompok-kelompok non formal tersebut bisa saja mempunyai tujuan yang berbeda dengan kepentingan organisasi. Karena itu, pola kepemimpinan yang hanya memperhatikan struktur formal perlu dilengkapi dengan perhatian terhadap aspek psiko-sosial pekerja agar tujuan kelompok non formal tersebut dapat diarahkan sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk itu manajemen perlu memiliki keterampilan sosial disamping keterampilan teknis, agar mampu membina munculnya ikatan sosial yang baik dalam organisasi. (**Lubis dan Huseini, 2-3**).

Adapun **pendekatan modern** secara tegas menyatakan bahwa yang dimiliki saat ini bukanlah teori mengenai organisasi, tetapi cara berpikir

(*way of thinking*) mengenai organisasi, cara melihat dan menganalisa secara lebih tepat dan mendalam, yang dilakukan melalui keteraturan (*regularitas*) perilaku organisasi, yang hanya berlaku untuk suatu lingkungan atau kondisi tertentu. Dengan demikian kumpulan fakta bukanlah organisasi. Input yang diberikan oleh organisasi seringkali sumbernya dikuasai oleh organisasi lain yang terdapat pada lingkungannya, sehingga organisasi terpaksa mempunyai ketergantungan sumber terhadap lingkungannya. Jika tingkat ketergantungan ini tidak terlalu besar seperti yang terjadi pada lingkungan Tenang – Acak, maka organisasi tidak perlu terlalu memperhatikan lingkungannya dan dapat memusatkan perhatiannya terhadap kegiatan produksi. Tetapi apabila ketergantungan itu sangat besar, organisasi perlu beradaptasi terhadap ketergantungan tersebut, dan melakukan tindakan-tindakan yang sesuai untuk menguranginya.

Dalam kaitan ini, terdapat dua cara adaptasi yang dapat dilakukan oleh organisasi. Cara pertama adalah melalui *perubahan internal*, yaitu dengan menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan dan aspek internal lainnya terhadap karakteristik lingkungan. Sedangkan cara kedua adalah dengan berusaha untuk *menguasai dan mengubah kondisi lingkungan* sehingga menguntungkan bagi organisasi.

Karakteristik Organisasi : Mekanik dan Organik

Sesaat setelah individu-individu membentuk kelompok dan bersepakat membentuk organisasi, maka pada tahap selanjutnya, sekumpulan orang ini memberikan karakteristik, bentuk dan sifat kepada organisasi yang menampung mereka. Dalam kaitan ini, secara umum bentuk organisasi dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu organisasi mekanik dan organisasi organik. Sedangkan dilihat dari sifatnya, organisasi dapat dikelompokkan menjadi organisasi dengan sistem tertutup (*close system*) dan organisasi bersistem terbuka (*open system*).

Paradigma mekanik (*mechanism paradigm*) menganggap organisasi sebagai suatu mesin yang bekerja dengan suatu keteraturan dan keajegan tertentu yang menekankan adanya suatu tingkat produktivitas tertentu, yang ingin mencapai taraf efisiensi tertentu, dan yang dikendalikan oleh suatu legitimasi otoritas pimpinan (**Thoha**, 1988 : 133). Dalam model organisasi

mekanik ini tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien melalui mekanisme pembagian kerja, spesialisasi dan hubungan kerja yang hierarkhis. Ajaran ini terutama banyak dikembangkan dari pandangan **Adam Smith** dan **Frederick Taylor** yang mengusulkan adanya pembagian efisien dari tenaga kerja melalui spesialisasi, atau pengendalian efektif dari tenaga kerja melalui hierarki vertikal (**Obolensky**, 1996 : ix-x). Dengan kata lain – menurut paradigma mekanik – efisiensi dalam organisasi dapat ditingkatkan hanya apabila terdapat pengerangkaan (*structuring*) dan pengendalian (*controlling*) terhadap partisipasi anggota organisasi. Oleh karenanya, dalam organisasi mekanik banyak diterapkan upaya pemotivasian pegawai melalui pemberian insentif, sementara disisi lain cara kerja pegawai didasarkan pada spesialisasi yang diawasi secara ketat. Hasilnya adalah suatu organisasi yang berstruktur piramida, menerapkan kesatuan komando (*chain of command*), jenjang pengawasan yang seringkali berlapis, spesialisasi berdasarkan fungsi, serta penerapan pembagian kerja lini dan staf (*line and staff*).

Sebaliknya paradigma organik (*organism paradigm*) memandang organisasi sebagai suatu sistem yang menekankan pada unsur manusia sebagai pelaku utama. Dalam model organisasi ini, efisiensi dan efektivitas bukan merupakan aspek utama dalam pencapaian tujuan organisasi, sebab produk (*output*) tidak dipandang sebagai hal yang utama. Aspek yang dianggap lebih penting dalam organisasi model organik ini adalah adanya keseimbangan antara faktor manusia dengan faktor lingkungannya.

Dikaitkan dengan sifat organisasi, maka pada paradigma mekanik, organisasi lebih menganut sistem tertutup (*close system*), dimana organisasi dilihat sebagai suatu kesatuan yang merdeka serta tidak ada ikatan dengan variabel-variabel lainnya (**Thoha**, 1988 : 133). Dengan demikian jika muncul berbagai persoalan, maka faktor penyebab serta metode pemecahannya selalu dikembalikan kepada *internal factors* seperti susunan organisasi, tugas pokok dan fungsi, atau hubungan formal ; sedangkan faktor-faktor lingkungan diluar organisasi (*external factors*) yang mempunyai kontribusi juga terhadap munculnya persoalan tersebut, justru tidak diperhitungkan.

Selama ini paradigma organisasi mekanik banyak diterapkan pada sistem kelembagaan pemerintah yang antara lain mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : 1) adanya spesialisasi tugas, 2) mengutamakan sarana dan pertanggungjawaban, 3) inisiatif penyelesaian konflik di dalam organisasi berasal dari atasan, 4) interaksi antar anggota organisasi cenderung vertikal

dengan gaya yang diarahkan untuk mencapai kepatuhan, 5) kentalnya sistem komando dan hubungan struktural antara atasan dengan bawahan. Dengan ciri-ciri demikian, model organisasi mekanik juga disebut sebagai model birokratis, yang menurut **Weber** justru merupakan tipe ideal dari organisasi (**Thoha**, 1988 : 138).

Pada suatu milieu masyarakat dengan tingkat kehidupan yang relatif statis, atau pada suatu lingkungan yang belum banyak menerima arus perubahan dari lingkungan sekitarnya, maka tipe organisasi ini dapat berjalan dengan baik serta dapat menjadi instrumen yang efektif dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Akan tetapi pada masyarakat yang tingkat kehidupannya tinggi dan dinamis serta banyak berinteraksi dengan kelompok-kelompok lainnya yang seringkali lebih besar, maka sifat-sifat dan ciri-cirinya yang kaku jelas tidak dapat dipertahankan lagi. Model organisasi mekanik ini banyak berpengaruh terhadap administrasi negara – khususnya di negara-negara sedang berkembang – sebab organisasi di lingkungan pemerintahan bercirikan model organisasi birokrasi, yaitu struktur organisasi tipikal yang berusaha mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan manusia di dalam suatu organisasi (**Bennis** dalam **Thoha**, 1988 : 151).

Berbeda pada organisasi mekanik, maka pada organisasi yang bertipe organik lebih banyak menerapkan pendekatan sistem terbuka (*open system*) yang menitikberatkan faktor manusia dan cara manusia tersebut berperilaku dalam kegiatan-kegiatan organisasi senyatanya. Oleh karenanya, dalam pendekatan ini faktor lingkungan yang memiliki kemungkinan pengaruh terhadap organisasi, sangat diperhatikan.

Tipe-Tipe Organisasi

Tipe atau bentuk organisasi yang kita saksikan selama ini, sangat bervariasi dan berbeda-beda tergantung dari aspek atau sudut pandang masing-masing. Dari sisi kepemilikan dan pengelolanya, terdapat organisasi swasta dan organisasi pemerintah. Dilihat dari bidang kegiatannya dapat dibedakan antara organisasi politik, sosial, pemuda, dan lain-lain.

Akan tetapi, berdasarkan tinjauan dari segi wewenang, tanggung jawab, serta hubungan kerja dalam organisasi, dapat dikemukakan adanya empat tipe atau bentuk organisasi, yaitu :

1. *Organisasi Garis (line organization)*

Adalah tipe organisasi yang tertua dan paling sederhana, dimana tugas-tugas perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan berada di satu tangan dan garis kewenangan langsung dari pimpinan kepada bawahannya. Ciri-ciri yang menonjol dari tipe organisasi ini antara lain adalah : tujuan organisasi masih sederhana, jumlah karyawan sedikit, pimpinan dan semua karyawan saling mengenal, hubungan karyawan dengan pimpinan bersifat langsung, tingkat spesialisasi belum begitu tinggi, dan sebagainya.

Kebaikan yang dimiliki oleh organisasi tipe ini adalah bahwa kesatuan komando berjalan secara tegas dan memperkecil kemungkinan kesimpangsiuran, proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat, penilaian terhadap pegawai dapat dilakukan secara cepat dan obyektif, serta tingginya rasa solidaritas diantara sesama pegawai. Sebaliknya, kekurangan yang sering ditemui adalah adanya ketergantungan kepada satu orang, adanya kecenderungan pimpinan untuk bertindak secara otokratis, dan kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

2. *Organisasi Garis dan Staf (line and staff organization)*

Tipe ini biasanya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam atau rumit. Ciri-ciri yang dapat dilihat antara lain organisasinya besar dan bersifat kompleks, daerah kerjanya luas, jumlah karyawan banyak, hubungan kerja yang bersifat langsung makin mengecil, pimpinan dan karyawan tidak lagi semuanya saling mengenal, dan terdapat spesialisasi tugas diantara para karyawannya.

Kelebihan dari tipe organisasi ini adalah dapat digunakan oleh setiap organisasi yang bagaimanapun besarnya, apapun tujuannya, serta bagaimanapun luas tugasnya. Disamping itu terdapat kelebihan lainnya seperti adanya pembagian jelas yang jelas, bakat para karyawan dapat dikembangkan menjadi spesialisasi, pengambilan keputusan dapat efektif karena terdapat staf-staf yang ahli dibidangnya, koordinasi berjalan lebih baik, dan disiplin karyawan biasanya tinggi karena tugas yang dilaksanakannya sesuai dengan bakat dan keahliannya. Adapun

kekurangan yang ditemukan adalah rasa solidaritas antar karyawan yang lemah, dan jika koordinasi pada tingkat staf tidak baik akan dapat membingungkan unit-unit pelaksana.

3. Organisasi Panitia (*committee organization*)

Ciri-ciri dari organisasi ini antara lain memiliki tugas tertentu dan jangka waktu berlakunya terbatas, seluruh unsur pimpinan duduk dalam panitia, tugas kepemimpinan dan pertanggungjawaban dilaksanakan secara kolektif, semua anggota mempunyai hak / wewenang / tanggungjawab yang umumnya sama, serta para pelaksana dikelompokkan menurut bidang tugas tertentu.

Keuntungan yang dicapai dari tipe organisasi ini adalah : pada umumnya keputusan diambil secara tepat dan obyektif karena segala sesuatu dibicarakan lebih dahulu secara kolektif, kemungkinan seseorang untuk bertindak otoriter sangat kecil, dan kerjasama di kalangan pelaksana mudah dibina. Sementara kekurangan yang mungkin dihadapi adalah : pengambilan keputusan pada umumnya sangat lambat karena segala sesuatu harus dibicarakan bersama-sama, pertanggungjawaban secara fungsional seringkali kurang jelas, perintah kepada pelaksana kadang tumpang tindih, dan daya kreasi seseorang kurang menonjol.

4. Organisasi Fungsional (*functional organization*)

Adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam fungsi yang harus dilaksanakan. Ciri-ciri organisasi ini antara lain adalah : pembidangan tugas secara jelas dan tegas dapat dibedakan, dalam melaksanakan tugas tidak banyak memerlukan koordinasi, pembagian unit-unit organisasi didasarkan pada spesialisasi tugas, dan para pimpinan pada unit tertentu memiliki wewenang komando pada unitnya sendiri tanpa persetujuan langsung dari pimpinan tertinggi.

Kebaikan dari tipe organisasi ini adalah adanya pembidangan tugas yang jelas, spesialisasi karyawan dapat makin ditingkatkan, koordinasi antar karyawan dalam suatu unit menjadi sangat mudah, koordinasi menyeluruh pada umumnya cukup pada tingkat eselon atas. Sedangkan kekurangannya adalah bahwa karyawan terlalu menspesialisasikan diri pada bidang tertentu, para karyawan cenderung mementingkan bidangnya sendiri sehingga memungkinkan timbulnya egoisme antar bidang.

Asas-asas Pengorganisasian Kelembagaan

Untuk dapat mencapai tujuannya secara berhasilguna dan berdayaguna, maka suatu organisasi perlu menerapkan asas-asas tertentu dalam pengorganisasian kelembagaannya. Adapun asas-asas kelembagaan yang perlu dipertimbangkan dalam suatu organisasi (khususnya di lingkungan aparatur pemerintah), secara lengkap dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Asas Pembagian Tugas

Hal ini mengandung arti bahwa setiap tugas (di lingkungan aparatur : tugas umum pemerintahan dan pembangunan) perlu dibagi habis ke dalam tugas-tugas bagian, divisi atau seksi (di lingkungan aparatur : Departemen, Lembaga Pemerintah Non-Departemen dan aparatur pemerintah lainnya), sehingga dapat dijamin selalu adanya tanggung jawab dalam penyelenggaraan tugas-tugas tersebut. Namun demikian hal ini tidak berarti bahwa suatu instansi dapat melaksanakan sendiri tugas yang menjadi tanggung jawabnya tanpa adanya kerja sama dengan Instansi lain yang terkait. Sesuai dengan asas ini maka perlu adanya perumusan tugas yang jelas sehingga dapat dicegah duplikasi, benturan dan kekaburan.

2. Asas Fungsionalisasi.

Dalam asas fungsionalisasi, pelaksanaan tugas harus ada suatu instansi / unit kerja yang secara fungsional paling bertanggung jawab. Dengan kata lain asas ini menentukan instansi atau satuan kerja yang secara fungsional paling bertanggung jawab atas suatu tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Pada gilirannya asas ini akan menentukan mekanisme koordinasi dalam arti bahwa instansi atau satuan kerja yang secara fungsional paling bertanggung jawab tersebut berkewajiban untuk memprakarsainya.

3. Asas Koordinasi.

Asas ini menekankan agar dalam penyusunan kelembagaan memungkinkan terwujudnya koordinasi yang mantap dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

4. *Asas Kestinambungan.*

Asas kesinambungan mengharuskan adanya institusialisasi dalam pelaksanaan, dalam arti bahwa tugas-tugas (tugas umum pemerintahan dan pembangunan) harus berjalan secara terus menerus sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah ditetapkan tanpa tergantung pada diri pejabat/pegawai tertentu.

5. *Asas Keluwesan.*

Asas keluwesan menghendaki agar organisasi selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan keadaan sehingga dapat dihindari kekakuan dalam pelaksanaan tugasnya.

6. *Asas Akordion.*

Asas akordion menentukan bahwa organisasi dapat berkembang atau mengecil sesuai dengan tuntutan tugas dan beban kerjanya. Namun demikian pengembangan/penciutan suatu organisasi tidak boleh menghilangkan fungsi yang ada.

7. *Asas Pendelegasian Wewenang.*

Asas ini menentukan tugas-tugas yang perlu didelegasikan dan tugas-tugas yang masih harus dipegang pimpinan. Sebagai konsekuensi dari asas pelimpahan wewenang tersebut maka setiap unit yang menerima pelimpahan tersebut harus mampu melaksanakan wewenang dan tugas-tugas yang dilimpahkan.

8. *Asas Rentang Kendali.*

Dalam asas rentang kendali ini dimaksudkan agar dalam menentukan jumlah satuan organisasi atau orang yang dibawahi oleh seorang pejabat pimpinan, diperhitungkan secara rasional mengingat terbatasnya kemampuan seorang pimpinan / atasan dalam mengadakan pengendalian terhadap bawahannya.

9. *Asas Jalur dan Staf.*

Agar terdapat kejelasan antara tugas pokok dan penunjang, maka dalam pengorganisasian kelembagaan aparatur pemerintah digunakan asas jalur dan staf. Asas jalur dan staf adalah asas yang menentukan bahwa dalam penyusunan organisasi perlu dibedakan antara satuan-satuan organisasi

yang melaksanakan tugas pokok instansi dengan satuan-satuan yang melaksanakan tugas-tugas penunjang.

10. Asas Kejelasan dalam Pembagian.

Asas kejelasan dalam pembagian mengharuskan setiap organisasi menggambarkan susunan organisasinya dalam bentuk bagan, agar setiap pihak yang berkepentingan dapat segera memahami kedudukan dan hubungan dari setiap satuan organisasi yang ada.

LATIHAN KASUS ORGANISASI APAKAH YANG PALING COCOK ?

Dalam rangka menghadapi bulan suci Ramadhan yang akan datang, Kecamatan Citarum Kodya Dati II Bandung telah membentuk panitia yang memiliki dua tugas pokok. Tugas *pertama* adalah meningkatkan kadar keimanan dan moralitas warganya (terutama generasi muda) secara berkelanjutan, dan tugas *kedua* adalah menyelenggarakan berbagai kegiatan yang berkenaan dengan bulan suci Ramadhan, dari pengajian, ceramah-ceramah keagamaan, shalat tarawih dan subuh berjamaah, bhakti sosial, sampai dengan shalat Idul Fitri, serta pengumpulan zakat fitrah dan pendistribusiannya.

Aparat kecamatan dan segenap anggota panitia yang ada telah bertekad bahwa bulan suci Ramadhan kali ini akan dijadikan momentum “mawas diri dan penyadaran diri”, sehingga kegiatan kerohanian dan pembinaan mental ini tidak hanya dilakukan secara temporer, tetapi juga dilanjutkan sampai dengan pasca Ramadhan. Sehubungan dengan hal tersebut, pemerintah kecamatan telah mengajukan usulan kepada Walikotamadya dengan tembusan kepada Gubernur, untuk melembagakan fungsi pembinaan kerohanian tersebut kedalam struktur organisasi kecamatan, yakni dengan membentuk seksi kerohanian.

Berdasarkan hal-hal tersebut, Anda diminta untuk menganalisis kasus dengan menggunakan teori-teori organisasi, dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini :

1. Menurut Anda, perlukah tugas pembinaan kerohanian dilembagakan dalam struktur organisasi Kecamatan ? Apa alasan Anda ?

2. Jika perlu, tipe atau bentuk organisasi apa yang paling tepat untuk menyelenggarakan tugas pembinaan kerohanian tersebut ? Sebaliknya jika tidak perlu, kemukakan alasan Anda !
3. Apa kira-kira kelebihan dan kekurangannya jika tugas tersebut dilembagakan ? Dan apa pula kira-kira kelebihan dan kekurangannya jika tugas tersebut tidak dilembagakan ?

O O O

BAB III MOTIVASI

Pengertian Motivasi

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh pimpinan dalam organisasi adalah bagaimana mereka dapat menggerakkan para pegawainya agar mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Untuk itu, seorang pimpinan harus selalu dapat memelihara semangat, kesadaran dan kesungguhan dari karyawannya untuk terus menunjukkan kinerja yang optimal. Dengan kata lain, salah satu tantangan berat bagi organisasi adalah bagaimana motivasi karyawan dapat tumbuh dan terbina dengan baik.

Istilah motivasi sendiri, secara taksonomi berasal dari kata latin “movere” yang artinya bergerak. Adapun beberapa definisi tentang motivasi dapat dikemukakan dsebagai berikut :

1. Motivasi adalah proses pengembangan dan pengarahan perilaku atau kelompok, agar individu atau kelompok itu menghasilkan keluaran (output) yang diharapkan, sesuai dengan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai organisasi (Ensiklopedi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, 1993 : 432-433).
2. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 1986 : 132).
3. *..... motivation has to do with a set of independent / dependent variable relationship that explain the direction, and persistence of individual's behavior, holding constant the effects of attitude, skill, and understanding of the task, and the constraints operating in the*

environment (Campbell and Pritchard dalam Steers and Porter, 1991 : 5)

4.motivation primarily concerned with : 1) what energizes human behavior, 2) what direct or channels such behavior, and 3) how this behavior is maintained or sustained (Steers and Porter, 1991 : 6)

Dimensi Motivasi : Kebutuhan – Dorongan – Tujuan

Beberapa hal yang biasanya terkandung dalam definisi motivasi antara lain adalah keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan dan insentif. Atau seperti telah disinggung pada bab pendahuluan, motivasi mengandung tiga komponen penting yang saling berkaitan erat, yaitu *kebutuhan, dorongan, dan tujuan*.

Kebutuhan timbul dalam diri individu apabila ia merasa adanya kekurangan dalam dirinya, yaitu dalam pengertian homeostatic adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan seyogyanya dimilikinya, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis. Untuk mengatasi ketidakseimbangan tersebut, dalam diri individu akan timbul *dorongan* berupa usaha pemenuhan kekurangan secara terarah. Karena itu, dorongan ini biasanya berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang dan hal ini merupakan inti dari motivasi. Adapun komponen ketiga dari motivasi yaitu *tujuan* merupakan sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Pencapaian tujuan berarti mengembangkan keseimbangan dalam diri seseorang, baik yang bersifat psikologis maupun fisiologis.

Pemahaman terhadap motivasi individu berkaitan erat pula dengan pemahaman tentang motif, yaitu kebutuhan, keinginan, tekanan, dorongan dan desakan hati yang membangkitkan dan mempertahankan gairah individu untuk mengerjakan sesuatu.

Teori motivasi yang menekankan pendekatan pada motif, pertama kali diketengahkan oleh **Woodworth** yang mengembangkan motif sebagai *the reservoir of energy that impels an organism to behave in certain way*.

Sedangkan **Hull** menyatakan bahwa motif merupakan *an energizing influence with determined the intensity of behavior, and with theoretically increased along with the level of deprivation* (dalam **Steer and Porter**, 1991 : 11).

Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa motif itulah yang menimbulkan adanya motivasi individu untuk melakukan pekerjaannya. Motif itu sendiri dapat berasal dari luar individu, misalnya motif berupa tekanan dari atasan, atau dapat pula berasal dari dalam individu, misalnya terdorong keinginan atau kebutuhannya.

Salah satu variabel yang dapat meningkatkan motif individu adalah adanya *insentif* (**Hull**, dalam **Steers and Porter**, 1991 : 12). Insentif adalah alat-alat yang digunakan dalam mendorong orang melakukan sesuatu. Insentif yang dapat menyebabkan orang mau bekerja sebaik mungkin itu dapat berupa uang (finansial) atau bukan uang (non finansial).

Insentif finansial antara lain dapat berbentuk upah, gaji, jaminan sosial seperti asuransi, pensiun, uang cuti, hadiah, bonus dan sebagainya. Insentif jenis ini dianggap membantu menarik karyawan yang lebih berkualitas, mengurangi *turn over*, dan meningkatkan semangat kerja. Sedangkan insentif non-finansial dikenal juga sebagai insentif pribadi, karena insentif ini memberi peluang untuk mengembangkan inisiatif pribadi serta kesempatan berprestasi. Banyak penelitian telah membuktikan adanya dampak positif insentif non-finansial terhadap hasil karya. Kesempatan untuk maju, tantangan dalam pekerjaan, tanggungjawab, supervisi yang efektif, kondisi kerja yang baik, serta acara rekreasi adalah beberapa contoh insentif non-finansial.

