

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/360166553>

MEMBANGUN TIM KERJA ORGANISASI

Book · September 2021

CITATIONS

0

READS

123

1 author:



[Agustina Rantesalu](#)

STIE Nobel Indonesia Makassar

2 PUBLICATIONS 21 CITATIONS

SEE PROFILE

MEMBANGUN TIM KERJA ORGANISASI

PENDEKATAN TEORI DAN PRAKTEK



Dr. Agustina Rantesalu, SE., M.Adm.SDA.

MEMBANGUN TIM KERJA ORGANISASI

PENDEKATAN TEORI DAN PRAKTEK

MEMBANGUN TIM KERJA ORGANISASI

PENDEKATAN TEORI DAN PRAKTEK

Dr. Agustina Rantesalu, SE., M.Adm.SDA.

MEMBANGUN TIM KERJA ORGANISASI:
PENDEKATAN TEORI DAN PRAKTEK
© Dr. Agustina Rantesalu, SE., M.Adm.SDA.

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun
tanpa seizin tertulis dari penulis.

Cetakan pertama, September 2021
xii + 360 hlm. ; 21 cm

ISBN: 978-623-6864-38-8

Diterbitkan oleh:
ARTI BUMI INTARAN (ANGGOTA IKAPI)
Mangkuyudan MJ III/216 Yogyakarta
e-mail: artibumiintaran@gmail.com

Tata letak dan Sampul: MN. Jihad

Dicetak oleh:
CV. Arti Bumi Intaran
Isi di luar tanggung jawab percetakan

PRAKATA

Tanggungjawab terbesar seorang pemimpin adalah mendorong dan mendukung tim ke arah kinerja yang lebih baik. Hubungan dalam tim sangat penting dalam aspek ini demi kekompakan dalam melakukan dan mencapai hasil pekerjaan yang sesuai dengan target. Tim yang efektif pasti akan mengungguli kolektif yang personal di mana setiap orang bekerja secara individual.

Proses membangun tim bukanlah sesuatu yang mudah dan instant. Banyak tantangan yang harus diatasi oleh pemimpin organisasi untuk menciptakan tim-tim hebat. Karena setiap individu di dalam tim tersebut mempunyai cara, personaliti dan kemampuan yang berbeda-beda, sehingga perlu ada suatu usaha untuk menyatukan perbedaan tersebut.

Meski terdengar berat, menyatukan banyak orang dalam satu tim adalah hal yang bisa dilakukan. Untuk itu penulis merasa terpenggil untuk menulis buku ini agar setiap individu dalam organisasi, khususnya pemimpin organisasi dapat membangun tim kerja organisasi sebagai upaya kolaborasi dari suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan tugas dengan cara yang paling efektif dan efisien secara tim atau berkelompok.

Kerja tim yang sempurna tidak terjadi begitu saja. Tim yang hebat dan solid menuntut upaya sadar dari semua individu dalam tim termasuk pemimpin. Tim yang hebat harus bisa memahami organisasi tempatnya bekerja, mampu mengelola organisasi, mempunyai tujuan yang jelas, memahami setiap pembagian peran

dan tugas, menjaga komunikasi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Tak ada gading yang tak retak. Penyelesaian buku ini pun tentunya masih belum sempurna, karena kesempurnaan hanyalah milik-Nya. Untuk itu dengan kerendahan hati, penulis memohon masukan dari pembaca untuk perbaikan dan penyempurnaan di masa yang akan datang.

Makassar, 2021

Dr. Agustina Rantesalu, SE., M.Adm.SDA.

BUNGA RAMPAI

Buku ini sangat inspiratif untuk dibaca bagi insan yang haus di tengah lautan ilmu pengetahuan, semakin dipelajari, dikaji, dianalisis dan diteliti, maka semakin diketahui esensi pentingnya ilmu pengetahuan itu. Secara filosofi manusia memahami keterbatasan pengetahuan tentang apa yang belum ditahu, mempertanyakan cara mengetahui apa yang semestinya ditahu dan meyakini apa yang sudah ditahu akan memberi manfaat atau tidak. Khususnya bagi pemimpin organisasi, perlu mengetahui bagaimana membangun tim yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Kerja tim sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kerja tim itu sendiri sebagai kegiatan yang dikelola dan dilakukan oleh sekelompok orang yang memiliki kompetensi yang beragam untuk berkomitmen bersama terhadap tujuan dan tanggungjawab mewujudkan hasil kerja dari tim. Kompetensi dari masing-masing individu tim akan disatukan dengan mempertimbangkan tingkat kematangan emosional anggota tim agar setiap pekerjaan dapat dilakukan secara profesional.

Saya sangat gembira dan menyambut penuh kebahagiaan upaya yang telah dilakukan oleh Dr. Agustina Rantesalu, yang telah sukses menyelesaikan buku ini. Sebagai orang yang berkecimpung di dunia organisasi sumber daya manusia, diharapkan buku ini memberi kontribusi yang sangat bermanfaat khususnya bagi penikmat ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia terkait dengan membangun tim kerja organisasi melalui pendekatan teori dan praktek, dan secara khusus bagi mahasiswa

atau pihak-pihak yang menjadikan buku ini sebagai salah satu rujukan yang dapat menambah wawasan ilmiah tentang tim kerja yang efektif untuk bisa diaktualisasikan dalam organisasi bidang kerja.

Orang bijak senantiasa mengingatkan bahwa "tim kerja yang bagus bukanlah tim kerja yang memiliki kemampuan yang sejenis, namun tim kerja yang saling melengkapi satu sama lain". Atas dasar ini maka buku *Membangun Tim Kerja Organisasi: Pendekatan Teori dan Praktek*, merupakan piranti ilmu yang sangat berharga dan bernilai untuk dipelajari dan dikuasai guna mendapatkan kebahagiaan hidup di dunia dan sebagai amal yang tidak terputus untuk dijadikan buku ilmu pengetahuan.

Akhir kata, semoga buku ini bisa memberikan manfaat bagi pemilik, pembaca dan pencinta ilmu pengetahuan yang menjadikan buku ini sebagai buku ajar dan buku referensi untuk menambah khasanah pengetahuan. Amin.

Makassar, 2021

Prof. Dr. H. Abdul Rahman Mus, SE., M.Si.

BUNGA RAMPAI

Isi buku ini sangat konstruktif dalam menambah khasanah ilmu pengetahuan yang terkemas dalam pendekatan teoritis dan praktis yang mudah dipahami dan diaktualisasikan dengan bahasa sederhana, lugas, dan tuntas. Menumbuhkan spirit dan nuansa kajian yang ilmiah dan riil untuk dipelajari dan diajarkan kepada setiap orang yang membacanya.

Saya berkeyakinan bahwa buku *Membangun Tim Kerja Organisasi: Pendekatan Teori dan Praktek* ini dapat dijadikan sebagai buku ajar dan referensi ilmiah yang banyak dibutuhkan oleh kalangan mahasiswa dan pihak-pihak yang menyusun sebuah karya tulis atau penelitian ilmiah untuk dijadikan sebagai rujukan atau acuan tinjauan pustaka yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan saat ini dan di masa akan datang.

Sambutan yang sangat berkesan dan penuh kegembiraan menyambut kehadiran buku ini sebagai buku yang sengaja dibuat dengan gagasan inspiratif, ilmiah dan modern dalam mengungkapkan nuansa kontemporer dari penkayaan kajian ilmu sumber daya manusia yang setiap saat dibutuhkan.

Buku *Membangun Tim Kerja Organisasi: Pendekatan Teori dan Praktek* sebagai karya akademis yang sangat bernilai tinggi telah disusun oleh Dr. Agustina Rantesalu, SE., M.Adm. SDA sebagai pengaktualisasian hasil renungan, pemikiran, pertimbangan dan pengkajian mendalam dari beberapa literatur bacaan mengenai tim kerja dalam organisasi dikemas dalam pendekatan teoritis dan praktis. Buku ini sudah semestinya memberikan sumbangan yang sangat berharga dalam membuka

cakrawala dan wawasan tentang bagaimana organisasi mampu menciptakan tim kerja yang solid. Saya sangat mendukung baik secara moril kepada penulis untuk terus berkarya menghasilkan buku-buku ilmiah yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Rasa hormat yang tak terhingga saya haturkan kepada Dr. Agustina Rantesalu menjadikan karya buku ini sebagai pemicu kemajuan ilmu manajemen yang mempelajari kajian sumber daya manusia dalam berbagai orientasi dan prospektif di dalam mewujudkan ilmu yang bermanfaat bagi nusa, bangsa dan agama, sehingga buku ini menjadi sebuah karunia terbesar dari Tuhan yang telah memberikan kemampuan untuk menerbitkan buku referensi yang berkualitas. Akhir kata, selama kita masih mempunyai tekad yang terpelihara dalam semangat, maka tidak ada kata terlambat untuk memulai setiap awal yang baru.

Makassar, 2021

Dr. Zainuddin Djaka SH., MH.

DAFTAR ISI

PRAKATA — v

BUNGA RAMPAI — vii

BUNGA RAMPAI — ix

I ORGANISASI — 1

- A. Konsep Dasar Organisasi — 1
- B. Bentuk dan Tipe Organisasi — 10
- C. Unsur-unsur Organisasi — 18
- D. Fungsi dan Tujuan Organisasi — 26
- E. Peran Organisasi — 33

II TEORI ORGANISASI — 43

- A. Teori Organisasi Terbentuk — 43
- B. Psikologi Teori Organisasi — 52
- C. Perkembangan Teori Organisasi — 57
- D. Organisasi Sumber Daya Manusia — 64

III MANAJEMEN ORGANISASI — 125

- A. Apa Itu Manajemen Organisasi — 126
- B. Manajemen Organisasi menurut Para Ahli — 132
- C. Tujuan Manajemen Organisasi — 134
- D. Fungsi Manajemen Organisasi — 138
- E. Konsep Manajemen SDM dalam Organisasi — 155