Teori-Teori Motivasi

T eori-teori motivasi yang biasanya dikenal, paling tidak ada empat macam, yaitu : 1) teori hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) **Maslow** ; 2) teori ERG **Alderfer** ; 3) teori kebutuhan untuk maju (*need for achievement*) **McClelland** ; serta 4) teori dua faktor Herzberg. Perbandingan antar keempat teori tersebut dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1
Teori Motivasi Maslow, Alderfer, McClelland dan Herzberg

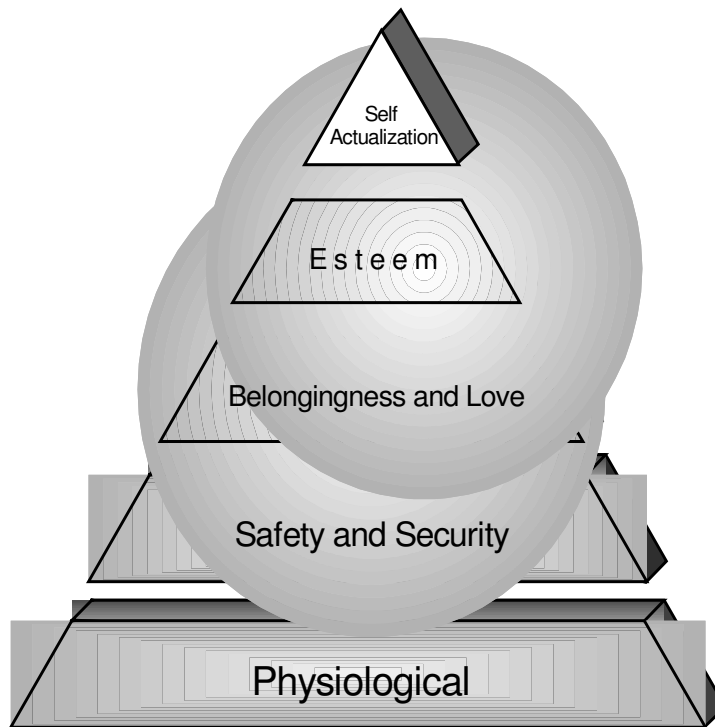
MASLOW	ALDERFER	McCLELLAND	HERZBERG
Physiological	Existence	-	Hygiene
Safety & Security	-	-	-
Belongingness & Love	Relatedness	Need for Affiliation	-
Self Esteem	Growth	Need for Achievement	Motivators
Self Actualization	-	Need for Power	-

Khususnya mengenai salah satu unsur atau komponen motivasi yaitu kebutuhan, **Maslow** (1993 : 43-57) telah mengembangkan suatu konsep teori yang dikenal dengan hirarki kebutuhan / *hierarchy of needs*. Menurut Maslow, kebutuhan-kebutuhan manusia dengan sendirinya membentuk semacam hirarki, yakni dari kebutuhan fisik (*psysiological needs*), kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman (*safety and security needs*) kebutuhan sosial (*belongingness and love*), kebutuhan akan penghargaan dan status (*esteem and status*), sampai dengan kebutuhan akan perwujudan atau aktualisasi diri (*self-actualization*).

Kebutuhan pada tingkat pertama dan kedua biasa dikelompokkan dalam kebutuhan tingkat rendah, sedang kebutuhan pada tingkat ketiga sampai dengan kelima termasuk kebutuhan tingkat tinggi. Meskipun hirarki kebutuhan yang disusun Maslow ini mengandung banyak pembatasan, namun memberikan gagasan yang baik untuk membantu para manajer dalam memotivasi pegawai. Hal ini penting, karena apabila kebutuhan pada tingkat rendah tidak terpenuhi, maka tidak satupun kebutuhan pada tingkat tinggi akan dapat tercapai.

Dalam bentuk gambar, teori hirarki kebutuhan Maslow ini dapat dilihat sebagai berikut.

Gambar 3
Hierarki Kebutuhan Maslow



Menurut **Gordon** (1996 : 116), *kebutuhan fisik atau fisiologis* adalah kebutuhan paling dasar dari hidup manusia seperti makan, air, dan kebutuhan seksual, termasuk didalamnya adalah perlindungan kesehatan. *Kebutuhan keselamatan dan rasa aman* menggambarkan dorongan setiap orang untuk mencari perlindungan. Untuk memenuhi kebutuhan ini, suatu perusahaan misalnya akan mengeluarkan kebijaksanaan berupa larangan merokok di tempat kerja, menjalin kerjasama dengan perusahaan asuransi, serta penerapan prosedur-prosedur keamanan tertentu di daerah-daerah “larangan”.

Selanjutnya *kebutuhan rasa memiliki dan kasih sayang* menekankan kepada aspek sosial dari pekerjaan. Hal ini berarti bahwa setiap orang ingin mengadakan hubungan interpersonal atau interaksi sosial dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, maka pencapaian tujuan tidak mungkin diupayakan oleh orang aau pihak tertentu, melainkan diselenggarakan secara bersama-sama dalam suatu *team work*. Dengan kata lain, lahirnya organisasi adalah perwujudan konkrit dari adanya kebutuhan manusia akan hubungan sosial atau *belongingness and love* ini.

Kebutuhan akan status dan penghargaan biasanya ditunjukkan adanya kebutuhan terhadap simbol-simbol kesuksesan, seperti gelar kesarjanaan, pengakuan dari orang lain, pemilikan barang-barang pribadi yang mewah. Dengan adanya kebutuhan ini, orang ingin mendemonstrasikan kemampuannya, serta membangun reputasi dan performansi yang bisa dibanggakan didepan orang lain. Adapun *kebutuhan aktualisasi diri* merefleksikan hasrat individu tiap-tiap orang untuk tumbuh dan berkembang atas dasar potensinya secara optimal. Orang-orang seperti ini biasanya selalu menginginkan adanya tantangan atau peluang dalam bekerja, dan disertai adanya hasrat untuk mandiri dan menunjukkan tanggungjawab penuh.

Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa teori motivasi yang dikemukakan Maslow (dan juga oleh pakar yang lain), tidak dapat dianalisis secara parsial. Artinya, seseorang yang telah berada pada tingkat kebutuhan tertinggi, bukan berarti tidak membutuhkan lagi kebutuhan lainnya. Jadi, sifat pemenuhan setiap kebutuhan diatas sifatnya kumulatif, bukan bersifat menggantikan atau melengkapi (untuk analogi : bandingkan dengan teori 5 tahap perkembangan masyarakat dari **Rostow**).

Hasil studi Maslow ini diperluas lebih lanjut oleh **Herzberg**, yang menyebutkan bahwa terdapat dua perangkat faktor terpisah yang mempengaruhi motivasi. Pandangan tradisional berasumsi bahwa motivasi dan kurangnya motivasi hanya merupakan dua hal yang bertentangan dalam satu kontinum.

Herzberg menolak anggapan ini dengan menyatakan bahwa faktor pekerjaan tertentu hanya membuat pegawai tidak puas apabila tidak ada kondisi tertentu. Dengan demikian Herzberg membedakan antara **faktor iklim baik** (*hygiene factors*) atau **faktor pemeliharaan** sebagai faktor yang diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan dalam diri pegawai, dengan faktor motivasi (**Davis dan Newstrom**, 1993 : 71-72), yakni kondisi kerja yang terutama berfungsi untuk menimbulkan motivasi. Faktor motivasi terutama berhubungan dengan isi pekerjaan (*job content*), sedangkan faktor pemeliharaan berhubungan dengan isi pekerjaan (*job context*) karena lebih berkaitan dengan lingkungan di sekitar pekerjaan. Oleh karena teori Herzberg ini membagi kedalam dua faktor, maka teorinya sering dikenal dengan *two-factor model of motivation*.

Perluasan lebih lanjut dari teori herzberg dan Maslow datang dari usaha **Alderfer**. Dia memperkenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan,

yakni kebutuhan akan keberadaan (*existence*), kebutuhan berhubungan (*relatedness*) dan kebutuhan untuk berkembang (*growth need*). Teori ini sering disebut juga dengan teori ERG.

Apabila dibandingkan dengan teori Maslow dan Herzberg, kebutuhan akan keberadaan kira-kira sama artinya dengan kebutuhan fisik / fisiologisnya Maslow atau faktor pemeliharannya Herzberg. Kebutuhan berhubungan bisa dipersamakan dengan kebutuhan sosial atau faktor pemeliharaan, sedangkan kebutuhan untuk berkembang identik dengan kebutuhan aktualisasi diri atau faktor motivasi. Dalam hal ini, Alderfer lebih menyukai perincian kebutuhan yang didasari pada kontinum, dari pada dengan hirarki seperti Maslow atau dua faktor kebutuhan dari Herzberg. Alderfer juga tidak menyatakan bahwa tingkat yang dibawah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memuaskan tingkat kebutuhan diatasnya. Menurut **Thoha** (1993 : 228), teori Alderfer masih menunjukkan sifat-sifat umum dan kurang mampu menjelaskan kompleksnya teori motivasi, disamping kurang memberikan kesiapan untuk bisa diterjemahkan kedalam praktek manajemen.

Tokoh motivasi lain yang melakukan penelitian tentang desakan manusia untuk berprestasi adalah **Mc. Clelland**. Berdasarkan hasil penelitiannya, dapat dikemukakan bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu motif yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lainnya. Menurut Mc. Clelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang lebih baik dari prestasi karya orang lain. Dalam kaitan ini Mc. Clelland mengelompokkan adanya tiga macam kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk kekuasaan. Adapun beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi antara lain: 1) suka mengambil resiko yang moderat; 2) memerlukan umpan balik yang segera; 3) memperhitungkan keberhasilan; dan 4) menyatu dengan tugas (Thoha, 1993 : 229-232).

Pengembangan teori Mc Clelland ini sesungguhnya bisa dikatakan diilhami oleh ajaran *Etika Protestan* yang dikemukakan **Weber**. Menurut paham ini, seseorang sudah ditakdirkan untuk masuk neraka atau masuk surga. Orang-orang yang akan masuk surga sudah dapat dilihat tandatandanya selama hidup didunia, yaitu mereka yang kaya, pandai, dan sukses dalam hidupnya. Sementara orang-orang miskin, bodoh, pengangguran, dan gagal dalam hidup, ditakdirkan untuk menjadi penghuni neraka. Oleh karena

itulah, orang cenderung bekerja keras meraih prestasi agar dapat hidup sukses di dunia. Sejalan dengan ajaran ini, di Jepang terdapat juga suatu kepercayaan yang menganjurkan pemeluknya bekerja keras, yakni agama Tokugawa.

Tidak bisa dikesampingkan juga disini adalah teori motivasi **Mc. Gregor** yang mengemukakan teori X dan teori Y sebagai hasil klasifikasi dari dua jenis tipe manusia yaitu tipe X dan tipe Y (dalam **Bowditch and Buono**, 1985 : 44).

Menurut teori X, pada dasarnya manusia itu cenderung berperilaku negatif dengan ciri-ciri sebagai berikut : (a) tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha mengelakkannya ; (b) karenanya manusia harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan positif agar tujuan organisasi tercapai ; (c) para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu ; dan (d) kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor-faktor lain yan berkaitan dengannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.

Sementara itu teori Y menyatakan bahwa manusia itu pada dasarnya cenderung berperilaku positif dengan ciri-ciri sebagai berikut : (a) para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain ; (b) para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri ; (c) pada umumnya para pekerja akan menerima tanggungjawab yang lebih besar ; dan (d) mereka akan berusaha menunjukkan kreativitasnya, dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggungjawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggungjawab orang yang menduduki jabatan manajerial (**Weber**, 1960 dalam **Siagian**, 1989 : 162-163).

Tidak jauh berbeda dengan Weber, **Argyris** mengajukan teori motivasi dengan membedakan manusia dalam kelompok tidak dewasa dan dewasa. Dalam usahanya menganalisis situasi kedewasaan dan ketidakdewasaan, Argyris mencoba membandingkan nilai-nilai piramidal dari birokrasi yang masih mendominasi sebagian besar organisasi, dengan sistem nilai demokrasi yang banyak memperhatikan faktor manusianya. Pada akhirnya Argyris menyatakan ada tujuh perubahan yang terjadi pada kepribadian seseorang yang tidak deewasa menjadi orang yang matang.

Ketujuh perubahan tersebut adalah pasif menjadi aktif, tergantung menjadi tidak tergantung, bertindak yang sedikit menjadi banyak variasinya, minat yang tidak menentu dan dangkal menjadi lebih dalam dan kuat, perspektif waktu jarak dekat menjadi jarak jauh, posisi yang menjadi dibawah menjadi setingkat atau bahkan diatasnya, serta kekurangan kesadaran atas dirinya menjadi tahu pengendalian diri (**Thoha**, 1993 : 241-249).

Diantara banyaknya teori motivasi yang dikemukakan tersebut terdapat kecenderungan bahwa setiap pakar mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya setempat. Mengenai pola motivasi ini, empat pola yang sangat penting adalah *prestasi*, *kompetensi*, *afiliasi* dan *kekuasaan*.

Motivasi prestasi adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. *Motivasi kompetensi* adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif. *Motivasi afiliasi* adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial. *Motivasi kekuasaan* adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Pengetahuan tentang berbagai pola motivasi akan membantu manajemen dalam memahami sikap kerja masing-masing pegawai, sehingga dapat mengelolanya sesuai dengan pola motivasi masing-masing yang paling menonjol.

Disisi lain, **Vroom** mengajukan pendekatan motivasi yang dapat diterima secara umum, yakni *model harapan (expectancy model)* atau dikenal juga sebagai teori harapan. Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor yaitu : seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (*valensi*), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (*harapan*), serta perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan *imbalan atau instrumentalis (Davis and Newstrom, 1993 : 90)*. Hubungan antar ketiga faktor itu dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{valensi} \times \text{harapan} \times \text{instrumentalisasi} = \text{motivasi}$$

Hubungan antar ketiga faktor itu dapat dijelaskan sebagai berikut: *valensi* mengacu kepada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. *Harapan* adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa

upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Sedangkan *instrumentalitas* menunjukkan keyakinan pegawai bahwa ia akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan. Hasil ketiga faktor tersebut adalah motivasi, yakni kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan. Kombinasi yang menimbulkan motivasi adalah valensi positif yang tinggi, tinggi harapan dan tinggi instrumentalitas.

Dengan adanya model harapan ini, maka para manajer organisasi akan dipaksa untuk menguji proses timbulnya motivasi secara seksama. Model ini juga mendorong mereka untuk merancang iklim motivasi yang akan memperbesar kemungkinan timbulnya perilaku pegawai yang diharapkan (Davis dan Newstrom, 1993: 95).

LATIHAN KASUS PENILAIAN MOTIVASI INDIVIDU : BAGAIMANA MOTIVASI ANDA ?

Lingkarilah jawaban yang Anda anggap paling benar dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini, dan kemudian hitunglah menggunakan tabel yang tertera dibawahnya. Hasil penilaian terhadap jawaban Anda akan dapat menunjukkan motif pribadi Anda, apakah termasuk dalam motif prestasi, motif afiliasi (berhubungan dengan orang lain), ataukah motif berkuasa.

1. Anda mendapat tugas untuk membuat rencana perluasan proyek. Yang akan Anda lakukan adalah :
 - a. Mengumpulkan teman-teman untuk bersama-sama membuat rencana itu.
 - b. Memerintahkan staf Anda supaya mengajukan saran-saran dan membuat rencana itu.
 - c. Memikirkan sendiri bagaimana sebaiknya rencana itu dibuat.
2. Apabila Anda mengalami keberhasilan dalam usaha bersama teman-teman, maka Anda akan melakukan hal ini :
 - a. Merayakan keberhasilan bersama teman-teman yang telah membantu Anda.
 - b. Mempelajari faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan itu.
 - c. Menyarankan kepada teman-teman supaya tetap bekerja dengan baik.

3. Pada suatu waktu Anda mengalami kegagalan usaha bersama teman. Sesudah itu Anda akan :
 - a. Merasa sedih dan mencoba memahami apa yang terjadi serta memikirkan apa yang dapat dilakukan.
 - b. Menegur teman yang berbuat kesalahan yang menyebabkan terjadinya kegagalan tersebut.
 - c. Melupakan kegagalan tersebut sambil menunggu teman yang melakukan kesalahan.
4. Seorang teman Anda menetapkan tujuan bagi dirinya. Anda menyarankan kepada teman Anda sebagai berikut :
 - a. Carilah teman yang baik untuk menetapkan tujuan itu.
 - b. Tetapkan sendiri tujuan dengan resiko sedang.
 - c. Gunakan jasa baik orang lain dengan imbalan tertentu.
5. Seorang pimpinan yang menginginkan bawahannya sukses dalam kegiatan / usaha akan menyarankan :
 - a. Belajar dari apa yang sudah dilakukannya.
 - b. Bekerja bersama-sama dengan teman supaya tidak jenuh
 - c. Percayalah pada kemampuan sendiri dan jangan pedulikan orang lain.
6. Dalam suatu kegiatan kelompok apabila ada seseorang anggotanya tidak mau berpartisipasi dalam pencapaian tujuan kelompok, maka tindakan yang perlu diambil adalah :
 - a. Mencatat orang itu karena dapat menghambat pencapaian tujuan.
 - b. Menyadarkan orang itu supaya ikut bekerja demi kelompoknya.
 - c. Memberi pekerjaan dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya.
7. Keberhasilan yang pernah dicapai oleh si A dalam perusahaan yang dipimpinnya, adalah karena :
 - a. Pandai mempengaruhi bawahan supaya bekerja dengan baik.
 - b. Menggalang kerjasama yang ramah tamah dengan para karyawan.
 - c. Mempunyai rasa tanggungjawab pribadi yang besar.
8. Betapapun hebatnya kemampuan karyawan dalam perusahaan, mereka tidak akan mampu mencapai prestasi yang baik karena :
 - a. Tidak adanya hubungan yang harmonis antara semua karyawan.
 - b. Pimpinan tidak mampu mempengaruhi dan mengarahkan bawahan.
 - c. Tujuan yang ditetapkan oleh pimpinan tidak menantang.

9. Salah satu langkah yang baik bagi pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi adalah :
- Menetapkan tujuan yang rasional dan jelas.
 - Mengatur dan mengendalikan karyawan dengan tegas.
 - Membuat karyawan merasa senang dalam perusahaan / organisasi.
10. Karyawan yang mempunyai andil besar dalam pencapaian tujuan kelompok adalah mereka yang :
- Membantu teman-teman tanpa diminta.
 - Bekerja sesuai dengan kemampuannya.
 - Bekerja keras demi semua karyawan yang sangat disenanginya.

Jika sudah selesai, isilah tabel dibawah ini dengan berpedoman pada kriteria nilai yang tertera pada tabel selanjutnya dari tabel ini:

MOTIF PRESTASI	MOTIF AFILIASI	MOTIF BERKUASA
1 c =	1 a =	1 b =
2 b =	2 a =	2 c =
3 a =	3 c =	3 b =
4 b =	4 a =	4 c =
5 a =	5 b =	5 c =
6 c =	6 b =	6 a =
7 c =	7 b =	7 a =
8 c =	8 a =	8 b =
9 a =	9 c =	9 b =
10 b =	10 c =	10 a =
I =	II =	III =

Kriteria Nilai Setiap Butir Pertanyaan

Pertanyaan No.		Nilai	Pertanyaan No.		Nilai
1	a	1	6	a	1
	b	3		b	3
	c	2		c	2
2	a	1	7	a	3
	b	2		b	2
	c	3		c	1
3	a	3	8	a	2
	b	2		b	3
	c	1		c	1
4	a	2	9	a	3
	b	3		b	2
	c	1		c	1
5	a	1	10	a	3
	b	2		b	2
	c	3		c	1

Untuk mengetahui jenis motif yang Anda miliki, maka ditetapkan skala sebagai berikut :

- Nilai ∞ 25, berarti motif Anda tinggi.
- Nilai 18 – 24, berarti motif Anda sedang.
- Nilai 17, berarti motif Anda rendah.

CATATAN

1. **Motif Afiliasi** adalah motif yang mendorong dan mengarahkan orang untuk berhubungan dengan orang lain, dan memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut :
 - a. Senang bersama orang lain dari pada sendirian.
 - b. Senang mengadakan hubungan dengan orang lain.
 - c. Lebih efektif bekerja di lingkungan orang banyak daripada sendirian.
2. **Motif Berkuasa** adalah motif yang mendorong dan mengarahkan orang untuk menguasai atau mendominasi orang lain, dan memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut :

- a. Senang memasuki organisasi.
 - b. Menyenangi atribut.
 - c. Senang mengatur atau mengendalikan atau mengawasi orang lain.
3. **Motif Prestasi** adalah motif yang mendorong dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan yang lebih baik, dan memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut :
- a. Rasa tanggungjawab tinggi atas segala tindakannya.
 - b. Senang belajar dari pengalaman.
 - c. Senang mengambil resiko sedang (masih dalam batas kemampuannya).
 - d. Kreatif dan Inovatif.

O O O

B A B I V

KEPEMIMPINAN, KEKUASAAN DAN PARTISIPASI

Fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi, tidak dapat dibantah merupakan suatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Sebagaimana diungkapkan **Wahjosumidjo** (1992 : 171), kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi, dimana terjadi interaksi kerjasama antar dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan. Bahkan beberapa pakar mengasosiasikan kegagalan ataupun keberhasilan suatu organisasi dengan pemimpinnya.

Dengan kata lain, perilaku pemimpin, baik yang bersumber dari personalitas pemimpin itu sendiri, karena dorongan kebutuhan pribadi pemimpin, maupun karena adanya ketidakcocokan antara tujuan organisasi dengan motivasi pemimpin, mempunyai hubungan yang erat dengan berbagai macam tingkat produktivitas dan moral organisasi (**Trimo**, 1984 : vii). Atau mengutip pendapat **Jauch** dan **Glueck** (1996 : 384), pemimpin yang efektif merupakan komponen utama untuk memungkinkan kebijakan dijalankan sebagaimana yang telah direncanakan. Oleh karena itu, memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Beberapa Pengertian

Banyak pakar-pakar manajemen dan organisasi yang memberikan definisi tentang kepemimpinan. Namun jika diperhatikan lebih lanjut, dari berbagai definisi tadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mencapai tujuan melalui orang lain (*achieving goals through others*). Berikut ini disajikan berbagai pengertian kepemimpinan sebagaimana dikumpulkan oleh **As'ad** (1986 : 2-3).

1. Kepemimpinan adalah suatu seni dan proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok (**Koontz dan Donnel**, 1982).
2. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama (**Terry**, 1954).
3. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (**Fiedler**, 1967)
4. Kepemimpinan adalah suatu proses atau tindakan untuk mempengaruhi aktivitas suatu kelompok organisasi dalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditentukan (**Stogdil**, 1977).
5. Kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keikatan pada sasaran bersama melampaui syarat-syarat organisasi, yang dicapai dengan pengalaman, sumbangan dan kepuasan dipihak kelompok kerja (**Cribbin**, 1982).
6. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat (**Davis**, 1977).
7. Kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang untuk lebih berusaha mengerahkan tenaga dalam tugasnya, atau merubah tingkah laku mereka (**Wexley and Yulk**, 1977).

Kepemimpinan (*leadership*) harus dibedakan dengan kekepalaan (*headship*). *Headship* diartikan sebagai pemimpin karena status dalam struktur organisasi, sementara *leadership* tidak selalu mensyaratkan adanya posisi struktural tertentu.

Dengan demikian, sumber kekuasaan dari kepemimpinan dan kekepalaan juga berbeda. Kekuasaan seorang pemimpin sumbernya mungkin datang dari kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain, karena sifat dan sikapnya, luas pengetahuannya dan pengalamannya, pandai berkomunikasi, memiliki kesaktian dan kewibawaan, atau karena pandai bergaul dan berkomunikasi. Sedangkan kekuasaan seorang kepala, berasal dari kedudukannya yang didasarkan atas otoritas yang dimiliki secara formal. Oleh karena itu, seorang pejabat struktural belum tentu dapat menjadi pemimpin, dan seorang pemimpin juga belum tentu memiliki kedudukan sebagai kepala.

Teori, Gaya atau Tipe Pemimpin

Pada bab Pendahuluan telah disinggung mengenai jenis-jenis, gaya-gaya atau macam-macam pemimpin. Dilihat dari *cara memberikan motivasi*, terdapat kepemimpinan positif dan negatif. Sedang dilihat dari *cara menggunakan kekuasaan*, terdapat pemimpin yang otokratik, partisipatif, serta bebas kendali.

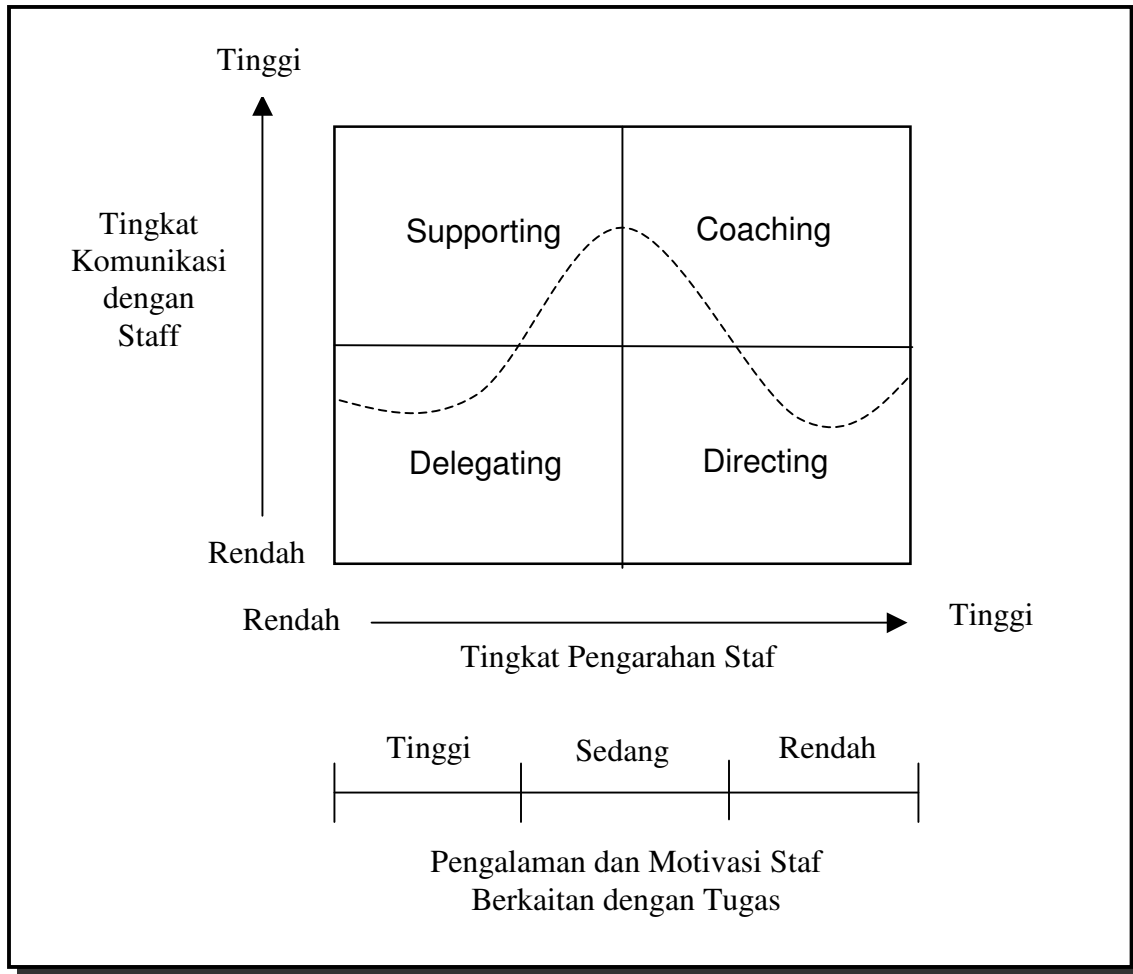
Sementara itu, dilihat dari *orientasi si pemimpin*, ada dua gaya kepemimpinan yang diterapkan, yaitu **gaya konsideran** dan **struktur**, atau dikenal juga sebagai **orientasi pegawai** dan **orientasi tugas**. Beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila konsiderasi merupakan gaya kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk memproduksi.

Pemimpin yang positif, partisipatif dan berorientasi konsiderasi, tidak selamanya merupakan pemimpin yang terbaik. **Fiedler** telah mengembangkan suatu model pengecualian dari ketiga gaya kepemimpinan diatas, yakni model **kepemimpinan kontingensi**. Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja. Dengan teorinya ini Fiedler ingin menunjukkan bahwa keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan tiga variabel yang berkaitan dengan pengikut, tugas dan organisasi. Ketiga variabel itu adalah *hubungan antara pemimpin dengan anggota (leader – member relations)*, *struktur tugas (task structure)*, dan *kuasa posisi pemimpin (leader position power)*. Variabel pertama ditentukan oleh pengakuan atau penerimaan (akseptabilitas) pemimpin oleh pengikut, variabel kedua mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melakukan pekerjaan, dan variabel ketiga menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi pemimpin.

Model kontingensi Fiedler ini serupa sekali dengan gaya *kepemimpinan situasional* dari **Hersey** dan **Blanchard**. Konsepsi kepemimpinan situasional ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara *gaya kepemimpinan yang efektif* dengan *tingkat kematangan (maturity)* pengikutnya. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan

saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Gambar 4
**Model Kepemimpinan Situasional
 Hersey dan Blanchard**



Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Ludlow dan Panton, 1996 : 18 dst), masing-masing gaya kepemimpinan ini hanya *memadai dalam situasi yang tepat* – meskipun disadari bahwa setiap orang memiliki gaya yang disukainya sendiri dan sering merasa sulit untuk mengubahnya meskipun perlu.

Directing adalah gaya yang tepat apabila Anda dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf Anda belum memiliki pengalaman dan motivasi

untuk mengerjakan tugas tersebut ; atau apabila Anda berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Anda menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi *over-communicating* (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu). *Coaching* adalah gaya yang tepat apabila staf Anda telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Disini Anda perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan mereka.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan *supporting* akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan Anda. Dalam hal ini, Anda perlu meluangkan waktu untuk berbincang-bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja. Adapun gaya *delegating* akan berjalan baik apabila staf Anda sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga Anda dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

Ditengah-tengah dinamika organisasi (yang antara lain diindikasikan oleh adanya perilaku staf / individu yang berbeda-beda), maka untuk mencapai efektivitas organisasi – penerapan keempat gaya kepemimpinan diatas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan *situational leadership*, sebagaimana telah disinggung diatas. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa untuk dapat mengembangkan gaya kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

1. Kemampuan analitis (*analytical skills*), yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
2. Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility* atau *adaptability skills*), yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
3. Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*), yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang Anda terapkan.

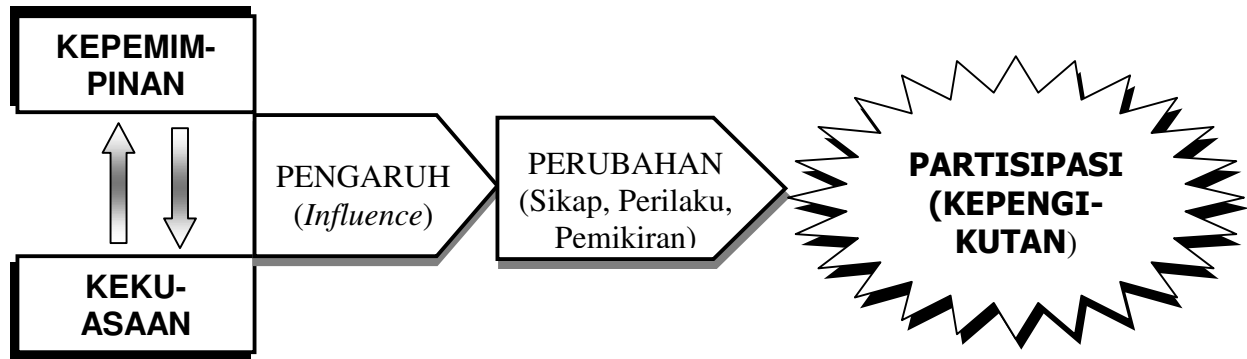
Ketiga kemampuan diatas sangat dibutuhkan bagi seorang pemimpin, sebab seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decision making*) (Gordon, 1996 : 314-315). Peran pertama meliputi peran *figurehead* (sebagai simbol dari organisasi), *leader* (berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya), dan *liaison* (menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi). Sedangkan peran kedua terdiri dari tiga peran juga yakni *monitor* (memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan), *disseminator* (menyampaikan informasi, nilai-nilai baru dan fakta kepada bawahan) serta *spokesman* (juru bicara atau memberikan informasi kepada orang-orang diluar organisasinya). Adapun peran ketiga terdiri dari empat peran yaitu *entrepreneur* (mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi), *disturbance handler* (mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun), *resources allocator* (mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadualan, memprogram tugas-tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan), serta *negotiator* (melakukan perundingan dan tawar menawar).

Dalam perspektif yang lebih sederhana, **Morgan** (1996 : 156) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan “3A”, yakni *alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya), *aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju kearah yang sama), serta *allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

Kekuasaan : Sumber-Sumber dan Bentuknya

Konsep kekuasaan memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan konsep kepemimpinan. Artinya, dalam implementasi fungsi kepemimpinan, biasanya selalu melekat adanya kekuasaan. Dengan kata lain, kekuasaan bagi seorang pimpinan merupakan alat untuk mempengaruhi perilaku, sikap atau pemikiran (partisipasi) para pengikutnya. Dalam bentuk gambar, keterkaitan antara kepemimpinan, kekuasaan dan partisipasi dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 5
Keterkaitan Antara Kepemimpinan, Kekuasaan dan Partisipasi



Khususnya yang menyangkut pembahasan mengenai kekuasaan sendiri, jelas tidak dapat dipisahkan dari masalah dan sumber kekuasaan. Dalam hal ini, **Thoha** (1995 : 289-295) menjelaskan bahwa sumber dan bentuk kekuasaan kalau ditelusuri sejarahnya dapat dikembalikan pada pernyataan **Machiavelli** yang pertama kali dikemukakan pada abad ke-16. Machiavelli menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta jika didasarkan atas cinta (kekuasaan pribadi) dan ketakutan (kekuasaan jabatan). Itulah sebabnya maka **Amitai Etziomi** membahas bahwa sumber dan bentuk kekuasaan itu ada dua yakni kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*). Dan dari berbagai teori mengenai kekuasaan, paling tidak dapat dirumuskan adanya 6 bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, kekuasaan legitimasi, kekuasaan keahlian, kekuasaan penghargaan, kekuasaan referensi, serta kekuasaan informasi.

Kekuasaan paksaan (*Coercive Power*). Kekuasaan ini berdasarkan atas rasa takut. Dengan demikian sumber kekuasaan diperoleh dari rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, dampatan, atau pemecatan.

Kekuasaan legitimasi (*Legitimate Power*). Kekuasaan ini bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari

jabatan dalam organisasinya. Sehingga dengan demikian diharapkan saran-sarannya akan banyak diikuti oleh orang lain tersebut.

Kekuasaan keahlian (*Expert Power*). Kekuasaan ini bersumber dari keahlian kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya ini, kelihatannya mempunyai keahlian untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain.

Kekuasaan Penghargaan (*Reward Power*). Kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain, seperti misalnya gaji, promosi, atau penghargaan jasa.

Kekuasaan Referensi (*Referent Power*). Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya ini pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadiannya.

Adapun kekuasaan informasi (*Information Power*) adalah kekuasaan yang bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, termasuk informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian, pimpinan merupakan sumber informasi.

Partisipasi

Partisipasi dapat diartikan sebagai suatu gerakan atau kekuatan kelompok atau anggota kelompok (*community / group power*) yang bertujuan untuk ikut berperan atau berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Dengan mengutip pendapat dari **Midgley, Mathur,** serta **Oakley and Marsden, Jahja Hanafie** (1996 : 130) mengemukakan bahwa isu utama dalam partisipasi kelompok adalah penekanannya pada distribusi kekuatan (*power distribution*), persamaan (*equality*), keterlibatan (*involvement*), pembuatan kebijakan (*policy making*) dan pengambilan keputusan (*decision making*).

Adapun pentingnya partisipasi ini antara lain dikemukakan oleh **Bep Fritschi** (et.al., 1993 : 214-215), yang berpendapat bahwa terdapat dua alasan pokok untuk mengembangkan partisipasi kelompok. *Pertama*, alasan-alasan yang mengacu kepada kelompok sendiri, yakni bahwa kelompok berhak untuk ikut terlibat dalam keputusan-keputusan yang menyangkut hari depan mereka. *Kedua*, alasan yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi, dalam pengertian jika kelompok benar-benar diberikan kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam proses organisasional, maka organisasi akan berlangsung lebih efektif dan efisien.

Sebagai ilustrasi mengenai partisipasi, **Bank Dunia** (1992 : 93) pernah menyatakan bahwa “banyak masalah lingkungan tidak dapat diatasi tanpa partisipasi aktif dari penduduk setempat”. Tentu saja, apa yang dikemukakan oleh Bank Dunia tersebut tidak semata-mata meliputi aspek lingkungan, tetapi juga bidang-bidang lain dalam pembangunan suatu negara dan masyarakat, serta kehidupan dalam suatu organisasi besar maupun kecil.

LATIHAN KASUS 1

Gaya Kepemimpinan Apa yang Anda Sukai ?

Pikirkan masing-masing situasi dibawah ini, kemudian pilih tindakan apa yang sebaiknya Anda ambil.

1. Salah seorang karyawan Anda telah bekerja dengan antusias, efektif dan berhasil mencapai target. Anda telah membiarkannya bekerja dengan pengawasan yang longgar. Akhir-akhir ini Anda memberinya tugas baru yang Anda rasa dapat ia tangani. Ternyata kinerjanya menurun dan ia banyak mengambil cuti sakit. Apa yang akan Anda lakukan ?
 - a. Secara terinci menjelaskan kepadanya apa yang harus dilakukan dan memantau pekerjaannya dengan ketat.
 - b. Mengatakan kepadanya apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, namun berusaha mencari tahu apa sesungguhnya masalah yang ia hadapi.
 - c. Tetap memberi dukungan dan membantu memecahkan masalah yang dihadapinya.

- d. Membiarkannya berusaha sendiri mengatasi tugas baru tersebut dengan sebaik-baiknya.
2. Anda baru saja mengambil alih posisi kepala bagian. Tingkat produktivitas sebelumnya rata-rata cukup baik, namun setelah penunjukan Anda mengalami penurunan. Oleh karena itu, Anda bermaksud untuk mengadakan perubahan dalam prosedur dan pembagian tugas. Staf Anda tidak memperlihatkan kerjasama mereka dan menggerutu mengenai situasi yang baik dibawah kepemimpinan atasan yang lama. Apa yang akan Anda lakukan ?
- Menerapkan perubahan dan memantau kinerja mereka dengan ketat.
 - Menjelaskan mengapa perubahan tersebut perlu, apa manfaat perubahan tersebut bagi mereka, dan mendengarkan keprihatinan mereka.
 - Membahas bersama perubahan yang Anda usulkan dan meminta saran mereka bagaimana meningkatkan produktivitas.
 - Membiarkan mereka berusaha sendiri dalam memenuhi target.

Petunjuk :

- Jika Anda memilih pilihan “a” dalam setiap kasus diatas, maka gaya kepemimpinan yang Anda sukai adalah *directing*. Pilihan “b” berarti *coaching* ; pilihan “c” adalah *supporting* ; dan pilihan “d” berarti *delegating*. Namun, gaya kepemimpinan yang Anda sukai tidak selalu yang paling efektif dalam masing-masing kasus.
- Dalam kasus 1, Anda telah menerapkan gaya delegating sebelum memberi tugas yang baru. Anda perlu mengetahui apa yang menjadi masalah staf tersebut dan menolong mengatasinya sambil tetap memberikan dukungan, karena Anda merasa ia mampu menangani tugasnya dengan baik. Pilihan “c” akan lebih tepat dalam situasi ini.
- Dalam kasus 2, kinerja cukup baik sebelum Anda ambil alih. Nampaknya pendahulu Anda telah menggunakan gaya supporting. Oleh karena itu, pilihan “b” rasanya lebih tepat disini. Akan tetapi jika kelompok tersebut tetap gagal mencapai target, maka Anda harus mengganti dengan gaya directing, sehingga kinerja kembali meningkat. Selanjutnya, Anda dapat

kembali lagi ke gaya coaching dan memantau sambil membangun hubungan dengan kelompok Anda.

- **Perhatikan** : bagaimana situasi kerja Anda, dan berusaha untuk dapat mengidentifikasi kapan dan dimana gaya kepemimpinan Anda perlu diubah. Dan jika Anda benar-benar mengubahnya, jangan lupa untuk menjelaskan mengapa Anda melakukannya !!.

LATIHAN KASUS 2

Gaya Kepemimpinan Apa yang Anda Sukai ?

1. Anda menugaskan salah seorang staf untuk menulis laporan mengenai penerimaan beberapa perlengkapan baru pada divisi Anda. Biasanya tugas-tugas itu dapat dilaksanakan dan selesai tepat waktu. Ternyata sekarang penyelesaian laporan itu terlambat. Anda akan :
 - a. Memberitahunya bahwa Anda menghendaki laporan itu, menjelaskan apa-apa yang harus tercakup dan mengawasi penampilannya sehari-hari.
 - b. Memberinya tambahan waktu untuk menyelesaikan tugas.
 - c. Memberitahunya apa yang Anda kehendaki, dan berdiskusi dengannya soal mengapa laporan itu terlambat.
 - d. Membicarakan hal itu dengannya dan mendorongnya untuk menyelesaikan laporan tersebut.
2. Satuan tugas antar unit yang Anda kelola telah bekerja keras untuk menyelesaikan laporan. Salah seorang staf Anda telah 5 kali datang terlambat dalam rapat-rapat yang diadakan. Sekalipun demikian, ia tidak pernah mengemukakan alasan apapun atau meminta maaf. Selanjutnya ia terlambat menyelesaikan laporan anggaran pada bagiannya, padahal laporan tersebut harus disajikan pada tiga hari mendatang. Anda akan :
 - a. Memberitahu dengan jelas apa yang Anda harapkan dan mengawasi pekerjaannya dengan ketat.
 - b. Mendiskusikan dengannya perihal keterlambatan itu, tetapi mendengarkan juga saran-sarannya dan terima hal-hal yang masuk akal.
 - c. Menekankan batas waktu penyelesaian laporan anggaran itu dan mendorong usahanya.
 - d. Beranggapan bahwa ia akan menyelesaikan tugasnya.

3. Pada waktu yang lalu Anda mempunyai masalah dengan salah seorang staf. Ia terlihat lesu dan hanya dengan dorongan Anda yang terus menerus yang dapat membantunya menyelesaikan tugas. Tetapi akhirnya ini kinerjanya telah meningkat dan Anda tidak perlu lagi terlalu sering memperingatkan tentang batas waktu penyelesaian tugas. Ia bahkan berinisiatif mengajukan beberapa saran untuk meningkatkan kinerjanya lebih lanjut. Anda akan :
 - a. Terus mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan tugasnya dengan ketat.
 - b. Terus mengawasi pelaksanaan tugasnya dengan ketat, tapi mendengarkan juga saran-sarannya dan terima hal-hal yang masuk akal.
 - c. Menerima dan mendukung ide-idenya.
 - d. Memberinya keleluasaan memikul tanggung jawab pelaksanaan tugasnya.

4. Kelompok Anda biasanya berfungsi aktif dengan dorongan dan pengarahan Anda. Dalam beberapa minggu terakhir, kinerja mereka turun tajam. Kelompok tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan kualitas kerja mereka juga tidak memuaskan. Anda akan :
 - a. Memberikan keleluasaan bagi kelompok untuk menyelesaikan sendiri masalah-masalah mereka.
 - b. Memastikan bahwa batas waktu terpenuhi dan kualitas pekerjaan memuaskan, tapi berbicara dengan kelompok untuk memperoleh saran-saran dari mereka.
 - c. Memberitahu kelompok apa yang Anda harapkan, bila diperlukan akan mengawasi pekerjaan mereka dengan ketat.
 - d. Membantu kelompok untuk menentukan apa yang perlu mereka kerjakan dan mendorong mereka untuk menempuh langkah-langkah yang diperlukan.

5. Karena adanya pembatasan anggaran pada bagian Anda, diperlukan langkah-langkah untuk konsolidasi. Anda telah menugaskan seorang staf yang sangat berpengalaman untuk melaksanakan konsolidasi itu, sebab Anda menilai bahwa ia pasti mampu. Biasanya ia selalu tampak bersemangat, tetapi sekarang ia kelihatan tidak menaruh perhatian terhadap tugas tersebut. Anda akan:
 - a. Mengawasi pelaksanaan tugas konsolidasi itu, tapi pastikan bahwa Anda mendengar saran-sarannya.

- b. Menugaskan pelaksanaan konsolidasi kepadanya dan memberinya keleluasaan menentukan cara pelaksanaan.
 - c. Membicarakan situasi itu dengannya dan mendorongnya untuk menerima penugasan itu sesuai keterampilan / pengalamannya.
 - d. Mengawasi tugas konsolidasi itu dan menunjukkan dengan jelas apa yang dikerjakan dan mengawasi pekerjaannya dengan ketat.
6. Seorang pegawai yang benar-benar produktif dan efisien pada divisi Anda telah meminta bantuan Anda dalam pelaksanaan suatu tugas. Ia biasanya bekerja sendiri secara efektif. Akhir-akhir ini muncul beberapa masalah sehingga ia merasa tidak dapat mengatasinya sendiri. Anda akan :
- a. Menganalisis masalah dan menetapkan metode pemecahannya.
 - b. Menugaskan pelaksanaan tugas itu kepadanya dan memberinya keleluasaan menentukan cara pelaksanaannya.
 - c. Menentukan dan menerapkan cara pemecahan yang sesuai, tetapi bekerja sama dengannya dalam pemecahan masalah.
 - d. Mendiskusikan masalah itu dengannya dan mendukung usahanya untuk menemukan cara pemecahan yang tepat.
7. Anda telah menugaskan seorang staf senior Anda untuk melaksanakan suatu tugas baru. Sebelumnya ia telah melaksanakan tugas lain dengan baik melalui pengawasan dan dorongan secukupnya dari Anda. Tugas yang Anda pikulkan kali ini penting bagi masa depan kelompok kerja Anda. Staf Anda merasa tidak yakin dan ragu-ragu akan kemampuannya. Anda akan :
- a. Mendiskusikan pekerjaan itu dengannya dan mendukung kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan itu.
 - b. Menentukan kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk menyelesaikan tugas dengan berhasil dan mengawasi pekerjaannya dengan ketat.
 - c. Memberinya keleluasaan untuk menentukan sendiri cara pelaksanaan tugas itu.
 - d. Menentukan dengan jelas apa-apa yang perlu dikerjakan tetapi menerima setiap ide yang mungkin ia sarankan.
8. Salah seorang staf Anda merasa tidak yakin dengan kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang Anda berikan. Ia sebenarnya sangat kompeten dan Anda tahu bahwa ia memiliki keterampilan untuk menyelesaikan tugas itu dengan baik dan efisien. Anda akan :

- a. Mendengarkan hal-hal yang menjadi persoalannya dan mengusahakan agar ia tahu bahwa Anda yakin akan kemampuannya.
 - b. Memperjelas struktur tugas, tetapi mempertimbangkan juga setiap sarann yang dapat membantu.
 - c. Memberitahu dengan jelas apa-apa yang harus dikerjakan untuk pelaksanaan tugas itu dan meneliti pekerjaannya setiap hari.
 - d. Memberinya keleluasaan untuk menggunakan cara yang baik untuk melaksanakan pekerjaaa.
9. Staf Anda mengajukan saran agar Anda mempertimbangkan perubahan jadual dalam pekerjaan mereka. Pada waktu-waktu yang lalu, Anda mendukung saran-saran mereka. Dalam kasus ini staf Anda benar-benar menyadari perlunya suatu perubahan dan mereka siap memberikan saran tentang jadual yang baru. Para anggota sangat kompeten dan bekerja sama dengan baik sebagai sebuah kelompok kerja. Anda akan :
- a. Melibatkan staf dalam mengembangkan jadual baru dan mendukung saran-saran dari anggota.
 - b. Menyusun sendiri desain jadual baru dan penerapannya, tetapi melibatkan saran dari staf.
 - c. Memberikan keleluasaan bagi staf untuk merumuskan sendiri dan menerapkan jadual baru.
 - d. Mendesain sendiri jadual baru dan mengarahkan penerapannya dengan ketat.
10. Anda datang 10 terlambat dalam suatu rapat dengan staf Anda. Berdasarkan kinerja mereka pada waktu yang lampau, Anda menduga bahwa sedang berlangsung percakapan santai dalam rapat itu. Tetapi Anda merasa heran karena menemukan bahwa kelompok Anda secara antusias mendiskusikan pekerjaan yang ditugaskan. Pekerjaan ini sangat berbeda dengan pekerjaan-pekerjaan lain yang telah diselesaikan kelompok. Anda akan :
- a. Memberikan keleluasaan bagi kelompok untuk melakukan pekerjaan tanpa pengarahan dari Anda.
 - b. Segera mengambil alih kontrol dan mengarahkan kelompok.
 - c. Mengarahkan interaksi mereka kepada penyelesaian tugas dan mendorong adanya diskusi kelompok.
 - d. Memberikan keleluasaan bagi kelompok melanjutkan diskusi atas pekerjaan yang ditugaskan dan memberikan dorongan sebanyak mungkin.