IV	TIM KERJA — 173
	A. Pengertian Tim Kerja — 175
	B. Pengetahuan Individu — 190
	C. Pengembangan Kerja Tim — 191
	D. Kerjasama Tim — 207
	E. Karakteristik Mutu Tim Kerja — 213
	F. Pengambilan Keputusan — 224
V	MEMBANGUN TIM KERJA ORGANISASI — 237
	A. Prinsip Dasar Komunikasi dalam Kelompok — 237
	B. Kolaborasi dan Sinergi dalam Membangun Tim Kerja yang Efektif — 248
	C. Peran Anggota Organisasi — 261
	D. Kualitas Tim Kerja — 267
	E. Tanggungjawab dan Kompetensi Tim Kerja — 277
	F. Sistem Penghargaan — 283
VI	PENTINGNYA TIM KERJA YANG SOLID 291
	A. Pencapaian Kinerja — 291
	B. Inovasi Kerja — 309
	C. Toleransi — 316
	D. Keterbukaan — 319
	E. Efisiensi Kerja — 326
	F. Pembagian Beban Kerja — 328
	G. Hubungan Organisasi dan Tim Kerja — 339
	DAFTAR PUSTAKA 353
	BIODATA PENULIS 359

I

ORGANISASI

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, dipimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, sarana prasarana, dan data yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Keith Davis, 1962)

Organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif dan dorongan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Apabila kita membicarakan organisasi sebagai sistem, berarti memandangnya terdiri atas unsur-unsur yang saling bergantung dan di dalamnya terdapat sub-sub sistem. struktur di sini mengisyaratkan bahwa di dalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya.

A. KONSEP DASAR ORGANISASI

Secara konseptual ada dua batasan yang perlu dikemukakan di sini yakni istilah “*organization*” sebagai kata

benda dan “*organizing*” atau pengorganisasian sebagai kata kerja, menunjukkan pada rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis. Istilah organisasi diartikan sebagai suatu perkumpulan atau perhimpunan yang terdiri dari dua orang atau lebih, memiliki komitmen bersama dan ikatan formal mencapai tujuan organisasi, dan di dalam perhimpunannya terdapat hubungan antar anggota dan kelompok dan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan (Bush and Middlewood, 2015).

Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam melaksanakan segala kebijakan/keputusan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial. Hakiki dari organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang. Pertama, organisasi dipandang sebagai wadah, tempat di mana kegiatan administrasi dan manajemen dilaksanakan. Kedua, sebagai proses yang berusaha menyoroti interaksi atau hubungan antara orang-orang yang terlibat di dalam organisasi.

Proses pengorganisasian mencakup kegiatan-kegiatan berikut:

1. Pembagian kerja yang harus dilakukan dan menugaskannya pada individu tertentu, kelompok dan departemen.
2. Pembagian aktivitas kerja menurut level kekuasaan dan tanggungjawab.

Organisasi adalah proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok. Setiap manusia akan saling memerlukan dalam memenuhi kebutuhannya. Antara sesama manusia dituntut saling bekerjasama, saling menghargai dan menghormati untuk mempertahankan hidupnya di muka bumi ini. Ini menjadi salah satu pendorong bagi individu untuk membentuk suatu perkumpulan yang disebut dengan “organisasi”.

Organisasi dibutuhkan untuk mewujudkan cita-cita yang disepakati oleh anggota organisasi secara bersama. Organisasi menjadi elemen yang diperlukan dalam kehidupan manusia. Organisasi membantu kita dalam melaksanakan hal-hal atau kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik sebagai individu. Di samping itu, dapat dikatakan lagi bahwa organisasi membantu masyarakat, membantu kelangsungan pengetahuan dan ilmu pengetahuan. Ia merupakan sumber penting aneka macam karir dalam masyarakat.

Pengertian organisasi dibedakan menjadi dua yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis. Organisasi dalam arti statis berarti melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak atau diam. Melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak berarti melihat organisasi itu seperti yang tergambar dalam bagan organisasi (organogram) yang beraneka ragam.

Ada berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti statis, yang dipandang sebagai wadah atau sebagai alat:

1. Organisasi sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya.
2. Organisasi merupakan wadah daripada sekelompok orang (*group of people*) yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
3. Organisasi sebagai wadah atau tempat di mana administrasi dan manajemen dijalankan yang memungkinkan administrasi dan manajemen itu bergerak, sehingga memberi bentuk pada administrasi dan manajemen.