11. Selama ini seorang staf pada divisi Anda telah menunjukkan kinerja yang memuaskan dengan dorongan dari Anda serta sedikit pengarahan. Ia telah diberikan pekerjaan yang sama untuk dilaksanakannya pada tahun mendatang dan Anda harus memutuskan bagaimana cara mengawasinya. Anda akan :
 - a. Memberinya keleluasaan untuk melakukan tugas dan memberikan dorongan / pengarahan.
 - b. Menekankan tentang pentingnya pemenuhan batas waktu dan mengarahkan usahanya untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan.
 - c. Berbicara dengannya dan menyusun tujuan bagi pelaksanaan pekerjaan, tetapi tetap mempertimbangkan sarannya.
 - d. Melibatkannya dalam penyusunan tujuan dan mendorong usahanya.

12. Dimasa yang lalu, Anda bekerja secara cermat dengan staf dan mengarahkan usaha mereka. Produktivitas tinggi dan para anggota dapat bekerja sama dengan baik. Menyadari kemampuan mereka, Anda merasa bahwa Anda sekarang mereka dapat bekerja sendiri dengan baik. Anda telah mengalihkan energi Anda kepada bidang baru, dan mereka selanjutnya telah melahirkan karya-karya bagus. Anda sekarang harus menugaskan mereka untuk melakukan kerja tambahan. Anda akan :
 - a. Memberikan pekerjaan kepada mereka, memastikan bahwa mereka mengetahui betul apa yang akan dikerjakan serta mengawasi mereka dengan ketat.
 - b. Memberikan pekerjaan kepada mereka dan memberitahukan bahwa Anda senang terhadap kinerja mereka selama ini dan keyakinan Anda bahwa mereka dapat melaksanakan penugasan itu dengan baik.
 - c. Memastikan bahwa mereka mengetahui apa yang Anda inginkan untuk dikerjakan, tetapi memperhatikan pula saran mereka.
 - d. Memberikan keleluasaan untuk memutuskan cara penyelesaian tugas.

13. Anda baru saja menerima seorang pegawai baru yang akan melaksanakan pekerjaan penting pada divisi Anda. Meskipun ia kurang berpengalaman dan kurang yakin dalam bidang itu, Anda merasa bahwa ia memiliki potensi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Anda akan :
 - a. Memberinya keleluasaan untuk menentukan apa yang harus dikerjakan.
 - b. Memberitahunya dengan jelas apa yang tercakup dalam pekerjaan itu, apa yang Anda harapkan darinya, dan mengawasi pekerjaan dengan ketat.

- c. Memberitahunya apa yang harus dilaksanakan, tapi melihat juga apakah ia memiliki saran.
 - d. Mendorongnya untuk melaksanakan pekerjaan itu dan mendukung usahanya.
14. Divisi Anda mendapat tugas untuk meningkatkan produktivitas kerja sebesar 10 %. Anda mengetahui bahwa hal itu dapat dilakukan tetapi memerlukan keterlibatan Anda secara aktif. Untuk meringankan beban tugas Anda, Anda selanjutnya menugaskan kembali pekerjaan pengembangan sistem pengawasan keuangan yang baru kepada salah seorang staf Anda. Staf yang akan Anda tugasi telah memiliki pengalaman yang cukup tentang hal tersebut, tetapi ia merasa kurang yakin untuk melaksanakannya sendiri. Anda akan :
- a. Menugaskannya untuk tetap melaksanakan tugasnya dan mendorong usahanya.
 - b. Mendiskusikan pekerjaan itu dengannya. Menjelaskan cara pelaksanaan pekerjaan, tetapi melihat apakah ia memiliki ide-ide mengenai pekerjaan itu.
 - c. Menugaskan pelaksanaan pekerjaan kepadanya dan memberikan keleluasaan untuk menentukan cara pelaksanaannya.
 - d. Menugaskan pelaksanaan pekerjaan kepadanya dan menyiapkan memo secara terperinci yang menjelaskan semua langkah yang perlu dilakukan untuk menyelesaikannya.
15. Salah seorang staf Anda telah mengajukan saran yang masuk akal untuk mengadakan perubahan dalam pelaksanaan pekerjaan pada divisi Anda. Pada waktu yang lalu ia telah dapat mengajukan dan melaksanakan saran lain yang sangat membantu dengan cara yang produktif atas dukungan dan dorongan Anda. Anda merasa yakin dengan kemampuannya. Anda akan :
- a. Mengawasi dan mengarahkan penerapannya.
 - b. Mendiskusikan saran itu dengannya dan mendukung usahanya untuk menerapkannya.
 - c. Mengorganisir penerapannya tetapi mencakup ide-idenya.
 - d. Memberinya tanggungjawab untuk melaksanakan saran tersebut tanpa keterlibatan Anda.
16. Berhubung adanya musibah dalam keluarga, Anda terpaksa tidak dapat hadir dalam dua kali pertemuan yang Anda pimpin. Anda mengetahui, setelah menghadiri pertemuan ketiga, bahwa panitia berfungsi dengan

baik dan menunjukkan kemajuan yang memuaskan. Tetapi Anda merasa ragu tentang cara bagaimana menyesuaikan diri dan bagaimana seharusnya peranan Anda. Anda akan :

- a. Menghadiri rapat lagi dan memberikan kebebasan bagi kelompok untuk melanjutkan pekerjaan seperti yang telah dilakukan selama dua kali pertemuan sebelumnya.
- b. Memikul tanggung jawab sebagai ketua panitia dan mulai mengarahkan kegiatan.
- c. Melakukan apa yang dapat Anda kerjakan untuk membuat anggota panitia merasa penting, serta mendukung usaha mereka sebelumnya.
- d. Mengarahkan kegiatan kelompok, tetapi mencakupkan saran-saran mereka.

17. Staf Anda sangat kompeten dan mampu bekerja sendiri dengan baik. Pada umumnya Anda telah membiarkan mereka bekerja sendiri dan Anda pun telah pula mendelegasikan pertanggungjawaban pokok bagi anggota secara individu. Kinerja mereka selama ini sangat menonjol. Anda akan :

- a. Mendukung terus dan mendorong anggota kelompok.
- b. Mengarahkan dan mengawasi secara ketat kegiatan staf.
- c. Melibatkan kelompok dalam suatu diskusi tentang prosedur dan mendorong kerjasama dan keterlibatan mereka.
- d. Memberikan keleluasaan bagi kelompok untuk menerapkan prosedur baru.

18. Anda dan atasan Anda telah memutuskan bahwa suatu prosedur baru harus diadakan pada divisi Anda jika tujuan jangka panjang dalam penampilan kerja hendak dicapai. Pada masa lalu, ketika diadakan prosedur baru, kelompok Anda menunjukkan keinginan yang tinggi untuk menerapkannya sekalipun pada mulanya kurang memiliki keterampilan. Anda akan :

- a. Mengarahkan kelompok dengan ketat dalam penggunaan prosedur baru.
- b. Mengarahkan penerapan prosedur baru itu dan melibatkan kelompok dalam diskusi.
- c. Melibatkan kelompok dalam diskusi tentang prosedur itu dan mendorong kerjasama dan keterlibatan mereka.
- d. Memberikan keleluasaan bagi kelompok untuk menerapkan prosedur baru itu.

19. Anda baru saja dipromosikan sebagai kepala divisi. Selama berada dibawah kepala divisi sebelumnya, staf telah cukup berfungsi dengan dorongan dan pengawasan secukupnya. Tetapi, sejak jabatan itu beralih kepada Anda, tampaknya staf lebih memperhatikan aktivitas sosial daripada melaksanakan tanggungjawab mereka. Pada saat yang sama, penampilan kerja staf tidak dapat ditolerir. Anda akan :
- Mendiskusikan dengan staf tentang kinerja mereka yang rendah dan mendorong usaha mereka untuk memperjelas standar perbaikan.
 - Memperjelas peranan dan tanggungjawab serta mengawasi pekerjaan mereka dengan cermat.
 - Memberikan keleluasaan bagi staf untuk memperjelas tanggungjawab dan tugas mereka.
 - Mengarahkan dan mengorganisir tindakan korektif yang perlu, tetapi memastikan bahwa saran anggota didengarkan.
20. Salah seorang staf Anda sangat ingin melaksnakan suatu penugasan baru. Staf Anda ini memiliki pengalaman yang sedikit dalam bidang dimana ia ingin bekerja. Ia telah melaksanakan pekerjaan dengan baik dalam tugas yang Anda berikan sebelumnya. Anda akan :
- Menjelaskan apa yang harus dikerjakan, tetapi mendukung antusiasmenya untuk melaksanakan tugas baru.
 - Memberikan tugas itu kepadanya dan memberikan ia keleluasaan menentukan cara terbaik untuk mengerjakannya.
 - Mendorongnya untuk mencoba tugas itu dan mendukung usahanya.
 - Memberitahu dengan jelas apa yang harus dilakukan, dan mengawasi pelaksanaannya dengan ketat.

(**Sumber** : Dharma, Agus, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif Bagi Para Manajer*, Bandung : Sinar Baru, 1984)

Setelah Anda mengisi seluruh pertanyaan diatas, masukkan nilai-nilai dari setiap jawaban pada tabel penilaian / skor dibawah ini. Dari sini Anda akan dapat menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling cocok dengan karakter dan perilaku Anda.

	G1	G2	G3	G4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	A	B	C	D
19	B	D	A	C
20	D	A	C	B
	3	4	8	5
	Selisihnya Dengan			
	5	5	5	5

O O O

B A B V

PEMECAHAN MASALAH & PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengantar

Dalam kehidupan suatu organisasi, sering ditemui adanya perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan, perbedaan cara mencapai tujuan, maupun konflik antar anggota organisasi yang bersangkutan. Disamping itu, dalam skala yang lebih luas, organisasi tidak jarang menghadapi berbagai kondisi kurang menguntungkan seperti : adanya hambatan dalam proses pelaksanaan kegiatan, kebingungan dalam menentukan arah dan misinya, kegagalan merealisasikan rencana yang telah disusun, kesalahan dalam mengantisipasi suatu fenomena, dan sebagainya. Keseluruhan kondisi tersebut adalah contoh-contoh masalah yang sering dihadapi oleh suatu organisasi, baik secara individual maupun kolektif.

Adanya suatu permasalahan memang tidak bisa dihindari, namun yang jelas bahwa masalah tersebut harus dihadapi dengan sikap-sikap positif dan tindakan kreatif, sehingga tidak akan mengganggu jalannya organisasi. Sebab, suatu masalah biasanya akan menjadi semacam “kanker” yang akan semakin mengganas jika dibiarkan saja tanpa upaya pencegahan dan pengobatan. Oleh karena itu, dalam rangka memecahkan timbulnya masalah, perlu dilakukan suatu upaya strategis, yakni pengambilan keputusan.

Keputusan dan Pengambilan Keputusan

Keputusan dapat diartikan sebagai suatu pengakhiran atau pemutusan dari suatu proses pemikiran untuk menjawab suatu pertanyaan, khususnya mengenai suatu masalah atau problema. Sedangkan *pengambilan keputusan* adalah proses pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah, mulai dari identifikasi dan perumusan masalah, pengumpulan dan penganalisaan data dan informasi, pengembangan dan pemilihan alternatif, serta pelaksanaan tindakan yang

tujuannya untuk memperbaiki keadaan yang belum memuaskan. Dari pengertian tersebut nampak bahwa pengambilan keputusan bukanlah merupakan kegiatan yang sepele atau mudah. Artinya, suatu keputusan mestilah lahir dari suatu proses panjang yang rumit, dimana di dalamnya terjadi diskusi-diskusi intensif, saling tukar pemikiran dan *brain storming* yang mendalam dengan analisis-analisis yang tajam dan interdisipliner.

Adapun mengenai proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pertama kali, proses pengambilan keputusan dipicu oleh adanya masalah yang dihadapi dan perlu segera dipecahkan oleh suatu organisasi. Dari adanya masalah ini, langkah yang harus ditempuh adalah menetapkan secara tepat apa sesungguhnya masalah yang dihadapi. Untuk itu perlu dilakukan *pengenalan, identifikasi, diagnosis dan analisis terhadap masalah yang ada*, yakni dengan cara menguraikan unsur-unsur masalah yang dihadapi, kemudian dikelompokkan kembali menurut corak dan sifatnya masing-masing, serta memperkirakan faktor-faktor kunci penyebab masalah tersebut.

Untuk mendukung hal ini, perlu dilakukan pengumpulan data pendahuluan yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi. Adalah suatu kegagalan besar jika SDM suatu organisasi salah dalam mengenali, mengidentifikasi serta mendiagnosis sesuatu yang diduga merupakan masalah, padahal masalah sesungguhnya belum atau tidak tersentuh sama sekali.

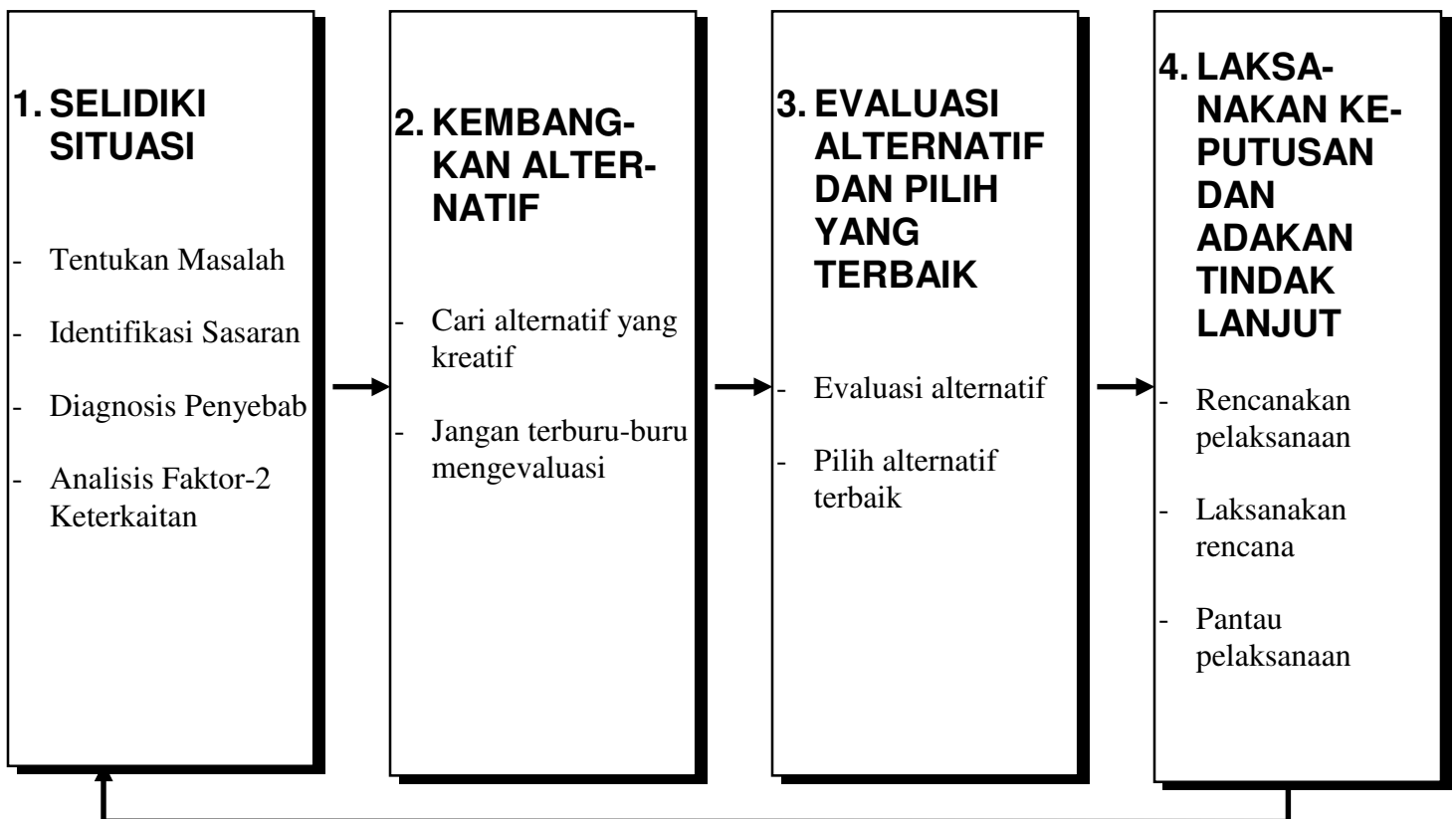
Setelah dilakukan identifikasi dan diagnosis masalah, maka tahap selanjutnya adalah *pengembangan alternatif*. Tahapan ini merupakan kegiatan analisa dalam rangka menggali dan menemukan berbagai macam pilihan atau alternatif, sehingga membutuhkan daya cipta yang besar disamping pengetahuan yang luas dan mendalam tentang masalah yang akan dipecahkan.

Pada tahap berikutnya, terhadap berbagai alternatif tadi diadakan *evaluasi atau penilaian*. Dalam hal ini, evaluasi dilakukan atas dasar ramalan (*forecasting*) mengenai konsekuensi setiap alternatif yang dapat diperkirakan akan timbul. Dalam meramalkan setiap alternatif, biasanya digunakan pola berpikir sebab akibat, misalnya : jika alternatif 1 yang dipilih akan menimbulkan konsekuensi A, B dan seterusnya. Dengan kata lain,

perlu diadakan perbandingan antar alternatif, sebelum sampai kepada pemilihan salah satu alternatif yang dianggap terbaik, serta mengandung *cost* yang jauh lebih rendah dibanding *benefit* yang akan dihasilkan.

Adapun fase atau tahap terakhir dari proses pengambilan keputusan adalah *implementasi keputusan*, yaitu pelaksanaan dari alternatif yang dipilih, serta pemantauan pelaksanaan sebagai dasar tindak lanjut bagi organisasi yang bersangkutan.

Dalam bentuk bagan, proses pengambilan keputusan dapat digambarkan sebagai berikut (Dimodifikasi dari model yang ciptaan **James Stoner & Charles Wankel** dalam bukunya *Management*, 1982 : 223).



Corak dan Jenis Masalah

Sebagaimana diketahui, corak atau jenis masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi biasanya dapat dikelompokkan kedalam dua golongan, yaitu masalah yang sederhana (*simple problem*) dan masalah yang rumit (*complex problem*). Corak atau jenis masalah yang berbeda akan menyebabkan cara pengambilan keputusan yang berbeda pula. Adapun pengertian masalah sederhana adalah masalah yang mempunyai ciri-ciri antara lain berskala kecil, berdiri sendiri dalam arti kurang memiliki sangkut paut dengan masalah yang lain, tidak mengandung konsekuensi yang besar, serta pemecahannya tidak memerlukan pemikiran yang luas dan mendalam.

Terhadap masalah yang sederhana seperti ini, maka pengambilan keputusan dalam rangka pemecahan masalah dilakukan secara individual oleh setiap pimpinan. Teknik yang biasa digunakan untuk memecahkan masalah sederhana ini pada umumnya dilakukan atas dasar intuisi, pengalaman, kebiasaan dan wewenang yang melekat pada jabatannya.

Sementara itu, masalah rumit adalah masalah yang mempunyai ciri-ciri antara lain berskala besar, tidak berdiri sendiri melainkan memiliki kaitan erat dengan masalah-masalah lain, mengandung konsekuensi yang besar, serta pemecahannya memerlukan pemikiran yang tajam dan analitis. Oleh karenanya, pengambilan keputusan atas masalah kompleks ini dilakukan secara kelompok yang melibatkan pimpinan dan segenap staf pembantunya. Masalah rumit ini sendiri dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu masalah yang terstruktur (*structured problems*), dan masalah yang tidak terstruktur (*unstructured problems*).

Structured problems adalah masalah yang jelas faktor-faktor penyebabnya, bersifat rutin dan dan biasanya timbul berulang kali sehingga pemecahannya dapat dilakukan dengan teknik pengambilan keputusan yang bersifat rutin, repetitif dan dibakukan. Sebagai contoh masalah terstruktur ini misalnya adalah masalah penggajian, kepangkatan dan pembinaan pegawai, masalah perijinan, dan sebagainya. Oleh karena sifatnya yang rutin dan baku, maka pengambilan keputusan menjadi relatif lebih mudah atau cepat, dimana salah satu caranya adalah dengan penyusunan metode / prosedur / program tetap atau pembakuan-pembakuan lainnya.

Berbeda dengan masalah yang terstruktur, maka pada masalah yang tidak terstruktur, proses pengambilan keputusan menjadi lebih sulit dan lebih lama. Sebab, masalah yang tidak terstruktur ini merupakan penyimpangan dari masalah organisasi yang bersifat umum, tidak rutin, tidak jelas faktor penyebab dan konsekuensinya, serta tidak repetitif kasusnya. Oleh karenanya, diperlukan teknik pengambilan keputusan yang bersifat *non-programmed decision-making*.

Hal ini mensyaratkan bahwa sebelum di tetapkannya suatu keputusan, perlu disediakan berbagai bahan tambahan atau informasi, baik yang tertuang dalam peraturan perundangan maupun dalam berbagai sumber yang tersebar. Selanjutnya terhadap bahan-bahan dilakukan analisis, penguraian dan pertimbangan-pertimbangan khusus. Dalam kaitan ini, peranan diskusi sangatlah besar, sebab keputusan yang diambil tidak bisa semata-mata didasarkan kepada pengalaman, terlebih lagi adalah faktor-faktor spesifik yang membentuk masalah tersebut.

LATIHAN KASUS :

Tersesat Di Laut : Apa yang Harus Anda Prioritaskan ?

Petunjuk Kasus :

1. Bacalah kasus dibawah ini dengan seksama, dan bayangkanlah bahwa Anda benar-benar sedang menghadapinya.
2. Dalam keadaan kritis tersebut, Anda dituntut untuk mampu memecahkan masalah dalam tempo yang sesingkat-singkatnya, sekaligus mengambil keputusan yang tepat.

Kasus :

Anda sedang terapung-apung di dalam sebuah perahu pesiar di Lautan Pasific Selatan. Sebagai akibat kebakaran yang tak diketahui asalnya, hampir seluruh bagian perahu itu terbakar habis serta rusak segala isinya. Karena itu perahu Anda sekarang sedikit demi sedikit mulai tenggelam. Lokasi Anda kurang jelas dimana saat itu berada, karena rusaknya alat navigasi yang sungguh penting, dan karena Anda beserta rekan-rekan Anda sedang sibuk sekali berusaha memadamkan api. Hanya menurut perkiraan yang cukup

teliti, Anda saat itu sedang berada kurang lebih berjarak 1000 mil arah barat daya dari sebuah pulau terdekat.

Dibawah ini ada sebuah daftar barang yang kebetulan terlindung dan selamat setelah api mengamuk. Tambahan pula, Anda beruntung mendapatkan sebuah sekoci karet yang masih dapat digunakan lengkap dengan dayungnya. Sekoci itu cukup untuk dapat mengangkut Anda beserta rekan-rekan Anda dan semua barang yang terdaftar di bawah. Dari saku-saku baju dan celana semua orang yang selamat terdapat sebungkus rokok, tiga kotak korek api, dan lima lembar uang kertas ribuan.

Tugas Anda sekarang adalah menyusun nilai pentingnya kelima belas barang tadi, atas dasar keperluannya untuk dapat mempertahankan hidup. Anda harus membuat keputusan-keputusan sendiri tanpa berkonsultasi dengan rekan-rekan Anda.

Berikan nomor satu pada jenis barang yang Anda anggap paling penting, dan nomor dua pada barang yang Anda anggap prioritas kedua, begitu seterusnya sampai nomor limabelas, sebagai barang yang sangat kurang penting. Tulis catatan nomor-nomor Anda pada ruang tanda “Pilihan Sendiri”. Setelah hal ini dilakukan, tugas Anda berikutnya adalah membentuk kelompok dan melakukan hal yang sama.

<u>JENIS BARANG</u>	<u>PRIORITAS</u>
• Sekstan
• Cermin Cukur Janggut
• Lima Galon Air
• Kelambu
• Satu Kotak Perbekalan Tentara Kelas C
• Peta Laut Pasific
• Bantal Penyelamat (alat apung yang telah disetujui oleh pemerintah)
• Dua galon campuran oli dan bensin
• Radio Transistor Kecil
• Racun Ikan Hiu
• Duapuluh Kaki Persegi Plastik
• Limabelas Kaki Tali Nilon
• Dua Kotak Batang Permen Coklat

- Alat-alat Pancing
- Satu Kerat (24 Botol) Jamaica Rum Murni

Setelah selesai semuanya, barulah Anda dan rekan-rekan megambil hikmah dari kasus tersebut dengan memperhatikan pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

1. Apakah jawaban Anda sendiri dengan jawaban kelompok terdapat persamaan yang banyak, sebagian terdapat persamaan, atau berbeda sama sekali ? Jika berbeda, apa kira-kira faktor yang menyebabkan terjadinya perbedaan tersebut ?
2. Bagaimana proses “pengambilan keputusan” pada saat Anda bekerja dalam kelompok ? Menurut Anda, lebih bermanfaat manakah proses pengambilan keputusan secara individual dan secara kelompok ? Apa kelebihan dan kekurangannya masing-masing ?
(Perhatikan tentang kemungkinan munculnya perilaku-perilaku individu dalam kelompok seperti : ingin memaksakan pendapat ; pasif / apatis dan menyerahkan keputusan kepada rekannya ; menyembunyikan informasi ; penakut ; pengeluh ; pemalas ; sok tahu ; berbelit-belit, dan sebagainya).
3. Pelajaran-pelajaran apa lagi yang dapat Anda peroleh dari adanya kasus diatas ?

JAWABAN KASUS

Menurut para ahli, barang-barang utama yang dibutuhkan oleh orang yang tersesat di tengah laut adalah barang-barang untuk menarik perhatian dan untuk menolong jiwa, sementara menunggu usaha penyelamatan. Alat-alat navigasi kurang penting. Walaupun sebuah sekoci kecil mungkin mampu digunakan untuk mencapai daratan, alat ini tak mungkin digunakan untuk mengumpukan makanan dan air yang sekedar cukup untuk hidup selama itu. Karena itu, yang paling penting adalah *Cermin Cukur Janggut* dan Dua Galon Campuran Oli dan Bensin. Barang-barang ini dapat digunakan untuk memberi tanda petolongan udara – laut. Prioritas kedua adalah air dan makanan, misalnya saja Satu Kotak Perbekalan Tentara Kelas C.

Berikut ini adalah keterangan singkat tentang urutan nilai (ranking) setiap barang, yang tentu saja tidak mencakup seluruh kegunaan tiap barang melainkan hanya yang penting-penting saja.

- *Cermin Cukur Janggut*, sangat penting untuk memberi tanda.
- *Dua Galon Campuran Oli dan Bensin*, juga diperlukan untuk memberi tanda karena campuran bahan ini akan terapung di atas air dan dapat dibakar dengan selembar uang kertas dan korek api.
- *Lima Galon Air*, penting untuk mengganti cairan tubuh yang hilang karena penguapan dan sebagainya.
- *Satu Kotak Perbekalan Tentara Kelas C*, penting untuk bahan makanan.
- *Duapuluh Kaki Persegi Plastik*, penting sebagai tadah air hujan dan sebagai pelindung.
- *Dua Kotak Batang Permen Coklat*, untuk persediaan makanan.
- *Alat-alat Pancing*, dinilai lebih rendah dari pada coklat karena “seekor burung di tangan lebih bernilai dari pada seratus ekor di angkasa”. Artinya, tidak ada jaminan akan tertangkapnya seekor ikan.
- *Limabelas Kaki Tali Nilon*, mungkin dapat digunakan untuk mengikat peralatan supaya tidak terpelempar ke luar sekoci.
- *Bantal Penyelamat*, dapat digunakan untuk menarik orang yang mungkin tercebur ke laut.
- *Satu Kerat (24 Botol) Jamaica Rum Murni*, berisi 80 % alkohol yang dapat digunakan untuk obat anti infeksi, bukan untuk diminum.
- *Radio Transistor Kecil*, sedikit sekali gunanya karena jauh dari station radio.

- *Racun Ikan Hiu*, sebagai usaha preventif jika sewaktu-waktu muncul ikan hiu yang akan menyerang.
- *Peta Laut Pasific*, tidak berguna tanpa perlengkapan navigasi lainnya. Yang penting bukan mengetahui dimana posisi Anda, melainkan kemana Anda akan menyelamatkan diri atau dimana posisi orang yang akan menyelamatkan Anda.
- *Kelambu*, tidak berguna karena tidak ada nyamuk di Lautan pasific.
- *Sekstan*, tidak berguna tanpa meja dan kronometer.

O O O

BAB VI KOMUNIKASI

Pengantar

Dalam hal berkomunikasi, sering terjadi suatu kondisi dimana posisi seseorang dominan dibanding yang lainnya. Atau mungkin juga, seseorang memiliki informasi yang lebih banyak dan luas, sehingga pihak yang menjadi lawan bicaranya menjadi pasif, kurang responsif dan cenderung mengiyakan saja. Bahkan tidak jarang terjadi, seseorang yang ingin berkomunikasi dengan orang lain sudah memiliki rasa tidak percaya diri, takut, ewuh pakewuh, minder, atau gemetar. Jadi jelaslah bahwa proses komunikasi antar dua orang atau lebih seringkali berada pada posisi yang tidak sederajat (*asymetric relation*), sehingga nilai obyektivitas dan efektivitas dari proses komunikasi tadi dapat terganggu. Selanjutnya apabila kondisi in berjalan terus tanpa upayaantisipasi, maka tujuan dari diadakannya komunikasi tadi menjadi terhambat. Oleh karena itu, proses komunikasi hendaknya berjalan secara wajar, terbuka, dan sejajar.

Komunikasi : Pengertian dan Prosesnya

Secara luas komunikasi adalah *setiap bentuk tingkah laku seseorang baik verbal maupun nonverbal yang ditanggapi oleh orang lain*. Komunikasi mencakup pengertian yang lebih luas dari sekadar wawancara. Setiap bentuk tingkah laku mengungkapkan pesan tertentu, sehingga juga merupakan sebetuk komunikasi (**Johnson**, dalam **Supratiknya**, 1995 : 30).

Sementara secara sempit komunikasi diartikan sebagai *pesan yang dikirimkan seseorang kepada satu atau lebih penerima dengan maksud sadar untuk mempengaruhi tingkah laku si penerima*. Dalam setiap bentuk komunikasi setidaknya dua orang saling mengirimkan lambang-lambang yang memiliki makna tertentu. Lambang-lambang tersebut bisa bersifat

verbal berupa kata-kata, atau bersifat nonverbal berupa ekspresi ataupun ungkapan tertentu dan gerak tubuh.

Dari berbagai definisi ataupun pengertian tentang komunikasi, menurut **Robby Chandra** (1992 : 46-47) dapat dibagi ke dalam empat kelompok, yaitu :

- a. *Definisi berdasarkan perspektif yang bersifat behavioristik.* Prespektif ini datang dari cabang psikologi behavioristik yang menekankan hubungan antara stimulus/rangsangan dan respons dari penerima stimulus. Dengan demikian teori yang menggunakan perspektif ini akan menekankan komunikasi sebagai pengaruh perasaan sebagai stimulus terhadap seseorang.
- b. *Definisi berdasarkan teori transmisi.* Menurut teori ini komunikasi adalah transfer informasi dari pengirim berita kepada penerima. Di dalam definisi yang bersifat transmisional tekanan diletakkan pada peranan media, waktu, dan sekuens dari berita.
- c. *Definisi berdasarkan prespektif yang menekankan interaksi.* Perspektif ini menyadari bahwa komunikator dan penerima saling berespons. Kata kunci di dalam definisi yang memperhatikan interaksi ialah umpan balik (*feed-back*) dan efek timbal balik.
- d. *Definisi yang menekankan transaksi.* Perspektif definisi serupa ini komunikasi dilihat sebagai pengalaman di mana pesertanya ambil bagian dengan aktif. Karena tekanan perhatiannya diletakkan atas pemahaman tentang konteks, proses, dan fungsi komunikasi yang terjadi.

Komunikasi yang terjadi antara seseorang dengan orang lain, berlangsung pada taraf kedalaman yang berbeda-beda. Dan atas dasar kedalamannya ini, **John Powell** (dalam **Supratiknya**, 1995 : 32-34) membedakan komunikasi dalam lima taraf. *Taraf Kelima* adalah ***basa-basi***. Ini merupakan taraf komunikasi paling dangkal. Biasanya terjadi antara dua orang yang bertemu secara kebetulan. *Taraf keempat*, yakni ***membicarakan orang lain***. Di sini orang sudah mulai saling menanggapi, namun tetap masih dalam taraf dangkal, khususnya sebelum mau berbicara tentang diri masing-masing.

Taraf ketiga adalah **menyatakan gagasan dan pendapat**. Kita sudah mau saling membuka diri, saling mengungkapkan diri, namun pengungkapan diri tersebut masih terbatas pada taraf pikiran. *Taraf kedua* adalah **taraf hati dan perasaan**. Ada yang mengatakan bahwa emosi atau perasaan adalah unsur yang membedakan orang yang satu dari yang lain. Sama-sama menghias rumah dan menaikan bendera dalam rangka tujuh belas Agustus-an, namun seorang veteran pejuang yang hidupnya kini sukses, veteran pejuang yang bernasib kurang beruntung, miskin dan terlupakan, warga masyarakat biasa yang tidak mengalami sendiri masa perang, dan seorang mahasiswa yang aktif memperjuangkan keadilan, tentu melakukannya dengan perasaan yang berbeda-beda.

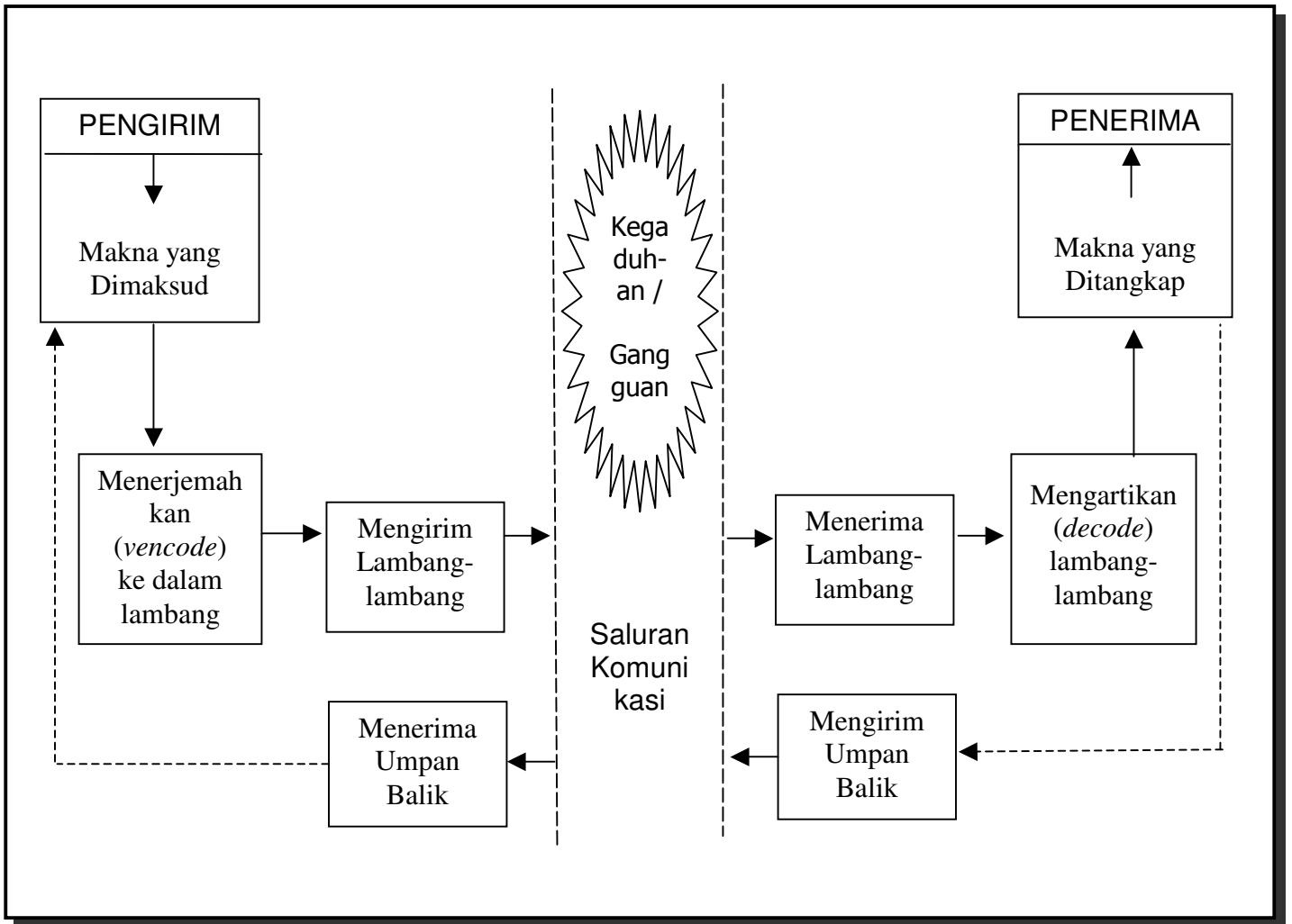
Taraf pertama adalah **hubungan puncak**. Komunikasi pada taraf ini ditandai dengan kejujuran, keterbukaan dan saling percaya yang mutlak diantara kedua belah pihak. Tidak ada lagi ganjalan-ganjalan berupa rasa takut, rasa khawatir jangan-jangan kepercayaan kita disia-siakan. Selain merasa bebas untuk saling mengungkapkan perasaan, biasanya kedua belah pihak juga memiliki perasaan yang sama tentang banyak hal. Dengan kata lain, komunikasi tersebut telah berkembang begitu mendalam sehingga kedua pihak merasakan kesatuan timbal balik yang hampir sempurna.

Dalam pelaksanaan suatu komunikasi, atau untuk dapat tersampainya suatu pesan dari seseorang (pengirim) kepada orang lain (penerima), perlu adanya proses, yakni **proses komunikasi**. Didalam proses ini, paling tidak terdapat tujuh unsur dasar, yaitu (Supratiknya, 1995 : 31) :

1. Maksud-maksud, gagasan dan perasaan yang ada dalam diri pengirim serta bentuk tingkah laku yang dipilihnya.
2. Proses *kodifikasi* pesan oleh pengirim. Pengirim mengubah gagasan, perasaan dan maksud-maksudnya kedalam bentuk pesan yang dapat dikirimkan.
3. Proses pengiriman pesan kepada penerima.
4. Adanya saluran (*channel*) atau media, melalui mana pesan dikirimkan.
5. Proses *dekodifikasi* pesan oleh penerima. Penerima menginterpretasikan atau menafsirkan makna pesan.
6. Tanggapan batin oleh penerima terhadap hasil interpretasinya tentang makna pesan yang ditangkap.
7. Kemungkinan adanya hambatan (*noise*) tertentu.

Dalam bentuk gambar, proses komunikasi dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 6
Proses Komunikasi



Sumber : Ludlow and Panton (1996 :13)

Komunikasi Satu Arah & Dua Arah

Dilihat dari umpan balik atau respon para pihak dalam berkomunikasi, maka terdapat dua bentuk komunikasi, yakni komunikasi satu arah dan komunikasi dua arah. **Komunikasi satu arah**, yakni situasi komunikasi di mana pengirim tidak memiliki kesempatan untuk mengetahui bagaimana penerima telah mendekodefikasikan pesannya.

Sebaliknya, **komunikasi dua arah** berlangsung apabila pengirim cukup leluasa mendapatkan umpan balik tentang cara penerimaan menangkap pesa yang telah dikirimnya. Komunikasi dua arah yang terbuka semacam ini akan mempermudah terjadinya saling pemahaman dalam komunikasi, dan sangat menolong mengembangkan suatu relasi yang memuaskan bagi kedua belah pihak serta kerja sama yang efektif (**Johnson**, dalam **Supratiknya**, 1995 : 38-39).

Pentingnya Komunikasi

Komunikasi antarpribadi sangat penting bagi kebahagiaan hidup kita. **Johnson** (1981) sebagaimana dikutip **Supratiknya** (1995 : 9-10) menunjukkan beberapa peranan yang disumbangkan oleh komunikasi antarpribadi dalam rangka menciptakan kebahagiaan hidup manusia.

Pertama, komunikasi antarpribadi membantu perkembangan intelektual dan sosial kita. Perkembangan kita sejak masa bayi sampai masa dewasa mengikuti pola semakin meluasnya ketergantungan kita pada orang lain. Diawali dengan ketergantungan atau komunikasi yang intensif dengan ibu pada masa bayi, lingkaran ketergantungan atau komunikasi itu semakin luas dengan bertambahnya usia kita. Bersama proses itu, perkembangan intelektual dan sosial kita sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi kita dengan orang lain itu.

Kedua, identitas atau jati diri kita terbentuk dalam dan lewat komunikasi dengan orang lain. Selama berkomunikasi dengan orang lain, secara sadar maupun tidak sadar kita mengamati, memperhatikan dan mencatat dalam hati semua tanggapan yang diberikan oleh orang lain terhadap diri kita. Kita menjadi tahu bagaimana pandangan orang lain itu

terhadap diri kita. Berkat pertolongan komunikasi dengan orang lain kita dapat menemukan diri, yaitu mengetahui siapa diri kita sebenarnya.

Ketiga, dalam rangka memahami realitas di sekeliling kita srt menguji kebenaran kesan-kesan dan pengertian yang kita miliki tentang dunia di sekitar kita, kita perlu membandingkannya dengan kesan-kesan dan pengertian orang lain tentang realitas yang sama. Tentu saja, perbandingan sosial (*social comparison*) semacam itu hanya dapat kita lakukan lewat komunikasi dengan orang lain.

Keempat, kesehatan mental kita sebagian besar juga ditentukan oleh kualitas komunikasi atau hubungan kita dengan orang lain, lebih-lebih orang-orang yang merupakan tokoh-tokoh signifikan (*significant figures*) dalam hidup kita. Bila hubungan kita dengan orang lain diliputi berbagai masalah, maka tentu kita akan menderita merasa sedih, cemas, frustrasi. Bila kemudian kita menarik diri dan menghindari orang lain, maka rasa sepi dan terasing yang mungkin kita alami pun tentu akan menimbulkan penderitaan, bukan hanya penderitaan emosional atau batin, bahkan mungkin juga penderitaan fisik.

Apabila dalam proses tersebut terjadi suatu komunikasi yang tidak lancar dan tidak efektif, akan terjadi apa yang disebut kegagalan komunikasi (*communication failure*). Atau dengan kata lain, kegagalan dalam komunikasi timbul karena adanya kesenjangan antara apa yang sebenarnya dimaksud pengirim dengan apa yang oleh penerima diduga dimaksud oleh pengirim. Secara lebih rinci (**Johnson** : dalam **Supratiknya**, 1995 : 32-34) mengidentifikasi sumber kegagalan komunikasi pada sejumlah faktor sebagai berikut :

- a. Sumber-sumber hambatan yang bersifat emosional dan sosial atau kultural. Misalnya, karena kita tidak suka pada seseorang maka semua kata-katanya kita tafsikan negatif. Atau, kita tersinggung ketika seorang teman Barat membelai kepala kita, ternyata baginya merupakan ungkapan keakraban.
- b. Sering kita mendengarkan dengan maksud sadar maupun tidak sadar untuk memberikan penilaian dan menghakimi si pembicara. Akibatnya, ia menjadi bersifat defensif. Artinya, bersikap menutup diri dan sangat berhati-hati dalam berkata-kata.

- c. Sering, kita gagal dalam menangkap maksud konotatif di balik ucapannya kendati kita sepenuhnya tahu arti denotatif kata-kata yang digunakan oleh seorang pembicara.
- d. Kesalahfahaman atau distorsi dalam komunikasi sering terjadi karena tidak saling mempercayai.

Tiga Gaya Tanggapan Dalam Komunikasi

Mengenai cara seseorang (komunikator) memberikan tanggapan kepada komunikator – dilihat dari hak untuk mempertahankan kepentingan dan harga dirinya – terdapat tiga gaya tanggapan, yaitu *non asersi, asersi dan agresi*.

Asersi adalah tindakan untuk mempertahankan hak azasi sendiri yang mendasar tanpa melanggar hak azasi orang lain (**Jakubowski-Spector, 1973**). Dengan kata lain, asersi adalah gaya tanggapan yang mengakui batas-batas antara hak individu seseorang dengan hak orang lain dan senantiasa menjaga batas-batas itu. Oleh karena itu, dalam tanggapan asertif ini terkandung suatu pengakuan bahwa hak orang lain untuk berbuat salah, namun tiap-tiap orang berhak memenuhi kebutuhannya sendiri tanpa mengabaikan menolong orang lain.

Ketika salah seorang teman Inem pinjam mobil sport barunya untuk tamasya, Inem menanggapi secara “asertif” dengan mengatakan : “Saya memahami kebutuhanmu akan transportasi, tetapi mobil ini terlalu berarti bagi saya untuk saya pinjamkan”. Inem berhasil memahami hak temannya untuk meminjam, tetapi juga berhasil mempertahankan haknya sendiri untuk menolak.

Kemudian gaya tanggapan non-asersi menggambarkan ketidakmampuan untuk mempertahankan batas antara hak seseorang dengan hak orang lain secara memuaskan. Gaya tanggapan ini terjadi bilamana seseorang membiarkan batas-batas haknya dipersempit. Dalam kasus Inem, tanggapan yang bersifat “Non-Asertif” tentunya akan meminjamkan kendaraannya, karena takut temannya akan menganggap dirinya picik atau kurang percaya ; oleh karena itu ia menyesal mengapa ia tidak menolak. Jadi dalam hal ini Inem tidak memilih untuk mengatakan tidak.

Adapun gaya tanggapan agresip terjadi jika seseorang memasuki batas-batas hak individu orang lain. Dalam kasus Inem ungkapan agresi dapat berbunyi seperti ini : “Tentu saja tidak!” atau “Kau bercanda !”. Dalam hal ini Inem melanggar hak seseorang untuk memperoleh penghormatan dan penghargaan.