Organisasi dipandang sebagai jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal seperti yang tergambar dalam suatu bagan dengan mempergunakan kotak-kotak yang beraneka ragam. Organisasi dipandang sebagai saluran hirarki kedudukan atau jabatan yang ada yang menggambarkan secara jelas tentang

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

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

1. Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu selalu bergerak mengadakan pembagian tugas atau pekerjaan sesuai dengan sistem yang telah ditentukan serta sesuai dengan lingkup daripada organisasi itu.
2. Organisasi dalam arti dinamis berarti memandang organisasi itu dari segala isinya, yaitu sekelompok orang yang melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Jadi organisasi dalam arti dinamis menyoroti unsur manusia yang ada di dalamnya. Manusia merupakan unsur terpenting dari seluruh unsur organisasi karena hanya manusialah yang memiliki sifat kedinamisan. Diharapkan kepada dua macam kemungkinan, yaitu:

1. Kemungkinan untuk tumbuh dan berkembang, yaitu berarti organisasi selalu bergerak untuk tumbuh dan berkembang

sesuai tuntutan zaman. Pertumbuhan dan perkembangan organisasi dapat bersifat kuantitatif dan kualitatif. Yang lebih penting adalah pertumbuhan dan perkembangan organisasi yang bersifat kualitatif.

2. Kemungkinan organisasi itu akan mati. Hal ini merupakan ancaman dan tantangan yang mau tidak mau harus dapat diatasi.

Kematian organisasi merupakan tantangan dalam arti bahwa orang-orang yang tergabung dalam organisasi itu diharapkan dengan berbagai masalah yaitu persoalan dalam lingkaran atau kadar persoalan yang berbeda-beda. Setiap masalah harus dapat diatasi, karena apabila tidak dapat diatasi akan menjadi hambatan atas jalannya organisasi. Kematian organisasi merupakan ancaman, yang berarti segenap aspirasi yang ditampung dalam organisasi akan bubar berantakan. Ancaman kematian suatu organisasi dapat bersumber dari dalam maupun dari luar. Ancaman yang datang dari dalam adalah ancaman yang datangnya dari anggota sendiri, misalnya: para anggota bersifat statis, tidak mau menerima perubahan (metode) baru, tidak ada rasa memiliki dari para anggota dan lain sebagainya.

Ancaman yang datangnya dari luar adalah ancaman yang datangnya dari berbagai organisasi lain dalam bentuk persaingan, baik secara wajar (persaingan sehat) maupun secara tidak sehat (tidak wajar), baik persaingan itu dilakukan secara terbuka (terang-terangan) maupun secara tertutup (terselubung). Dengan demikian organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi selalu bergerak, tumbuh dan berkembang untuk mempertahankan eksistensinya. Bergerak, tumbuh dan berkembangnya organisasi pada dasarnya merupakan kenyataan hidup.

Manusia adalah makhluk sosial atau makhluk bermasyarakat. Sebagai akibat sifat kodrati tersebut manusia tidak mungkin dapat hidup seorang diri, lepas dari hidup bermasyarakat, berkelompok atau hidup bersama. Ada pendapat

yang mengatakan bahwa kecenderungan manusia untuk bermasyarakat atau berkelompok (*gregariousness*) merupakan suatu naluri yang diwariskan secara biologis. Pendapat ini tidak dapat dikatakan benar sepenuhnya. Naluri atau insting adalah cara-cara bertindak, berbuat dan beraksi yang diwariskan secara biologis, seperti halnya *instinct* yang ada pada binatang. Segala perbuatan, segala tindakan dan segala aksi yang tidak dipahami disebut *instinct*.

Manusia tidak hanya mempunyai naluri saja, tetapi juga kemampuan untuk berpikir, berbagai macam perasaan dan bakat. Naluri atau *instinct*, kemampuan untuk berpikir atau derajat intelegensi (*level of performance*), perasaan atau emosi (*getaran hati*), dan bakat atau talent tersebut mempunyai hubungan dengan warisan biologis.

Menurut sifatnya kebutuhan manusia dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu kebutuhan yang bersifat jasmaniah, kebutuhan yang bersifat rohaniah dan kebutuhan yang bersifat sosial. Kebutuhan yang bersifat jasmaniah atau kebutuhan fisik sehari-hari meliputi kebutuhan akan makan (*pangan*), pakaian (*sandang*) dan tempat tinggal (*papan*). Kebutuhan yang bersifat rohaniah atau kebutuhan psikologis meliputi kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan (*recognition needs*), kasih sayang (*effection needs*), perhatian (*attention needs*), kekuasaan (*power needs*), prestise (*prestige needs*), kehormatan (*honour needs*), rasa aman (*sense of security*), dan mempertinggi kemampuan (*the needs for self actualization*). Sedangkan kebutuhan yang bersifat sosial meliputi kebutuhan untuk bermasyarakat atau berkelompok, mendapatkan persahabatan, kerjasama, kebutuhan akan adanya rasa menjadi bagian dalam suatu kelompok dan semangat serta solidaritas dalam kelompok.