Pengungkapan Diri dan Jendela Johari

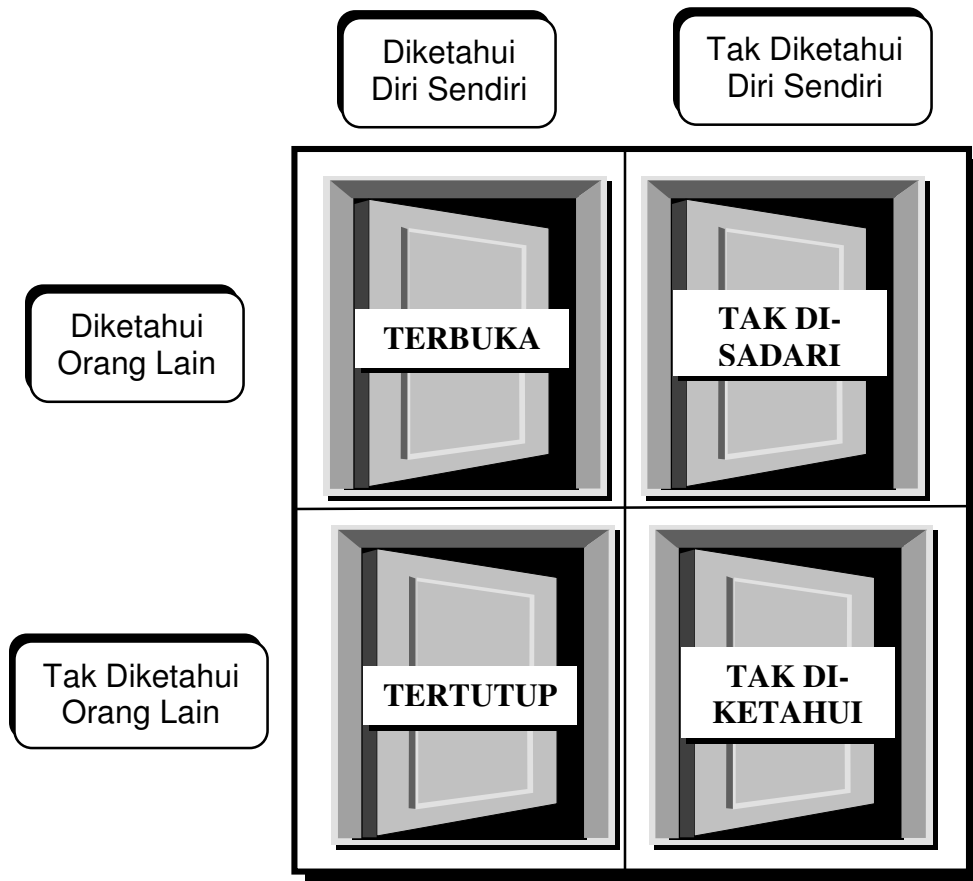
Salah satu upaya untuk menciptakan proses komunikasi yang efektif adalah dengan keberanian untuk mengungkapkan diri secara terbuka dan obyektif. Sebagaimana yang dikatakan oleh **Ludlow dan Panton** (1996 : 9), bahwa dalam menafsirkan informasi, kita lebih melihat atau mendengar apa yang kita inginkan dari pada menghadapi fakta-fakta obyektif. Oleh karena itu, penghalang terbesar obyektivitas adalah konsep diri (*self concept*), yakni apa yang “kita ketahui” dalam hubungan kita dengan dunia dan orang lain, dan kita cenderung menolak informasi yang tampaknya mengancam konsep diri tersebut. Dengan kata lain, obyektivitas dalam komunikasi akan terganggu manakala terjadi “pembiasaan persepsi” antar pribadi.

Dalam hubungan ini, maka Jendela Johari bermanfaat untuk mengurangi adanya pembiasaan persepsi tersebut. Dari gambar dibawah ini dapat disimak bahwa ketika kita sedang bersama dan atau berkomunikasi dengan orang lain, terdapat beberapa unsur dari diri, sikap, perilaku dan kepribadian kita yang kita sadari dan juga tampak nyata bagi orang lain (bidang TERBUKA). Disisi lain, orang mungkin mengamati segi-segi kehidupan kita yang tidak kita sadari, misalnya “nafasnya bau jengkol” (bidang TAK DISADARI).

Disamping itu, kita sering cenderung menjaga beberapa bagian dari diri, sikap dan perasaan, serta hal-hal pribadi kita dan tidak membukanya kepada orang lain (bidang TERTUTUP). Sementara seringkali kita sadari juga bahwa ada beberapa aspek kehidupan yang tidak kita ketahui serta tidak tampak pula bagi orang lain, akan tetapi sangat mempengaruhi perilaku kita – misalnya kemarahan yang muncul tanpa sebab (bidang TAK DIKETAHUI).

Keempat bidang dalam komunikasi tersebut – dengan menggunakan analisis **Joe Luft** dan **Harry Ingham**, dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 7
Jendela Johari



Pada saat seseorang bertemu dan berkomunikasi untuk pertama kalinya dengan orang lain, terdapat kecenderungan untuk tidak terlalu membuka diri, sehingga *bidang terbuka* menjadi kecil. Akibatnya, komunikasi menjadi kurang efektif, dan diperlukan langkah-langkah untuk memperluas *bidang terbuka* ini, sekaligus mempersempit *bidang tak disadari* dan *bidang tertutup*. Hal ini dapat dicapai melalui dua rangkaian aktivitas yang dilakukan dengan penuh kesadaran, yakni ***pengungkapan diri*** dan ***umpan balik***.

Pengungkapan diri adalah pemberian informasi mengenai diri kita secara cuma-cuma kepada orang lain dan bermanfaat untuk memperkecil *bidang tak disadari*. Sementara umpan balik adalah tanggapan dari orang lain yang bermanfaat untuk memperkecil *bidang tak disadari*.

LATIHAN KASUS 1

APAKAH ANDA TERBUKA DALAM BERKOMUNIKASI ?

Untuk menghancurkan kendala-kendala dalam pengungkapan diri dan dalam penerimaan umpan balik dari orang lain ; mengenal dengan lebih tepat citra diri Anda dan pembiasaan persepsi dengan membagi informasi kepada orang lain ; Anda diminta untuk mengerjakan latihan (permainan) dibawah ini dengan petunjuk sebagai berikut.

1. Bentuklah suatu kelompok kecil (! 5 orang). Masing-masing anggota kelompok membawa sebatang pensil dan beberapa lembar kertas (sesuai dengan jumlah anggota kelompok). Pada bagian atas setiap kertas tadi, tuliskan nama anggota kelompok (termasuk nama sendiri).
2. Masing-masing orang lalu menulis pada kertas yang telah tersedia :
 - a. 5 (lima) kebiasaan atau sikap yang positif (kekuatan)
 - b. 5 (lima) kebiasaan atau sikap yang negatif (kelemahan)
3. Lembaran-lembaran yang telah berisi tulisan tersebut lalu dibagikan kepada masing-masing anggota sesuai dengan nama yang tertera di bagian atas kertas tersebut.
4. Kemudian setiap anggota menurut gilirannya membacakan dengan keras :
 - a. Persepsi orang lain tentang dirinya (bila perlu dapat meminta penjelasan).
 - b. Persepsinya tentang diri sendiri.
5. Kelompok lalu mendiskusikan pembedaan-perbedaan persepsi yang muncul serta sebab-sebabnya (khususnya dilihat dari aspek komunikasi).

LATIHAN KASUS 2

BAGAIMANA ANDA MENANGGAPI SIKAP ATASAN DAN BAWAHAN ?

1. Anda telah membuat kesalahan dalam pekerjaan. Atasan Anda telah mengetahuinya dan menegur Anda agak kasar agar tidak ceroboh. Bagaimana Anda menanggapi ?

2. Salah seorang bawahan Anda telah datang terlambat selama tiga atau empat hari berturut-turut. Bagaimana tanggapan Anda terhadap bawahan ini ?
3. Atasan Anda selalu memanggil Anda di kantor untuk alasan yang kurang penting, pada saat Anda sedang berusaha menyelesaikan pekerjaan yang sangat mendesak. Bagaimana tanggapan Anda terhadap hal ini ?

O O O

BAB VII STRES DAN KONFLIK

Pengantar

Manusia adalah makhluk sosial (*zoon politicon*); demikian kata Aristoteles yang kira-kira berarti bahwa manusia hanya dapat berarti jika berada dalam lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, dalam kehidupan sosial, manusia selalu bertemu dengan manusia yang lain. Pertemuan antar manusia – baik dalam konteks individu maupun konteks organisasi – disatu pihak sangat diperlukan untuk saling memenuhi seluruh kebutuhan pihak-pihak yang bersangkutan. Namun dipihak lain, pertemuan-pertemuan tadi akan menimbulkan pula perbedaan kepentingan, perbedaan keinginan dan perbedaan pandangan, yang pada gilirannya akan menyebabkan terjadinya ketegangan-ketegangan (*stres*) antar pihak. Selanjutnya, ketegangan ini lama kelamaan akan menjurus kepada terjadinya konflik atau benturan. Dan apabila ketegangan dan konflik ini berjalan terus tanpa adanya upaya-upaya untuk mengatasinya, maka tujuan hakiki dari diadakannya hubungan antar manusia menjadi sia-sia.

Dari sedikit paparan diatas dapat disimpulkan bahwa stres dan konflik sesungguhnya merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan manusia. Hal ini sesuai dengan pendapat **P. Wehr**, dalam bukunya *Conflict Resolution* (dalam **Robby Chandra**, 1992 : 17) yang menyimpulkan bahwa “konflik dan pertikaian adalah hal yang tak terhindarkan di dalam tiap kelompok sosial”. Sebagai penyebabnya, antara lain Wehr mengungkapkan bahwa : “konflik adalah suatu konsekuensi dari komunikasi yang buruk, salah pengertian, salah perhitungan, dan proses-proses lain yang tidak kita sadari”.

Disisi lain, **Coser** dan **Simmel** (dalam **Robby Chandra**, 1992 : 17) juga membuktikan bahwa konflik adalah hal yang wajar dalam suatu hubungan yang berlangsung lama. Kedua peneliti ini bahkan dapat menggambarkan konflik sebagai sesuatu yang muncul menurut siklus tertentu. Penelitian mereka dikuatkan oleh penelitian Wehr yang juga menyimpulkan bahwa selain merupakan hal yang alamiah konflik juga

memiliki dinamika tertentu yang bisa diramalkan kehadirannya dan dapat diarahkan secara konstruktif. Bahkan Wehr berpendapat bahwa di dalam konteks keluarga, kelompok atau masyarakat, konflik juga berkaitan langsung dengan struktur pengaturan kekuasaan.

Pembahasan di atas menunjukkan bahwa konflik tidak dapat dilihat hanya sebagai hal yang negatif, tidak wajar, atau merusak. Gejala konflik adalah hal yang alamiah dan wajar. Lebih lanjut, konflik dapat dikendalikan dan digunakan sebagai sesuatu yang memperkaya hubungan antara dua manusia atau lebih. Dengan demikian pertanyaan yang paling utama tentang suatu konflik ialah: “Bagaimana konflik ini dapat diarahkan, atau digunakan sebagai sesuatu yang berguna?”

Pengertian dan Sifat Konflik

Menurut **Joyce Hocker** dan **William Wilmot** di dalam bukunya *Interpersonal Conflict* (dalam **Robby Chandra**, 1992 : 15-16), ada berbagai pandangan tentang konflik yang umumnya tersebar secara merata di dalam berbagai budaya di seluruh dunia.

- a. *Konflik adalah hal yang abnormal karena hal yang normal ialah keselarasan.* Mereka yang menganut pandangan ini pada dasarnya bermaksud menyampaikan bahwa, suatu konflik hanyalah merupakan gangguan stabilitas. Karena konflik dilihat sebagai suatu gangguan maka harus diselesaikan secepat-cepatnya, apa pun penyebabnya.
- b. *Konflik sebenarnya hanyalah suatu perbedaan atau salah paham.* Kata-kata serupa itu seringkali disampaikan oleh orang yang terlibat dalam sebuah konflik. Dengan kata lain, konflik tidak dinilai sebagai hal yang terlalu serius. Bahkan, menurut penganut pendapat ini penyebab konflik hanyalah kegagalan berkomunikasi dengan baik, sehingga pihak lain tidak dapat memahami maksud kita yang sesungguhnya.
- c. *Konflik adalah gangguan yang hanya terjadi karena kelakuan orang-orang yang tidak beres.* Pendapat ini sering pula diungkapkan dengan cara lain. Orang-orang yang senang terlibat konflik adalah anti-sosial,

paranoia, ngawur, atau senang berkelahi. Menurut penganut pendapat ini, penyebab suatu konflik adalah ketidakberesan kejiwaan orang tertentu.

Mengenai faktor penyebab konflik, menurut **Watkins** (dalam **Robby Chandra**, 1992 : 15-16), konflik terjadi bila terdapat dua hal. **Pertama**, konflik bisa terjadi bila sekurang-kurangnya terdapat dua pihak yang secara potensial dan praktis / operasional dapat saling menghambat. Secara potensial artinya mereka memiliki *kemampuan* untuk menghambat. Secara praktis / operasional, artinya kemampuan untuk tadi *bisa diwujudkan* dan ada di dalam keadaan yang memungkinkan perwujudannya secara mudah. Artinya, bila kedua pihak tidak dapat menghambat atau tidak melihat pihak lain sebagai hambatan, maka konflik tidak akan terjadi.

Kedua, konflik dapat terjadi bila ada suatu sasaran yang sama-sama dikejar oleh kedua pihak kedua namun hanya salah satu pihak yang mungkin akan mencapainya.

Selanjutnya dilihat dari *sifatnya*, konflik dapat dikelompokkan menjadi konflik negatif dan konflik positif. **Konflik yang negatif** ialah konflik di mana pihak-pihak yang terlibat merasa rugi karena konflik itu. Hal itu bisa terjadi walaupun pihak luar melihat pihak yang merasa kalah itu sudah unggul. Jadi faktor persepsi dan perasaan kalah memegang peranan penting. Konflik yang negatif dan merusak ini muncul dalam bentuk yang dikenal sebagai **spiral konflik**. Spiral konflik ini hanya memiliki satu arah yaitu meningkat dan maju. Ciri-cirinya, hubungan negatif itu hampir otomatis menghasilkan hubungan negatif lainnya. Dalam spiral ini salah satu pihak akan berusaha untuk mengubah struktur hubungan dan membatasi pilihan pihak lain, untuk mencari keuntungan sepihak.

Salah satu bentuk konflik negatif ialah suatu konflik yang tidak terselesaikan. Hal ini bisa terjadi dengan salah satu pihak menarik diri. Ini dilakukan dengan pengetahuan bahwa pihak lainnya akan dirugiak oleh keputusan itu.

Lawan dari konflik negatif ialah konflik positif. **Konflik positif** berguna untuk suatu masyarakat atau kelompok yang memungkinkan ekspresi konflik yang terbuka dan memungkinkan pergeseran keseimbangan kekuasaan. Konflik akan memberikan transisi untuk suatu hubungan baru yang terus direvisi.

Beberapa contoh manfaat positif dan konflik adalah sebagai berikut
(**Johnson**, dalam **Supratiknya**, 1995 : 94-96)

1. Konflik dapat menjadikan kita sadar bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan kita dengan orang lain.
2. Konflik dapat menyadarkan dan mendorong kita untuk melakukan perubahan-perubahan dalam diri kita.
3. Konflik dapat menumbuhkan dorongan dalam diri kita untuk memecahkan persoalan yang selama ini tidak jelas kita sadari atau kita biarkan tidak muncul kepermukaan .
4. Konflik dapat menjadikan kehidupan lebih menarik
5. Perbedaan pendapat dapat membimbing ke arah tercapainya keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu.
6. Konflik dapat menghilangkan ketegangan-ketegangan kecil yang sering kita alami dalam hubungan kita dengan seseorang.
7. Konflik juga dapat menjadikan kita sadar tentang siapa atau macam apa diri kita sesungguhnya.
8. Konflik juga dapat menjadi sumber hiburan.
9. Konflik dapat mempererat dan memperkaya hubungan.

Ciri-ciri dari konflik yang positif ialah adanya transformasi dari elemen-elemen konflik, yaitu: cara konflik itu diekspresikan, persepsi tentang kebutuhan dan tujuan, persepsi tentang kemungkinan pemenuhannya, tingkat persepsi bahwa kedua belah pihak sebenarnya saling terkait, serta jenis kerja sama dan oposisi. Dengan kata lain kedua pihak akan merasa diperkaya di dalam hubungan mereka. Mereka akan lebih bersedia bekerja sama dan bersedia untuk mengatasi konflik dengan lebih terbuka di masa depan.

Dalam hubungan ini, **Coser** (dalam **Robby Chandra**, 1992 : 54) berpendapat bahwa konflik dapat menyatukan sebuah kelompok lebih erat dan memadukannya dengan baik. Hal ini disebabkan karena konflik itu memberikan klep pengaman, menolong kelompok untuk lebih efektif dengan adanya keterbukaan dalam menilai struktur yang ada dan memungkinkan ada perumusan yang tajam tentang sasaran/tujuan dan kebutuhan kelompok. Konflik yang produktif dan positif akan membuat semua pihak merasa bahwa sesuatu telah dicapai bersama.

Dengan kata lain konflik dalam hubungan antar pribadi sesungguhnya memiliki potensi menunjang perkembangan pribadi kita sendiri maupun perkembangan relasi kita dengan orang lain, asal kita mampu menghadapi dan memecahkan konflik-konflik semacam itu secara konstruktif. Suatu konflik bersifat konstruktif, bila sesudah mengalaminya:

1. Hubungan kita dengan pihak lain justru menjadi lebih erat dalam arti lebih mudah berinteraksi dan bekerja sama
2. Kita dan pihak lain justru lebih saling menyukai dan saling mempercayai.
3. Kedua belah pihak sama-sama merasa puas dengan akibat-akibat yang timbul setelah berlangsungnya konflik.
4. Kedua belah pihak makin terampil mengatasi secara konstruktif konflik-konflik baru yang terjadi diantara mereka.

Anatomi / Unsur Konflik

Dimana pun terjadinya, semua konflik memiliki kesamaan-kesamaan. Baik yang terjadi dikeluarga, sekolah, lingkungan agama, atau lingkungan bisnis, indikator adanya kehadiran konflik adalah terdapatnya anatomi dan atau unsur-unsur di bawah ini (dalam **Robby Chandra**, 1992 : 54).

1. *Adanya ketegangan yang diekspresikan*, baik melalui tindakan, ucapan / lisan, isyarat, dan sebagainya. Namun konflik batin yang hanya diketahui dan dirasakan oleh pihak yang bersangkutan, tidak termasuk dalam pengertian konflik disini.
2. Adanya sasaran / tujuan atau pemenuhan kebutuhan yang dilihat berbeda, yang dirasa berbeda, atau yang sesungguhnya bertentangan.
3. Kecilnya kemungkinan untuk pemenuhan kebutuhan yang dirasakan.
4. Adanya kemungkinan bahwa masing-masing pihak dapat menghalangi / menghambat pihak lain dalam mencapai tujuannya.
5. Adanya saling ketergantungan. Menurut **Braiker** dan **Kelley**, seseorang yang tidak tergantung kepada orang lain atau tidak memiliki kepentingan tentang apa yang dilakukan orang lain, tidak akan berkonflik dengannya.

Strategi Mengatasi Konflik

A papun konflik yang kita hadapi, konsentrasi pemikiran harus diarahkan kepada upaya bagaimana mengatasi konflik (yang negatif), serta bagaimana memelihara konflik (yang positif). Dalam kaitan ini, bila kita terlibat dalam suatu konflik dengan orang lain, ada dua hal yang harus kita pertimbangkan (**Supratiknya**, 1995 : 99-100)

- a. Tujuan-tujuan atau kepentingan-kepentingan pribadi kita. Tujuan-tujuan pribadi ini dapat kita rasakan sebagai hal yang sangat penting sehingga harus kita pertahankan mati-matian, atau tidak terlalu penting sehingga dengan mudah kita korbankan.
- b. Hubungan baik dengan pihak lain. Seperti tujuan pribadi, hubungan dengan pihak lain dengan siapa kita berkonflik ini juga dapat kita rasakan sebagai hal yang sangat penting, atau sama sekali tidak penting.

Cara kita bertingkah laku dalam suatu konflik dengan orang lain, akan ditentukan oleh seberapa penting tujuan-tujuan pribadi dan hubungan dengan pihak lain kita rasakan. Berdasarkan dua pertimbangan di atas, dapat ditemukan lima gaya dalam mengelola konflik antar pribadi (**Johnson**, 1981)

- a. **Gaya Kura-kura.** Konon, kura-kura lebih senang menarik diri bersembunyi di balik tempurung badannya untuk menghindari konflik. Mereka cenderung menghindar dari pokok-pokok soal maupun dari orang-orang yang dapat menimbulkan konflik. Mereka percaya bahwa setiap usaha memecahkan konflik hanya akan sia-sia. Lebih mudah menarik diri, secara fisik maupun psikologis, dari konflik daripada menghadapinya. Dalam pewayangan, sikap semacam ini kiranya dapat kita temukan dalam figur Baladewa.
- b. **Gaya Ikan Hiu.** Ikan hiu senang menaklukkan lawan dengan memaksanya menerima solusi konflik yang ia sodorkan. Baginya, tercapainya tujuan pribadi adalah yang utama sedangkan hubungan dengan pihak lain tidak terlalu penting. Baginya, konflik harus dipecahkan dengan cara satu pihak menang dan pihak lainnya kalah. Dalam pewayangan, sikap ini kiranya dapat kita temukan dalam figur Duryudana.

- c. **Gaya Kancil.** Seekor kancil sangat mengutamakan hubungan dan kurang mementingkan tujuan-tujuan pribadinya. Ia ingin diterima dan disukai oleh binatang lain. Ia berkeyakinan bahwa konflik harus dihindari, demi kerukunan. Setiap konflik tidak mungkin dipecahkan tanpa merusak hubungan. Konflik harus didamaikan bukan dipecahkan agar hubungan tidak menjadi rusak. Dalam dunia pewayangan, sikap ini kiranya dapat kita temukan dalam diri tokoh Puntadewa.

- d. **Gaya Rubah.** Rubah senang mencari kompromi. Baginya, baik tercapainya tujuan-tujuan pribadi maupun hubungan baik dengan pihak lain sama-sama cukup penting. Ia mau mengorbankan sedikit tujuan-tujuannya dan hubungannya dengan pihak lain demi tercapainya kepentingan dan kebaikan bersama.

- e. **Gaya Burung Hantu.** Burung hantu sangat mengutamakan tujuan-tujuan pribadinya sekaligus hubungannya dengan pihak lain. Baginya, konflik merupakan masalah yang harus dicari pemecahannya dan pemecahan itu harus sejalan dengan tujuan-tujuan pribadinya maupun tujuan-tujuan pribadi lawannya. Baginya, konflik bermanfaat meningkatkan hubungan dengan cara mengurangi ketegangan yang terjadi diantara dua pihak yang berhubungan. Menghadapi konflik, burung hantu akan selalu berusaha mencari penyelesaian yang memuaskan kedua belah pihak dan yang mampu menghilangkan ketegangan serta perasaan negatif lain yang mungkin muncul di dalam diri kedua pihak akibat konflik itu. Dalam dunia pewayangan, sikap ini kiranya dapat kita temukan dalam figur Kresna.

Dalam mengatasi dan atau menyelesaikan konflik ini, peran komunikasi yang efektif sangat diperlukan. Artinya, komunikasi dapat memainkan berbagai peran dalam kaitannya dengan urusan konflik. *Pertama*, komunikasi merupakan penjernih masalah di dalam hubungan yang tidak beres. *Kedua*, komunikasi sebagai tempat mewujudkan konflik. *Ketiga*, komunikasi sebagai sesuatu yang netral. Dengan kata lain, tindakan seseorang didalam berkomunikasi sering mengakibatkan timbulnya konflik. Namun disisi lain, tindakan komunikasi juga merupakan pantulan dari adanya konflik serta usaha penanganannya (**Robby Chandra**, 1992 : 53).

LATIHAN KASUS 1
PROFIL STRESS ANDA :
APA LANGKAH YANG HARUS DIAMBIL ?

Anda sendiri yang harus memilih bidang yang paling perlu Anda kembangkan. Supaya Anda mudah memilih :

- Lengkapilah kuesioner penilaian diri dibawah ini. Pokok-pokok itu akan membantu Anda untuk mengidentifikasi hal-hal yang menyebabkan Anda tertekan dan akan menunjukkan beberapa saran untuk mengatasinya.
- Coba pikirkan berbagai macam situasi yang membuat Anda cenderung tertekan. Tentukan dengan tepat, apa yang sesungguhnya Anda sedang hadapi ?