Orang masuk dalam suatu kelompok atau ke dalam beberapa kelompok tentu dengan maksud dan tujuan tertentu, sehingga orang tersebut mendapatkan kepuasan, baik kepuasan

yang bersifat jasmaniah, kepuasan psikologis maupun kepuasan yang bersifat sosial. Seseorang masuk ke dalam suatu kelompok dengan harapan:

1. Kelompok dapat memberikan perlindungan, sehingga orang tersebut merasa aman.
2. Kelompok dapat membantu mengatasi berbagai macam persoalan yang dihadapi oleh seseorang, baik masalah yang menyangkut bidang ekonomi, politik, hukum dan sebagainya.
3. Kelompok dapat memberikan *prestige*, status sosial dan pengakuan.
4. Kelompok dapat memberikan dorongan dan semangat (motivasi) kepada seseorang.
5. Kelompok dapat memberikan bimbingan dan pengarahan dalam rangka meningkatkan prestasi seseorang.
6. Kelompok dapat memberikan kepuasan, baik kepuasan yang bersifat jasmaniah, kepuasan psikologis maupun kepuasan sosial.
7. Kelompok dapat memberikan bantuan apabila seseorang sedang mengalami kesulitan.

Jadi orang memasuki suatu kelompok mempunyai tujuan tertentu, maksud tertentu, dengan alasan yang tertentu pula. Demikian pula dari segi pekerjaan, orang memasuki organisasi pekerjaan disebabkan oleh berbagai macam motif, antara lain:

1. Dengan memasuki organisasi pekerjaan akan mendapatkan penghasilan yang tetap.
2. Dengan penghasilan yang tetap akan lebih merasa aman dan tentram.
3. Ingin mendapatkan pengalaman praktek, dan ingin memperoleh pengalaman dari orang lain (teman sejawat, atasan/pimpinan).

4. Ingin mengembangkan karirnya sesuai dengan batas-batas kemampuannya.
5. Ingin mendapatkan pengakuan di masyarakat, sehingga status sosialnya menjadi meningkat.
6. Ingin mendapatkan kesempatan untuk maju.
7. Ingin mendapatkan pembinaan dan pengarahan dari mereka yang berpengalaman dan berpengetahuan lebih luas.
8. Ingin mendapat pengakuan atas prestasi yang dicapai.
9. Ingin hidup bermasyarakat dengan kelompok yang lebih luas, serta ingin mendapat penghormatan dari orang-orang lain.
10. Ingin mendapat perlakuan sebagai manusia terhormat.

Organisasi sebagai sistem kerjasama dapat diartikan dengan berbagai cara, sebagai berikut:

1. Organisasi sebagai sistem kerjasama adalah suatu sistem mengenai pekerjaan yang dirumuskan dengan baik, dan masing-masing pekerjaan itu mengandung wewenang, tugas dan tanggungjawab tertentu yang memungkinkan orang-orang dari suatu organisasi dapat bekerjasama secara efektif dalam usaha mencapai tujuan bersama.
2. Organisasi sebagai sistem kerja adalah suatu sistem penugasan pekerjaan kepada orang-orang yang mengadakan kerjasama yang mengkhususkan diri dalam suatu bidang tertentu dari suatu tugas organisasi.
3. Organisasi sebagai sistem kerjasama adalah suatu sistem daripada aktivitas-aktivitas kerjasama dari sekelompok orang yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
4. Organisasi sebagai sistem kerjasama adalah suatu sistem yang terencana daripada usaha kerjasama dengan memberikan peran kepada setiap orang untuk dijalankan, wewenang, tugas dan tanggungjawab untuk dilaksanakan.

Organisasi juga disebut sebagai sistem tata hubungan kerja, yaitu hubungan yang dilakukan oleh orang-orang yang berada di dalam suatu situasi kelompok untuk mengadakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan bersama. Yang dimaksud dengan situasi kelompok adalah suatu kelompok yang anggota-anggotanya dapat mengadakan interaksi atau hubungan dalam waktu yang sama sehingga terjalin suatu hubungan yang sangat erat. Lawan dari situasi kelompok adalah situasi kebersamaan yaitu kelompok di mana orang-orang yang berada dalam kelompok saling tidak mengenal sebelumnya.

Kerjasama dan tujuan bersama merupakan dua unsur penting suatu organisasi. Akan tetapi kedua unsur tersebut akan terwujud apabila didukung oleh suatu sistem tata hubungan kerja yang baik. Oleh karena segala sesuatunya sangat ditentukan oleh sistem tata hubungan kerja, maka organisasi sebagai sistem tata hubungan kerja memandang organisasi sebagai sistem yang sangat rumit tetapi sistematis, sehingga dapat mewujudkan suatu bentuk kerjasama yang baik dan serasi diantara para anggota atau antar unit satuan kerja yang ada di dalamnya.