Bacalah seluruh pertanyaan dan berilah jawaban "ya" atau "tidak" terhadap masing-masing hal dibawah ini.

Bagian 1

Apakah Anda sering menemukan bahwa Anda :

Ya Tidak

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Terlambat memenuhi janji ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Terlambat bekerja dalam satu jam atau lebih untuk menyelesaikan sesuatu ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Membatalkan kegiatan sosial atau bersantai demi pekerjaan ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Harus bekerja lembur untuk mengejar <i>dead-line</i> ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Menetapkan <i>dead-line</i> yang tidak realistis bagi diri sendiri dan terpaksa memperpanjang waktu ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Tidak yakin pada prioritas yang harus didahulukan ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Tidak berhasil mencatat pertemuan atau tugas yang harus dikerjakan ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Sibuk dan terlalu banyak kerja, tetapi merasa tidak pernah menyelesaikan sesuatu ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bagian 2**Ya****Tidak**

Apakah Anda sering menemukan bahwa Anda :

1. Berkata “Ya” bila sebenarnya ingin berkata “Tidak” ?
2. Tidak tahu bagaimana mengatakan apa yang harus Anda katakan ?
3. Mengatakan “Tidak” dan sesudahnya merasa bersalah ?
4. Merasa dimanipulasi ?
5. Menjadi emosional pada saat Anda tahu bahwa Anda seharusnya mengemukakan pandangan Anda dengan tenang ?
6. Merasa malu dan tidak mampu mengakui bahwa Anda tidak mengerti sesuatu ?
7. Meminta maaf karena mengatakan apa yang Anda inginkan ?
8. Tidak dapat menyatakan secara langsung apa yang Anda inginkan ?

Bagian 3**Ya****Tidak**

Apakah Anda sering menemukan bahwa Anda :

1. Tidak seharusnya menyinggung atau uring-uringan terhadap orang lain ?
2. Sulit melupakan peristiwa yang penuh ketegangan ?
3. Tidak mampu mengalihkan pikiran di malam hari ?
4. Mengalami kesulitan tidur malam ?
5. Cepat marah atas hal-hal kecil ?
6. Merasa bahagia berlebihan atau tanpa kendali ?
7. Merasa tegang sebelum memasuki situasi tertentu ?

8. Bekerja sepanjang hari tanpa beristirahat secukupnya ?

Bagian 4

Apakah Anda sering menemukan bahwa Anda :

Ya **Tidak**

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Merasa letih tanpa alasan jelas ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Sering sakit kepala ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Minum-minum dan merokok untuk membantu mengatasi masalah ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Merasa tegang dan otot-otot terasa sakit ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Menderita gangguan pencernaan ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Mengalami ketergantungan terhadap kopi kental supaya dapat terus bekerja ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Bekerja terus seminggu penuh tanpa olahraga sama sekali ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Tidak makan teratur ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bagian 5

Apakah Anda sering menemukan bahwa Anda :

Ya **Tidak**

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Membiarkan kritik meruntuhkan Anda ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Merasa kurang yakin terhadap kemampuan diri Anda sendiri ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Cemas bahwa akan ada sesuatu yang tidak beres ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Membiarkan hal-hal sepele menjatuhkan Anda ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Tidak yakin terhadap keadaan Anda yang sebenarnya baik-baik saja ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Lebih terkonsentrasi pada yang salah dari pada yang benar ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 7. Tidak mampu menghargai diri sendiri dan memberi ganjaran bila Anda berhasil melakukan sesuatu ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Tidak mampu memilih bidang yang Anda perbaiki ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bagian 6

Apakah Anda sering menemukan bahwa Anda :

Ya Tidak

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Merasa terisolasi dan kesepian ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tidak punya seorangpun yang dapat dimintai nasihat praktis ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ingin mengatur hidup Anda lebih baik tetapi tidak tahu dari mana harus memulainya ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Merasa sangat tergantung pada hanya satu atau dua orang saja ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ingin lebih bebas dan mencukupi diri sendiri ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Tidak mampu menghentikan kebiasaan yang ingin Anda hilangkan ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Tidak punya seorangpun yang dapat dimintai dukungan emosional ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Tidak punya apapun yang berharga dalam hidup selain pekerjaan Anda ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Memberi Skor Jawaban Anda

Jumlahkanlah jawaban “Ya” Anda dari masing-masing pertanyaan pada bagian tersebut, kemudian masukkanlah skor itu dalam kotak yang disediakan dibawah ini. Semakin banyak jawaban “Ya” menunjukkan bahwa tingkat stress yang Anda alami semakin besar. Pada kolom ke-3, Anda akan mendapat beberapa saran untuk mengatasi masalah stress yang Anda hadapi.

Bagian	Skor “Ya”	Langkah yang perlu Dilakukan
1	2	3
1		<i>Aturlah Hidup Anda</i> , dengan cara : Perjelas tujuan jangka panjang Anda ; Tentukan sasaran secara tepat ; Putuskan secara cepat dan benar apa yang harus dan apa yang tidak boleh dilakukan ; Susun jadwal pekerjaan / kegiatan secara baik ; Jaga keseimbangan antara rumah dan pekerjaan.
2		<i>Lakukan Komunikasi Secara Efektif dan Asertif</i> , dengan cara : Lakukan komunikasi secara terbuka, langsung dan sejajar ; Berikan pesan yang jelas tatkala memberikan umpan balik ; Usahakan ide Anda ubah menjadi tindakan.
3		<i>Upayakan Untuk Rileks Sebelum, Selama dan Sesudah Suatu Peristiwa</i> , dengan cara : Redakan secepat mungkin ketegangan yang terjadi ; Lepaskan emosi terpendam secara aman ; Usahakan tidur dengan nyenyak.
4		<i>Jagalah Kesehatan dan Kebugaran Tubuh</i> , dengan cara : Ketahuilah sesegera mungkin tanda dan gejala fisik stres ; Pilihlah menu yang sehat ; Hentikan kebiasaan yang tidak baik ; Latih stamina dan kelenturan tubuh.
5		<i>Patikan Kinerja Anda Tetap Dalam Kendali</i> , dengan cara :

		Kenali pemikiran negatif, dan sampaikan pikiran-pikiran negatif tadi secara positif ; Doronglah ego Anda ; Nilailah kkinerja Anda secara adil ; Atasi perasaan tidak berdaya ; Kendalikan hidup Anda.
6		<i>Bangun, Gunakan dan Beri Dukungan pada Diri Sendiri</i> , dengan cara : Sadari saat Anda memerlukan dukungan ; Identifikasikan dukungan lain yang dapat Anda gunakan ; Ketahui apa yang harus Anda lakukan untuk mendukung diri sendiri dan mendukung orang lain.

LATIHAN KASUS 2

Bagaimana Cara Anda Memecahkan Konflik :

Berikut ini disajikan ungkapan-ungkapan yang dapat dipandang mencerminkan aneka strategi pemecahan konflik. Bacalah setiap ungkapan dengan seksama. Dengan menggunakan skala yang terdapat di bawah ini, tunjukkanlah seberapa sering Anda menggunakan setiap strategi seperti yang dikemukakan dalam pembahasan diatas, dengan cara menuliskan skor pada ruang didepan setiap ungkapan.

- 5 = Sangat sering
- 4 = Sering
- 3 = Kadang-kadang
- 2 = Jarang
- 1 = Tidak pernah

- _____ 1. Lebih baik tidak berkelahi daripada kalah.
- _____ 2. Jika Anda tidak dapat membuat orang lain berpikir seperti Anda, buatlah dia bertindak seperti Anda.

- _____ 3. Kata-kata yang lembut akan mampu menaklukkan hati yang keras.
- _____ 4. Anda memukul punggung saya, saya akan memukul punggung Anda
- _____ 5. Datanglah dan marilah kita pecahkan
- _____ 6. Bila dua orang beradu mulut, pihak yang memulai diam adalah pihak yang menang.
- _____ 7. Kewajiban mengalahkan kebenaran.
- _____ 8. Kata-kata manis memperlicin jalan.
- _____ 9. Lebih baik mendapat roti separo daripada tidak kebagian sama sekali.
- _____ 10. Kebenaran terletak dalam pengetahuan, bukan dalam pendapat dari kelompok mayoritas.
- _____ 11. Orang yang lari dari perkelahian hanyalah menunda perkelahian itu untuk hari-hari mendatang.
- _____ 12. Pemenang adalah ia yang mampu mengusir para musuh.
- _____ 13. Bunuhlah musuh-musuh Anda dengan kebaikan.
- _____ 14. Pertukaran yang adil tidak akan memicu perkelahian.
- _____ 15. Tak ada orang yang dapat memberikan jawaban sempurna, namun setiap orang pasti dapat menyumbang sesuatu.
- _____ 16. Singkirilah orang-orang yang tidak sependapat dengan Anda.
- _____ 17. Pertempuran dimenangkan oleh mereka yang percaya pada kemenangan.
- _____ 18. Kata-kata manis memberikan manfaat besar dan tidak menimbulkan kerugian apa-apa.
- _____ 19. Mata diganti mata adalah suatu peraturan yang adil.
- _____ 20. Hanya orang yang mau melepaskan monopolinya atas kebenaran akan memetik manfaat dari kebenaran-kebenaran yang dimiliki oleh orang-orang lain.
- _____ 21. Jauhilah orang-orang yang senang bertengkar sebab mereka itu hanya akan menyengsarakan kita.
- _____ 22. Orang yang pantang melarikan diri, akan membuat orang lain lari tunggang langgang.

- _____ 23. Kata-kata lembut menjamin kerukunan.
- _____ 24. Saling memberikan hadiah akan melahirkan persahabatan.
- _____ 25. Ungkapkanlah konflik-konflik Anda dan hadapilah konflik-konflik itu secara langsung; hanya kalau begitu Anda akan menemukan pemecahan yang terbaik.
- _____ 26. Cara terbaik untuk mengatasi konflik adalah dengan menghindarinya.
- _____ 27. Letakkan kaki Anda di tempat di mana Anda ingin berdiri.
- _____ 28. Kelembutan akan mengalahkan angka ramurka.
- _____ 29. Lebih baik mendapatkan sebagian keinginan Anda daripada tidak mendapatkan apa-apa sama sekali.
- _____ 30. Keterbukaan, kejujuran dan sikap percaya akan mampu memindahkan gunung-gunung.
- _____ 31. Tak pernah ada hal yang sedemikian penting untuk dijadikan alasan untuk berkelahi.
- _____ 32. Ada dua macam orang di bumi ini: yang menang dan yang kalah.
- _____ 33. Bila orang memukul Anda dengan batu, balaslah memukul dengan kapas.
- _____ 34. Bila dua orang mencari jalan tengah, maka akan dicapai pemecahan yang adil.
- _____ 35. Akhirnya akan kita temukan kebenaran bila kita mau terus menggali.

O O O

BAB VIII

PRODUKTIVITAS DAN ATAU KINERJA (PERFORMANCE)

Pengantar

Tujuan akhir dari pembentukan suatu organisasi pada hakekatnya adalah bagaimana organisasi tersebut dapat memberikan kemanfaatan sebesar mungkin bagi para pegawai atau manusia pendukungnya. Kemanfaatan ini dapat berwujud sesuatu yang *tangible* atau kelihatan (misalnya tingkat kesejahteraan) maupun yang bersifat *intangibile* atau tidak kelihatan (misalnya penghargaan terhadap prestasi, pengakuan atas jasa, dan sebagainya). Sementara itu sangat disadari bahwa untuk dapat memberikan kemanfaatan semaksimal mungkin, suatu organisasi harus memiliki produktivitas atau menunjukkan kinerja yang cukup tinggi. Jadi dalam hal ini terdapat hubungan timbal balik : manusia bekerja keras mencapai produktivitas organisasi, dan produktivitas organisasi harus diabdikan untuk kesejahteraan dan kemanfaatan manusia.

Atas dasar pemikiran demikian, maka wajarlah bila suatu organisasi akan mengarahkan atau memfokuskan seluruh sumber daya yang dimiliki serta fungsi-fungsi manajemen kepada tercapainya sebesar mungkin produktivitas organisasi. Sebab, hidup mati maupun eksis tidaknya suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi tersebut untuk merealisasikan cita-cita dan tujuannya menjadi kenyataan.

Konsepsi Kinerja / Produktivitas

Dalam ilmu dan praktek manajemen, pengertian kinerja dan atau produktivitas belum memiliki satu arti yang disepakati. Namun dari berbagai definisi dan interpretasi mengenai produktivitas, **Sumanth** (1984 : 7) mengemukakan tentang tiga bentuk dasar dari produktivitas, yaitu :

1. Produktivitas parsial (*partial productivity*), adalah perbandingan antara output dengan salah satu input. Misalnya produktivitas tenaga kerja (perbandingan output dengan input tenaga kerja) adalah ukuran dari produktivitas parsial.
2. Produktivitas total faktor (*total factor productivity*), adalah perbandingan antara output bersih dengan jumlah dari input tenaga kerja dan modal. Output bersih diartikan sebagai total output dikurangi dengan biaya sementara yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan barang atau jasa.
3. Produktivitas total (*total productivity*), adalah perbandingan antara total output dengan keseluruhan faktor input.

Filosofi mengenai produktivitas sendiri mengandung arti adanya keinginan dan usaha dari masing-masing individu dan unit-unit organisasi untuk meningkatkan mutu hidup dan kehidupannya. Dalam hal ini, produktivitas merupakan hasil yang dapat dicapai dari proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi.

Produktivitas biasanya dihitung sebagai indeks, yakni rasio *output* (keluaran) dibanding *input* (masukan) dan dinyatakan dalam ukuran fisik (*physical productivity*) maupun ukuran finansial (*financial productivity*). Rasio antara output dengan input tersebut menunjukkan jumlah keluaran yang diperoleh dari sejumlah masukan. Makin besar nilai tersebut, berarti produktivitas makin tinggi (**Ensiklopedi Ekonomi, Bisnis dan Manajemen**, 1992 : 210).

Dengan demikian, konsepsi mengenai produktivitas tidak hanya mengacu pada jumlah keluaran, tetapi juga pada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi proses pencapaian produktivitas itu sendiri. Jadi, antara produktivitas, efisiensi dan efektivitas merupakan kesatuan hubungan yang tidak dapat saling dipisahkan. Efektivitas berkaitan dengan upaya mencapai sasaran, sedangkan efisiensi mengarah pada pemanfaatan sumber daya secara maksimal.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat produktivitas yang diraih suatu organisasi, perlu dilakukan pengukuran-pengukuran. Adapun ukuran produktivitas dan strategi untuk meningkatkannya akan dijelaskan pada penjelasan berikut ini.

Penerapan dan Pengukuran Produktivitas

Penerapan konsep produktivitas pada organisasi sektor publik dan sektor privat atau bisnis menurut **Balk** seperti dikutip oleh **Kasim** (1989 : 19) sangat berbeda, dimana konsepsi produktivitas dalam organisasi sektor privat didasarkan pada asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. suatu organisasi bisnis adalah suatu badan yang mampu menentukan nasibnya.
2. Organisasi yang produktif akan menyingkirkan organisasi yang kurang produktif.
3. Organisasi harus berkembang supaya dapat bertahan.
4. Kesehatan organisasi diukur berdasarkan gambaran keuntungan jangka pendek dan jangka panjang.
5. Kualitas yang rendah akan menyebabkan kerugian.

Jika pada sektor privat indikator yang digunakan dalam mengukur produktivitas adalah tingkat keuntungan yang dicapai, maka produktivitas pada organisasi pemerintah lebih banyak diukur dari segi kualitas hasil yang dihasilkan-nya kepada masyarakat, yaitu sampai seberapa jauh hasil tersebut sesuai dengan standar yang diinginkan. Standar ini meliputi ciri-ciri dari output, misalnya berapa unit atau event yang dihasilkan, bagaimana jadwal penyelesaiannya (*timeliness*), dan seberapa jauh kepuasan dari klien atau masyarakat yang dilayaninya. Dengan kata lain, ada beberapa asumsi normatif yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam memahami produktivitas organisasi sektor publik yaitu sebagai berikut :

1. Organisasi (institusi) publik tidak sepenuhnya otonom tetapi dikuasai oleh faktor-faktor eksternal
2. Organisasi publik secara resmi (menurut hukum) diadakan untuk pelayanan masyarakat
3. Organisasi publik tidak dimaksudkan untuk berkembang atau menadi besar dengan merugikan organisasi publik yang lain
4. Kesehatan organisasi publik diukur melalui kontribusinya terhadap tujuan politik, serta kemampuan mencapai hasil yang maksimum dengan sumber daya yang tersedia

5. Kualitas pelayanan masyarakat yang buruk akan memberi pengaruh politik yang negatif (**Kasim**, 1989 : 20).

Selanjutnya berbicara masalah produktivitas, jelas tidak bisa dilepaskan dari pengukurannya (*measurements*). Pengukuran produktivitas bertujuan untuk melihat tingkat perubahan produksi barang dan jasa yang terjadi dalam kurun waktu tertentu. Menurut **Sardjudin** (1995 : 124), pengukuran ini bersifat netral, artinya memberikan informasi yang bermanfaat bagi tujuan analisis kemampuan kerja dan meneliti faktor-faktor input maupun output tertentu yang menyebabkan kenaikan atau penurunan produktivitas. Tingkat produktivitas ini dapat digunakan sebagai standar ukuran efisiensi, dan hasil analisis pengukuran dapat digunakan untuk memandu upaya efektif dalam memperbaiki pengalokasian sumber daya.

Mengenai ukuran produktivitas ini, **Sumanth** (1984 : 57) membaginya kedalam empat level, yaitu ukuran produktivitas pada *level internasional*, *level nasional*, *level industrial*, serta *level organisasi atau perusahaan*. Namun dalam pembahasan thesis ini, produktivitas pada level perusahaan atau organisasi dipandang paling relevan, sehingga konsep produktivitas inilah yang akan dikaji lebih mendalam.

Strategi Peningkatan Kinerja

Masalah produktivitas ini sangat berhubungan erat dengan masalah kinerja (*performance*). Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain : *quality of work* (kualitas hasil pekerjaan), *promptness* (kelancaran dan ketepatan waktu), *initiative* (prakarsa atau inisiatif), *capability* (kecakapan atau kemampuan), dan *communication* (komunikasi yang baik dan efektif) (**Sedarmayanti**, 1995 : 53).

Dalam kerangka teoretis dan praktis untuk mewujudkan kinerja tinggi (*high performance*) dari suatu kelompok dalam organisasi, **Gordon** (1996 : 182-190) menawarkan beberapa strategi yang terdiri dari penerapan kegiatan membangun team (*implementing team-building activities*), meningkatkan proses kelompok (*improving group process*), membangun kekuatan dari faktor-faktor perbedaan dan lintas budaya (*building on the strengths of a*

diverse and cross-cultural work force), serta mengurangi konflik-konflik yang tidak diperlukan (*reducing dysfunctional conflict*).

Strategi *implementing team-building activities* diawali dengan pengumpulan data-data tentang fungsi kelompok dalam organisasi dengan menggunakan instrumen tertentu, yang paling tidak dapat menjangkau lima aspek yakni misi kelompok (*team mission*), pencapaian tujuan (*goal achievement*), partisipasi dan pemberdayaan (*empowerment*), komunikasi terbuka dan jujur (*open, honest communication*), serta nilai-nilai dan peran positif (*positive roles and norms*). Tahap berikutnya adalah analisis data dan menerapkan hasil analisisnya kepada anggota kelompok. Dari sini diharapkan setiap anggota kelompok memiliki pandangan tentang tingkat kinerja mereka saat ini, sehingga dapat menetapkan langkah berikutnya tentang cara membangun kinerja yang lebih baik.

Pada tahap berikutnya, strategi *improving group process* dapat dilakukan dengan memperbesar usaha-usaha anggota kelompok, memberikan pengetahuan terhadap tugasnya secara memadai, serta menggunakan cara yang tepat untuk memelihara kualitas tugasnya. Disamping itu, upaya meningkatkan fungsi kelompok dapat ditempuh juga melalui pembentukan konfigurasi yang tepat mengenai tujuan, norma, peran maupun struktur organisasi. Dan terakhir, upaya untuk meyakinkan bahwa norma-norma yang dianut akan menghasilkan efektivitas tinggi bagi kelompok, juga menjadi kunci untuk meningkatkan proses kelompok.

Strategi ketiga yang dikemukakan oleh **Gordon** (1996 : 188) adalah membuat perbedaan-perbedaan dalam kelompok yang menyangkut perbedaan usia, jenis kelamin, bahasa, kepercayaan maupun etnik / budaya, menjadi keunggulan (*advantage*) kelompok organisasi, dan bukannya menjadi penghambat. Beberapa keuntungan yang dapat dipacu dalam hal ini adalah : *increased number of perspective, multiple interpretations likely, greater openness to new ideas, increased flexibility and creativity, improved problem solving, improved understanding of foreign employess or customers*.

Adapun strategi keempat yang disarankan untuk memacu kinerja adalah mengurangi atau menghilangkan konflik-konflik yang akan menghambat fungsi kelompok atau fungsi organisasi. Meskipun demikian, ada juga konflik yang dapat meningkatkan komunikasi serta menggiring

kearah pemecahan masalah yang efektif, sehingga konflik macam ini justru dapat menjadi wahana untuk membentuk tim yang tangguh.

LATIHAN KASUS BAGAIMANA KINERJA KELOMPOK ANDA ?

Lingkarilah angka disebelah kanan pertanyaan-pertanyaan dibawah ini atas dasar penilaian Anda terhadap kondisi nyata pada kelompok Anda. Angka dikanan pertanyaan tersebut memiliki skala sebagai berikut :

- 5 = sangat setuju
- 4 = setuju
- 3 = netral
- 2 = tidak setuju
- 1 = sangat tidak setuju

- | | |
|--|-------------------|
| 1. Setiap anggota kelompok mengetahui secara pasti mengapa mereka sesuatu yang harus dilakukannya | 5 4 3 2 1 |
| 2. Pimpinan kelompok secara konsisten mengajak anggotanya untuk mengetahui bagaimana memenuhi harapan pelanggan | 5 4 3 2 1 |
| 3. Setiap anggota kelompok memiliki hak bicara atas keputusan yang mempengaruhi pekerjaannya | 5 4 3 2 1 |
| 4. Jika orang lain menjelaskan cara kita berkomunikasi dengan dalam kelompok, mereka akan mengatakan “terbuka”, “jujur”, “tepat waktu”, dan “obyektif” | 5 4 3 2 1 |
| 5. Anggota kelompok memiliki kemampuan yang menunjang terhadap peran dan tugasnya dalam kelompok | 5 4 3 2 1 |
| 6. Setiap orang dalam kelompok mengetahui prioritas kelompok | 5 4 3 2 1 |

7. Sebagai kelompok, kita bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan yang tepat, jelas dan memungkinkan untuk diraih 5 4 3 2 1
8. Saya lebih memilih pimpinan kelompok yang mengajarkan bagaimana cara mengerjakan sesuatu dari pada yang memberikan instruksi tahap demi tahap 5 4 3 2 1
9. Sebagai suatu kelompok, kami dapat bekerja bersama untuk memecahkan konflik yang destruktif daripada menghindari konflik 5 4 3 2 1
10. Peranan setiap anggota kelompok sangat diharapkan untuk membuat kelompok menjadi utuh 5 4 3 2 1
11. Kelompok mengetahui bagaimana dia berbuat didalam organisasi 5 4 3 2 1
12. Jika kelompok saya gagal mencapai tujuan, saya akan lebih mencari penyebab kegagalan itu dari pada memarahi dan memberi hukuman kepada anggota kelompok 5 4 3 2 1
13. Kelompok memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap pekerjaan, bahkan jika perlu kami tidak akan pulang sampai pekerjaan benar-benar selesai 5 4 3 2 1
14. Pimpinan kelompok selalu mengajak anggotanya untuk bersikap terbuka dan jujur 5 4 3 2 1
15. Adalah baik, adanya pertandingan antar anggota kelompok dalam hal kemampuan dan rasa tanggungjawab 5 4 3 2 1
16. Setiap orang dalam kelompok bekerja untuk meraih suatu hal yang sama 5 4 3 2 1
17. Kelompok harus memiliki dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi harapan pelanggan 5 4 3 2 1
18. Kelompok mengetahui banyak tentang segala sesuatu yang terjadi atas organisasi seperti halnya yang diketahui oleh pimpinan kelompok, sebab pimpinan kelompok selalu memberitahukan segala sesuatu kepada kelompok 5 4 3 2 1

19. Pimpinan kelompok percaya bahwa setiap anggota sama-sama memiliki sesuatu sebagai kontribusinya bagi terwujudnya nilai secara keseluruhan 5 4 3 2 1
20. Setiap anggota kelompok tahu persis tentang aturan tidak tertulis tentang bagaimana berperilaku dalam kelompok 5 4 3 2 1

Dari kuesioner tersebut diatas, isikanlah ke tabel dibawah ini. Selanjutnya dari isian tabel akan terlihat dan dapat diketahui sejauh mana efektivitas suatu kelompok dalam organisasi, serta sejauhmana produktivitas atau kinerja kelompok tersebut telah dapat tercapai. Artinya, semakin besar angka penilaian, semakin besar pula kemungkinan tercapainya efektivitas dan produktivitas / kinerja kelompok.

Lima Wilayah Kinerja	Nilai Setiap Item								Nilai Kelompok
Missi Kelompok	1	6	11	16					
Rata ² Nilai Anggota Klp.	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Nilai Pimpinan Kelompok	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Pencapaian Tujuan	2	7	12	17					
Rata ² Nilai Anggota Klp.	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Nilai Pimpinan Kelompok	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Pemberdayaan	3	8	13	18					
Rata ² Nilai Anggota Klp.	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Nilai Pimpinan Kelompok	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Komunikasi Terbuka	4	9	14	19					
Rata ² Nilai Anggota Klp.	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Nilai Pimpinan Kelompok	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Peran & Norma Positif	5	10	15	20					
Rata ² Nilai Anggota Klp.	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Nilai Pimpinan Kelompok	—	+	—	+	—	+	—	=	_____
Total Nilai Efektivitas / Kinerja Kelompok									

O O O

BAB IX PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

Apabila diperhatikan, maka karakteristik organisasi terbuka mengisyaratkan bahwa organisasi harus selalu siap untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian atau pengembangan (*organizational development*). Menurut **Henry** (1988 : 86), pengembangan organisasi tersebut dilaksanakan melalui intervensi yang penuh perhitungan atas kerja organisasi yang aktif dengan menggunakan pengetahuan ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*).

Permasalahannya sekarang adalah, perubahan yang bagaimanakah yang harus dilakukan oleh suatu organisasi berbentuk organik ? Dalam hal ini, **Morgan** (1996 : 7-10) menawarkan 18 (delapan belas) aspek perubahan dari organisasi masa lalu (tertutup dan mekanik) menjadi organisasi masa depan (terbuka dan organik), sebagai berikut :

No	ORGANISASI MASA LALU	ORGANISASI MASA DEPAN
1.	Logis : Berpikir berdasarkan apa yang telah terjadi di masa lalu dari pada yang akan terjadi.	Imajinatif : Berpikir tanpa dibatasi oleh kenyataan saat ini, tetapi pada kemungkinan
2.	Rasional : Keputusan lebih berdasarkan akal sehat dan obyektivitas dari pada emosi dan intuisi	Spekulatif : Berpikir lebih berdasar pada asumsi, intuisi dan perkiraan dari pada analisis dan fakta
3.	Analitis : Masalah diselesaikan dengan memilahnya menjadi banyak bagian dan memeriksanya un-tuk mengetahui hubungannya	Konseptual : Masalah diselesaikan dengan mengambil intisari dari beberapa contoh yang berbeda / bervariasi
4.	Teknis : Menghargai pengetahuan yang bersifat sains, obyektif, praktis	Interpersonal : Manusia dihargai dan diperlakukan sebagai aset penting dalam organisasi

5.	Ketakutan : Inovasi dan perubahan yang hampir sama sekali baru / berbeda dihambat oleh ketakutan akan konsekuensi dan ketidak-tahuan	Impulsif : Ide dan kesempatan baru diterima secara terbuka
6.	Tahu : Memerlukan jawaban atau penjelasan untuk semua yang terjadi	Belajar : Mau bertanya dan ingin tahu, berkemauan dan terbuka terhadap informasi
7.	Kepastian : Kebutuhan untuk mendapatkan pembenaran tentang segala sesuatu setiap saat	Mencari : Tidak perlu tahu secara pasti, suka mencari tahu & melanjutkan pencarian
8.	Aktif : Berusaha mengerjakan sesuatu dan mempengaruhi sesuatu	Reseptif : Terbuka terhadap saran dan bantuan , tidak selalu menyela
9.	Intelektual : Budaya obyektivitas dan proses rasional dari pada subyektivitas dan proses emosional	Intuitif : Data yang bersifat subyektif, perasaan dan naluri di nilai setara
10.	Terstruktur : Memperhatikan segala hal yang berhubungan dengan proses, kebijakan, prosedur, definisi, peraturan / UU	Terbuka : Lebih mementingkan hasil akhir dari pada cara mencapainya
11.	Sekuensial : Menghadapi sesuatu secara berurutan, teratur, bergantian	Simultan : Memproses lebih dari satu hal pada satu waktu, melakukan beberapa hal secara bersama
12.	Literal : Menganggap segala sesuatu seperti apa adanya, tidak mendua arti	Metafora : Dapat melihat sisi yang berbeda dalam suatu hal, menginterpretasikan dengan banyak cara
13.	Konvergen : Menyempitkan pemikiran pada satu pilihan / alternatif	Divergen : Terbuka dalam cara berpikir, memiliki banyak alternatif / pilihan
14.	Konservatif : Lambat beradaptasi dan berubah, menahan diri, menghindari resiko	Evolusioner : Selalu berubah, tumbuh dan belajar, tidak pernah sama

15.	Hati-hati : Memperhatikan konsekuensi, waspada	Empati : Mengerti perasaan pihak lain
16.	Kompetitif : Harus menang, menjadi yang terbesar, mengalahkan pihak lain	Avonturir : Mencari hal dan pengalaman baru, menyukai yang belum diketahui
17.	Menghakimi : Mempunyai opini dan memberikan evaluasi kritis, cepat mengambil keputusan	Kooperatif : Bekerjasama & membantu demi keuntungan bersama
18.	Curiga : Berpikir negatif tentang sesuatu meski tanpa bukti	Menerima : Menerima sesuatu apa adanya, terbuka terhadap ide, tidak memilih lain demi kepentingannya

Untuk bisa merubah suatu organisasi dari bentuknya yang lama kearah yang lebih baru, **Morgan** (1996 : 12) mensyaratkan bahwa organisasi tersebut perlu melakukan inovasi. *Inovasi* sendiri diartikannya sebagai *perubahan yang kreatif* dengan tujuan memprakarsai masa depan yang baru, organisasi baru dengan nilai baru. Dan oleh karena perubahan organisasi yang lama kearah yang baru ini ditempuh melalui inovasi, maka organisasi yang baru dapat disebut pula *inovisasi*. Adapun inovasi tadi dapat dikatakan sebagai proses kreatif jika dapat melaksanakan hal hal sebagai berikut : mengubah arah, mencari sesuatu yang baru, melihat ke sekitarnya, membuat sesuatu yang berbeda terjadi, memikirkan hal-hal yang baru, memberikan ide-ide baru, mengerjakan sesuatu yang tidak mungkin, mencegah cara menghakimi, mengabaikan hal-hal yang pasti, mengendalikan dua pandangan yang berbeda pada waktu yang bersamaan, melihat sesuatu dengan kacamata baru, membiarkan pilihan tetap terbuka, kerja keras, membesar-besarkan sesuatu hal, mau bertanya, menemukan pilihan atau alternatif, serta memiliki lebih dari satu pilihan (**Morgan**, 1996 : 15-16).

Sementara itu, beberapa pakar organisasi lain mengemukakan alasan penting bagi upaya pertumbuhan atau pengembangan organisasi sebagai berikut :

1. *Mobilitas para eksekutif.*

Organisasi yang mengalami pertumbuhan merupakan tempat bekerja yang menarik bagi para eksekutif. Organisasi yang maju biasanya

dianggap lebih bergengsi dan umumnya mampu memberikan imbalan yang lebih besar. Pertumbuhan tersebut memberikan macam-macam tantangan maupun kesempatan maju bagi para eksekutif. Oleh karena itu, jika organisasi tidak tumbuh, para eksekutifnya akan mencoba mencari tempat kerja yang dianggap lebih menarik (**Morrison**).

2. *Keinginan untuk menjadi lengkap (organizational self-realization).*
Para pemimpin organisasi umumnya mempunyai keinginan agar organisasinya menjadi lebih lengkap, mempunyai kegiatan yang lebih luas, dan mampu mencapai kemajuan (**Starbuck**).
3. *Faktor Ekonomis.*
Pertumbuhan organisasi mampu membawa berbagai jenis keuntungan finansial. Volume produksi yang tinggi menyebabkan ongkos-ongkos akan berkurang karena skala ekonomis dapat dicapai atau dilampaui. Keuntungan bertambah terutama jika ukuran yang lebih besar mampu memberikan kekuatan yang lebih besar dalam persaingan (**Starbuck**).
4. *Kemampuan menjaga kelangsungan hidup (survival).*
Menjaga kelangsungan hidup mungkin merupakan alasan yang paling utama dalam pertumbuhan organisasi. Organisasi harus tumbuh membesar jika ingin tetap terjamin kelangsungan hidupnya. Organisasi tidak dapat tetap hidup tanpa menjadi lebih besar, karena organisasi lain yang merupakan saingan selalu berusaha untuk tumbuh. Pertumbuhan saingan ini seringkali dilakukan dengan mengurangi kesempatan bagi organisasi kita (**Starbuck**).

Dalam pada itu, **Albrecht** (1985 : 37-39) mengajukan tiga macam pendekatan baru terhadap pengembangan organisasi, yaitu pendekatan *diffusion atau penyebaran, linkage atau pertalian*, serta pendekatan *katalist*. Konsep penyebaran berarti bahwa suatu organisasi akan menerapkan tindakan, metode, atau prosedur yang bermanfaat, jika ternyata organisasi yang lain telah menggunakannya dan nyata-nyata menghasilkan kemajuan. Konsep pertalian dimaksudkan untuk mencari dukungan orang-orang yang bersedia membantu di berbagai bagian strategis dalam organisasi itu untuk bertindak sebagai penjual gagasan atau agen perubahan, terutama dalam menganjurkan perubahan-perubahan khusus dan memperkenalkan kebiasaan-kebiasaan baru. Adapun konsep katalis artinya merangkaikan kejadian dalam program pengembangan organisasi melalui tahap-tahap *entry* (keterlibatan konsultasn), *sensing* (membangun kesan tentang budaya

organisasi), *lock-on* (menentukan aspek yang memerlukan perubahan), *implementation* (pelaksanaan), dan *separation* (menghilangkan ketergantungan).

Dalam kaitan ini, terdapat dua cara adaptasi yang dapat dilakukan oleh organisasi. Cara pertama adalah melalui perubahan internal, yaitu dengan menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan dan aspek internal lainnya terhadap karakteristik lingkungan. Sedangkan cara kedua adalah dengan berusaha untuk menguasai dan mengubah kondisi lingkungan sehingga menguntungkan bagi organisasi.

O O O

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- As'ad. Mohammad, *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan : Suatu Pendekatan Psikologik*, Yogyakarta : Liberty, Cet. Kedua, 1986
- Chandra, Robby I., *Konflik Dalam Hidup Sehari-hari*, Yogyakarta : Kanisius, 1992
- Deep, Sam dan Lyle Sussman, *Mengefektifkan Kinerja (Saran Untuk Menghadapi 44 Jenis Orang yang Menimbulkan Masalah di Lingkungan Kerja)*, Seri Pustaka Eksekutif, Jakarta : PPM, Cet. Kedua, 1996.
- Dharma, Agus, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif Bagi Para Manajer*, Bandung : Sinar Baru, 1984
- Drummond, Helga, *Pengambilan Keputusan Yang Efektif (Petunjuk Praktis dan Komprehensif Untuk Manajemen)*, Jakarta : Gramedia, 1995
- Fritschi, Bep, Agnes T. Kristayani dan Florian Steinberg, *Partisipasi Masyarakat Dalam Operasionalisasi Pendekatan P3KT*, dalam Nana Rukmana, Florian Steinberg dan Robert van der Hoff (ed.), *Manajemen Pembangunan Prasarana Perkotaan*, Jakarta : LP3ES, 1993
- Gordon, Judith R., *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1996
- Gramedia, *Management Action Guides : Mengendalikan Konflik dan Negosiasi*, Jakarta : Gramedia, 1997
- Indrawijaya, Adam I., *Perilaku Organisasi*, Bandung : Sinar Baru, Cet. Keempat, 1989
- Indrawijaya, Adam I., *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Bandung : Sinar Baru, 1983

- Jauch, Lawrence R., dan William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta : Erlangga, Edisi Ketiga, 1996
- Kasim, Azhar, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, Jakarta : LP FE UI dan PAU Ilmu-Ilmu Sosial UI, 1993
- Ludlow, Ron dan Fergus Panton, *The Essence of Effective Communication*, Prentice Hall (UL), 1992. Terjemahan Indonesia oleh Deddy Jacobus, *Komunikasi Efektif*, Yogyakarta : Andi, 1996
- Makin, Peter E., dan Patricia A. Lindley, *Mengatasi Stres Secara Positif : Petunjuk Praktis bagi Anda yang Bekerja di Bawah Tekanan*, Jakarta : Gramedia, 1994
- Radford, K.J., *Analisis Keputusan Manajemen (Modern Managerial Decision Making)*, Jakarta : Erlangga, 1984.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, New Jersey : Prentice Hall Inc., 7th Edition, 1996. Terjemahan Indonesia oleh PT. Prenhallindo, 1996.
- Schein, Adgar H., *Psikologi Organisasi*, Seri Manajemen No. 80, Jakarta : PPM, Cet. Ketiga, 1991
- Supranto, Johannes, *Teknik Pengambilan Keputusan*, Jakarta : Rineka Cipta, 1991
- Supratiknya, A., *Komunikasi Antarpribadi (Tinjauan Psikologis)*, Yogyakarta : Kanisius, 1995
- Stoner, James A.F., dan Charles Wankel, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*, Jilid I, Jakarta : Rineka Cipta, 1993
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta : Rajawali, Cet. Ke-8, 1996
- Thoha, Miftah, *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, Jakarta : Rajawali Pers, Cet. Kelima, 1992

- Trimo, Soejono, *Analisis Kepemimpinan*, Bandung : Angkasa, 1984
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia, Cet. Ketiga, 1992
- Whitmore, John, *Coaching for Performance : Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*, Jakarta : Gramedia, 1997
- Winardi, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Bandung : Tarsito, 1989
- World Bank, *World Development Report 1992 : Development and The Environment*, Oxford University Press, 1992

CONTOH-CONTOH SOAL UJIAN

UJIAN TENGAH SEMESTER GENAP 1997/1998

Mata Kuliah : PERILAKU ORGANISASI
Dosen : **Tri Widodo W. Utomo, SH**
Hari / Tanggal : Rabu, 19 – 11 – 1997
Sifat Ujian : OPEN BOOK

Tiori

1. Dalam mengkaji masalah Perilaku Organisasi, tidak dapat dilepaskan dari pengertian-pengertian dasar mengenai organisasi itu sendiri.
 - a. Pengertian apa yang Anda ketahui tentang organisasi ?
 - b. Apakah dalam setiap organisasi sebagaimana yang Anda maksud dalam butir (a) diatas selalu terdapat aspek perilaku ? Jelaskan dan berikan contohnya !
 - c. Perilaku Organisasi sesungguhnya dibentuk oleh apa / siapa ? Dan aspek-aspek apa saja yang mempengaruhi terbentuknya perilaku dalam suatu organisasi ?

Kasus

2. Salah satu anggota staf Anda adalah orang baru dalam bagian itu dan memiliki sifat sangat ambisius. Dia meminta kesempatan kepada Anda untuk menangani sendiri pelanggannya dari permulaan. Atas permintaan ini, Anda menunjuk seorang pelanggan untuknya. Sikap Anda selanjutnya adalah :

- I. Memberikan kepadanya pelanggan yang paling sulit. Hal ini akan memberi pelajaran baginya bahwa dia terlampau tidak berpengalaman menangani seorang pelanggan seorang diri.
- II. Sejak saat itu Anda menemaninya pada setiap pertemuan dengan pelanggan, dengan maksud menunjukkan kepadanya bagaimana melakukan pertemuan dengan seorang pelanggan.
- III. Sejak saat itu Anda memantau kemajuannya, melakukan peninjauan mingguan dengan cepat untuk memastikan segala sesuatunya berjalan dengan baik.

Pertanyaan :

- a. Tindakan mana yang menurut Anda paling cocok untuk diterapkan bagi staf Anda tersebut ? Kemukakan alasan Anda !
- b. Menurut Anda, apakah tindakan yang Anda ambil merupakan upaya memotivasi staf / karyawan ? Jika “ya”, motivasi apa yang Anda terapkan ? Jika “tidak”, mengapa ?

☺ ☺ ☺ **Selamat Mengerjakan, Sukses Menanti Anda** ☺ ☺ ☺

UJIAN AKHIR SEMESTER GENAP 1997/1998

Mata Kuliah : PERILAKU ORGANISASI
Dosen : **Tri Widodo W. Utomo, SH**
Hari / Tanggal :
Sifat Ujian : OPEN BOOK

Teori

1. Beberapa aspek yang selalu kita temukan dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi adalah Komunikasi dan Konflik.
 - a. Mengapa suatu organisasi selalu membutuhkan adanya komunikasi yang efektif ?
 - b. Mungkinkah proses komunikasi mengalami kegagalan ? Pada tahap mana komunikasi sering mengalami kegagalan ? Dan apa akibatnya jika komunikasi dalam suatu organisasi mengalami kegagalan ?
 - c. Manakah menurut Anda yang lebih benar : *komunikasi dapat menimbulkan terjadinya konflik* ; atau *komunikasi merupakan sarana untuk menyelesaikan konflik* ?

Kasus

2. Salah seorang bawahan Anda beberapa hari terakhir ini sering datang terlambat tanpa adanya keterangan secara jelas. Sementara pada saat yang bersamaan, unit kerja Anda sedang membutuhkan bantuan tenaga dari seluruh staf secara penuh.
 - a. Bagaimana tanggapan Anda terhadap sikap bawahan tersebut ?
 - b. Analisislah tanggapan atau jawaban Anda dengan menggunakan alat analisis dari Jendela Johari dan 3 gaya tanggapan dalam komunikasi !

☺ ☺ ☺ **Selamat Mengerjakan, Sukses Untuk Anda** ☺ ☺ ☺

KATA PENGANTAR

Seraya memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT yang selalu mencurahkan kasih sayang, anugerah dan ampunan-Nya, akhirnya penyusun dapat menyelesaikan diktat sederhana ini.

Penyusunan diktat didasari oleh pertimbangan bahwa buku-buku mengenai Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) sangat banyak tersebar baik dalam versi Inggris maupun versi Indonesia. Banyaknya buku-buku referensi ini di satu pihak sangat memperkaya khasanah pemikiran ilmu Perilaku Organisasi, namun dipihak lain akan menyebabkan mahasiswa kesulitan untuk mempelajarinya secara komprehensif, mengingat isi atau materi bahasan yang cukup variatif antara buku yang satu dengan buku lainnya. Oleh karena itu, penyusun mencoba untuk mengambil inti sari dari beberapa literatur yang ada, disertai dengan pendekatan kasusistis untuk setiap topik atau pokok bahasan.

Penyusun sangat berharap bahwa diktat sederhana yang secara khusus dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan praktis mahasiswa STIA LAN Kampus Bandung ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi para mahasiswa untuk memahami dan mendalami aspek-aspek perilaku individu dan kelompok dalam kerangka organisasional. Meskipun demikian, penyusun sangat menyadari bahwa diktat ini masih sangat jauh dari kriteria baik – apalagi sempurna – sehingga sumbang saran, kritikan serta koreksi pembaca sekalian sangat dinantikan.

Penyusun sendiri menyadari bahwa isi yang terkandung dalam diktat ini belum mencakup keseluruhan aspek Perilaku Organisasi, sehingga untuk edisi perbaikan pada masa yang akan datang, Insya Allah akan penyusun lengkapi dengan beberapa topik atau pokok bahasan lain yang relevan.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah mendorong dan memungkinkan tersusunnya diktat ini, penyusun haturkan terima kasih yang sebesar-besarnya disertai doa semoga Tuhan Yang Maha Kuasa berkenan membalas dengan pahala yang berlipat ganda.

Bandung, Januari 1998

twwu

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

KATA PENGANTAR

BAB I	PENDAHULUAN	
	Individu, Kelompok dan Organisasi	1
	Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	1
	Pendekatan Dalam Perilaku Organisasi	4
	Motivasi dan Kepemimpinan	5
	Aspek-aspek Lain Dalam Perilaku Organisasi	8
BAB II	BEBERAPA PENGERTIAN DASAR TENTANG ORGANISASI	
	Definisi Organisasi	9
	Pendekatan Terhadap Organisasi	12
	Karakteristik Organisasi : Mekanik dan Organik	14
	Tipe-Tipe Organisasi	16
	Asas-Asas Pengorganisasian Kelembagaan	19
BAB III	MOTIVASI	
	Pengertian Motivasi	23
	Dimensi Motivasi : Kebutuhan – Dorongan – Tujuan	24
	Teori-Teori Motivasi	25
BAB IV	KEPEMIMPINAN, KEKUASAAN DAN PARTISIPASI	
	Beberapa Pengertian	37
	Teori, Gaya atau Tipe Pemimpin	39
	Kekuasaan : Sumber-Sumber dan Bentuknya	42
	Partisipasi	44
BAB V	PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	
	Pengantar	56
	Keputusan dan Pengambilan keputusan	56
	Corak dan Jenis Masalah	58

BAB VI	KOMUNIKASI	
	Pengantar	65
	Komunikasi : Pengertian dan Prosesnya	65
	Pentingnya Komunikasi	69
	Tiga Gaya Tanggapan Dalam Komunikasi	71
	Pengungkapan Diri dan Jendela Johari	72
BAB VII	STRES DAN KONFLIK	
	Pengantar	76
	Pengertian dan Sifat Konflik	77
	Anatomi / Unsur Konflik	80
	Strategi Mengatasi Konflik	81
BAB VIII	PRODUKTIVITAS DAN ATAU KINERJA (PERFORMANCE)	
	Pengantar	91
	Konsepsi Kinerja / Produktivitas	91
	Penerapan dan Pengukuran Produktivitas	93
	Strategi Peningkatan Kinerja	94
BAB IX	PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI	101
	DAFTAR KEPUSTAKAAN	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Ruang Lingkup Kajian Perilaku Organisasi	3
Gambar 2	Tiga Gaya Kepemimpinan dan Pendekatan Perilaku Dalam Organisasi	7
Gambar 3	Hierarki Kebutuhan Maslow	27
Gambar 4	Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard	40
Gambar 5	Keterkaitan Antara Kepemimpinan, Kekuasaan dan Partisipasi	43
Gambar 6	Proses Komunikasi	68
Gambar 7	Jendela Johari	73

Soal Susulan M.K. “Perilaku Organisasi”

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh berbagai faktor yang terkait. Faktor *kepuasan kerja* pegawai misalnya, akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemauan (*willingness*) pegawai tersebut untuk mencurahkan seluruh kemampuannya (*ability*) demi tercapainya tujuan organisasi. Disamping itu, faktor *imbalance* juga akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan pegawai tersebut.

Coba uraikan peranan dua faktor tersebut dan pelaksanaannya dalam suatu organisasi, menjadi suatu makalah melalui kajian teoritis dan empirik. Kajian minimal menyertakan 5 sumber kepustakaan dan minimal sebanyak 15 halaman. Dikumpulkan paling lambat 1 minggu setelah tanggal penugasan.

Bandung, 4 Maret 1998
Dosen ybs.

Tri Widodo W.U