Mengingat tata hubungan kerja berlangsung dalam suatu situasi kelompok yang masing-masing pihak bekerja dan satu sama lain saling bekerjasama guna mewujudkan tujuan bersama, maka tata hubungan kerja itu akan menimbulkan suatu jaringan kerja yang sangat kompleks. Setiap bentuk kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama perlu memiliki sistem pembagian tugas. Atau dengan kata lain, organisasi dalam hal ini sebagai proses pembagian tugas, yang menetapkan dan mengelompokkan jenis pekerjaan yang akan dilakukan serta merumuskan suatu pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang memungkinkan orang-orang yang disertai tugas itu dapat bekerjasama secara efisien dan efektif dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi sebagai proses pembagian tugas adalah proses kegiatan menghimpun secara

teratur atas bagian-bagian yang saling bergantung satu sama lain, sehingga secara keseluruhan merupakan suatu kesatuan yang bulat, bersatu padu dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. BENTUK DAN TIPE ORGANISASI

Macam organisasi dilihat dari berbagai segi yaitu jumlah pucuk pimpinan, segi keresmian, segi tujuan, segi luas wilayah, dari segi kebutuhan sosial serta segi bentuk organisasi. Dari segi jumlah pucuk pimpinan, organisasi dibedakan menjadi dua macam yaitu organisasi tunggal dan organisasi jamak. Dinamakan organisasi tunggal apabila pucuk pimpinan organisasi itu ada di tangan satu orang. Organisasi jamak apabila pucuk pimpinan organisasi ada di tangan beberapa orang.

Dua jenis organisasi tersebut masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan. Organisasi tunggal, karena pucuk pimpinan hanya ada di tangan satu orang, segala ketentuan, kebijaksanaan dan keputusan ada di tangan pimpinan. Hal ini mengakibatkan keputusan dapat diambil dengan cepat, tanpa harus melalui prosedur (musyawarah). Akan tetapi suatu keputusan yang diambil secara perorangan belum tentu tepat, karena mungkin kurang input sebagai bahan pertimbangan.

Karena dalam organisasi tunggal segala sesuatu ada di tangan satu orang, hal itu akan mengakibatkan timbulnya kepemimpinan yang bersifat otoriter/diktatur. Kelemahan dalam organisasi tunggal ini sebenarnya dapat diatasi dengan menempatkan badan staff sebagai badan penasihat (*advisory staff*) yang bertugas memberikan saran, advis kepada pimpinan. Tetapi perlu diingat bahwa staf tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan sesuatu. Badan staf hanya bertugas sebagai pemberi nasihat/saran/advis dan segala sesuatunya tetap ada di tangan pimpinan.

Menurut keresmiannya, organisasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi formal (*formal organization*) dan organisasi informal (*informal organization*). Dikatakan organisasi formal apabila kegiatan yang dilakukan oleh beberapa orang yang tergabung dalam suatu kelompok secara sadar dikoordinasikan guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, sehingga orang-orang yang tergabung dalam kelompok itu mempunyai struktur yang jelas. Struktur menunjukkan suatu aliran hubungan yang menggambarkan hubungan wewenang, kekuasaan dan tanggungjawab.

Mengenai organisasi formal, Herbert G. Hicks menyatakan: *"a formal organization has a well-defined structure that may describe its authority, power, accountability, and responsibility relationships. The structure can also define that channel specified jobs every member. The hierarchy of objective of formal organizations is explicitly stated. Status, prestige, pay, rank, and other perquisites are well ordered, and controlled. Formal organizations are durable and planned; because of their emphasis on order, they are relatively inflexible. Membership in formal organization is gained consciously, at a specific time and usually openly."*

Artinya, organisasi formal mempunyai ciri struktur yang baik, yang dapat menggambarkan hubungan-hubungan wewenang, kekuasaan, akuntabilitas, dan pertanggungjawaban. Organisasi formal mempunyai spesifikasi jabatan yang jelas bagi setiap anggota. Hirarki dari tujuan organisasi formal dinyatakan dengan tegas. Dalam organisasi formal, masalah status, prestise, gaji, kedudukan atau pangkat dan penghasilan diatur dan diawasi dengan baik. Organisasi formal tahan lama dan direncanakan, sebab penempatannya sesuai dengan peraturan (relatif fleksibel), dan dalam organisasi formal, keanggotaan diperoleh secara sadar pada waktu tertentu dan umumnya terbuka.

Organisasi informal adalah organisasi yang disusun secara bebas dan spontan, dan keanggotannya diperoleh secara sadar atau

secara tidak sadar, di mana kapan seseorang menjadi anggota sulit ditentukan. Dalam organisasi informal tidak ada perincian secara tegas tentang tujuan organisasi. Biasanya organisasi informal bersifat sementara karena pembentukannya tidak didasarkan atas rencana yang matang dan jelas.

Dari segi tujuan yang hendak dicapai, organisasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi niaga atau organisasi ekonomi, dan organisasi sosial atau organisasi kemasyarakatan. Organisasi niaga atau organisasi ekonomi adalah organisasi yang tujuan utamanya mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Kegiatan yang dilakukan oleh organisasi niaga adalah memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa. Pelayanan yang diberikan adalah memberikan barang/jasa guna mendapat imbalan dalam bentuk uang. Konsumen dibebani biaya operasi dan laba. Karena itu organisasi ekonomi disebut juga organisasi keuntungan atau profit organization.

Macam organisasi menurut luas wilayah dibedakan menjadi empat yaitu organisasi daerah, organisasi nasional, organisasi regional dan organisasi internasional. Organisasi daerah adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi suatu wilayah atau daerah tertentu yang disesuaikan dengan pembagian wilayah yang berlaku dalam suatu negara. Organisasi nasional adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi seluruh wilayah dalam suatu negara. Organisasi regional adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi beberapa negara tertentu saja. Organisasi internasional adalah organisasi yang anggota-anggotanya meliputi negara di dunia. Sementara macam organisasi menurut bentuk dibedakan atas empat yaitu organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional dan organisasi panitia. Macam organisasi menurut tipe terdiri dari tipe piramid mendatar, piramid terbalik dan tipe kerucut.

Bentuk organisasi sering disamakan dengan tipe organisasi, padahal keduanya berbeda. Bentuk organisasi memandang

organisasi dari segi tata hubungan, wewenang dan tanggungjawab yang ada dalam suatu organisasi. Macam bentuk organisasi terdiri dari bentuk organisasi staf, organisasi lini, organisasi fungsi, organisasi lini dan staf, organisasi fungsi dan staf, organisasi lini dan fungsi, dan organisasi lini, staf dan fungsi. Masih terdapat satu macam bentuk organisasi yaitu bentuk organisasi panitia (*committee organization*) yaitu apabila kegiatan itu dilakukan kelompok sementara yang terdiri daripada orang-orang yang mempunyai keahlian tertentu.

Dalam organisasi staf hanya terdapat pucuk pimpinan dan staf yang memberikan bantuan pemikiran berupa saran atau nasihat kepada pucuk pimpinan. Oleh karena itu dalam organisasi staf tidak ada garis komando ke bawah karena tidak ada pejabat pimpinan lini. Di dalam prakteknya tidak ada organisasi yang murni organisasi staf, karena tidak ada pimpinan organisasi yang hanya membutuhkan nasihat saja, tetapi biasanya dikombinasi dengan bentuk organisasi lini, sehingga menjadi bentuk organisasi lini dan staf (*line and staff organization*) atau dikombinasikan dengan bentuk organisasi fungsi, sehingga menjadi bentuk organisasi lini dan fungsi (*line and functional organization*).

Bentuk organisasi lini disebut juga bentuk organisasi garis atau bentuk organisasi komando. Bentuk organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi di mana pucuk pimpinan (*top manager* atau *chief executive*) dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Segala ketentuan, keputusan atau segala kebijaksanaan ada di tangan satu orang yaitu pucuk pimpinan.

Ada berbagai pendapat tentang bentuk organisasi dari berbagai macam sudut pandang, di antaranya Waldo (2018) bahwa organisasi adalah struktur hubungan-hubungan antara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi. Beberapa unsur dari organisasi yang mendukung bisa beroperasinya suatu organisasi yaitu berupa orang-orang yang berhubungan, ada dasar wewenang yang tetap

dan ada pula administrasi, yang mana kesemuanya itu merupakan suatu kesatuan yang tidak bisa terlepas. Griffiths (2014) organisasi adalah seluruh orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan dikoordinasikan agar supaya sebuah tugas atau lebih dapat diselesaikan sesuai tujuan organisasi.

Organisasi menurut Griffiths ini tidak terlepas dari orang-orang yang berhubungan, selanjutnya ada unsur koordinasi untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya. Sebagai sebuah organisasi, Bagian Organisasi dan Tatalaksana tidak terlepas dari unsur-unsur yang disebutkan di atas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari. Organisasi adalah suatu sistem kerja sama dari kelompok sosial manusia yang saling berinteraksi dalam suatu lingkungan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Organisasi tidak bergerak dalam situasi yang kaku dan vakum namun berhubungan dengan sistem sosial, sehingga cenderung berubah, lebih lagi dalam situasi global saat ini, dengan demikian sebuah organisasi perlu berubah sesuai dengan cepatnya perubahan lingkungan. Thoha (2014), bahwa organisasi merupakan suatu sistem terbuka dan berintegrasi dengan lingkungan. Organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis dan senantiasa berubah, bukan sebagai mesin yang gerak pengoperasian rutin dan statis. Gibson (2017) teori sistem memungkinkan untuk menjelaskan perilaku organisasi baik internal menyangkut bagaimana dan mengapa orang di dalam organisasi melaksanakan tugas individu dan kelompok maupun secara eksternal yaitu menyangkut bagaimana transaksi dan interaksi yang terjadi antara organisasi dengan organisasi dan institusi lain di lingkungan luarnya.

Jelaslah bahwa suatu organisasi tidak bisa bergerak sendiri, harus ada interaksi di dalam dan ke luar dalam pelaksanaan fungsi dan tugas sehari-hari dengan saling mendukung antara satu sama lainnya, baik antara orang-orang yang ada dalam organisasi

maupun dengan organisasi lain atau instansi lain yang berada di luarnya.

Organisasi mempunyai tugas melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisis jabatan. Sedangkan fungsinya adalah: penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan dan pembinaan serta petunjuk teknis penataan kelembagaan perangkat daerah kota; Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program pengumpulan bahan dan petunjuk teknis penataan kelembagaan sebagai bahan evaluasi dan pembinaan; Penyiapan bahan dan bimbingan dalam rangka penataan kewenangan dan penyelenggaraan otonomi daerah; Penyiapan bahan bimbingan evaluasi kinerja; Penyiapan bahan bimbingan pembinaan dan petunjuk teknis pelaksanaan sistem dan prosedur kerja, sarana dan lingkungan kerja serta evaluasi bidang tatalaksana; Penyiapan bahan bimbingan pembinaan dan petunjuk teknis pelaksanaan analisis jabatan dan penyusunan formasi jabatan; Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Diketahui bahwa setiap organisasi tidak terlepas dari lingkungannya, baik itu lingkungan luar maupun dari dalamnya sendiri berupa internal dan eksternal, yang disebut juga sebagai lingkungan sosial dari organisasi tersebut untuk terjaminnya keberlangsungan hidupnya agar berkelanjutan (*sustainability*). Di samping itu juga suatu organisasi sangatlah perlu memanfaatkan situasi dan kesempatan yang ada dengan baik dengan jalan mengetahui informasi yang ada dan memanfaatkannya sebaik mungkin agar tetap *survive*. Dengan demikian perubahan sosial secara langsung juga akan mempengaruhi perubahan suatu organisasi, baik itu di bidang ekonomi, politik, teknik dan agama. Apalagi organisasi publik tentunya harus responsif terhadap perubahan sosial yang terjadi agar bisa melaksanakan fungsi pelayanan yang baik terhadap masyarakat banyak dalam pelaksanaan tugas sehari-harinya

Bentuk organisasi lini disebut juga bentuk organisasi garis atau bentuk organisasi komando. Bentuk organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi di mana pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Segala ketentuan, keputusan atau segala kebijaksanaan ada di tangan satu orang yaitu pucuk pimpinan.

Bentuk organisasi fungsional diperkenalkan oleh seorang tokoh manajemen ilmiah yaitu Frederick Winslow Taylor (2016). Organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi sesuai dengan kepentingan organisasi. Tiap-tiap fungsi saling berhubungan karena antara satu fungsi dengan lainnya saling bergantung. Dengan demikian wewenang dalam organisasi fungsional dilimpahkan oleh pucuk pimpinan kepada unit-unit satuan organisasi di bawahnya atas dasar fungsi, dan pimpinan dari tiap unit (satuan organisasi) berhak untuk memerintah kepada semua pelaksana yang ada di bawahnya sepanjang menyangkut bidang tugas masing-masing.

Bentuk organisasi fungsional dan lini merupakan perpaduan antara organisasi fungsional dan organisasi lini/garis. Wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada unit organisasi yang ada di bawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu sesuai kebutuhan organisasi. Bentuk organisasi fungsional, lini dan staf adalah suatu organisasi yang merupakan perpaduan dari tiga bentuk organisasi yaitu organisasi fungsional, organisasi lini dan organisasi staf. Bentuk organisasi fungsional, lini dan staf adalah organisasi di mana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada unit organisasi yang ada di bawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu sesuai kebutuhan organisasi.

Bentuk organisasi lini dan staf merupakan perpaduan antara dua bentuk organisasi, yaitu organisasi lini dan organisasi staf. Wewenang diserahkan dari pucuk pimpinan kepada unit-unit organisasi yang ada di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan dan di bawah pucuk pimpinan ditempatkan staf. Staf

ini tidak mempunyai wewenang lini/garis (wewenang komando) ke bawah. Staf hanya berfungsi sebagai pemberi nasihat, pemberi pertimbangan sesuai bidang keahliannya.

Selanjutnya tipe organisasi berbeda dengan bentuk organisasi. Bentuk-bentuk organisasi memandang organisasi dari segi saluran wewenang, saluran hirarki dan tata hubungan (lini, staff dan fungsi) yang ada dalam organisasi. Sedangkan tipe-tipe organisasi memandang organisasi dari segi jumlah dan susunan pejabat atau jumlah satuan organisasi yang terdapat dalam organisasi. Makin banyak jumlah satuan organisasi yang terdapat dalam organisasi, maka jumlah pejabatnya juga semakin banyak. Secara hirarki, satuan organisasi dibedakan menjadi satuan organisasi utama, satuan organisasi lanjutan, sub satuan organisasi lanjutan dan satuan organisasi operasional.

Satuan organisasi utama adalah satuan organisasi yang ada langsung di bawah pucuk pimpinan. Satuan organisasi lanjutan adalah satuan organisasi yang ada langsung di bawah satuan organisasi utama. Sub satuan organisasi lanjutan adalah satuan organisasi yang langsung ada di bawah satuan organisasi lanjutan. Satuan organisasi operasional adalah satuan organisasi yang ada langsung di bawah sub satuan organisasi lanjutan. Menurut tipenya, organisasi dibedakan menjadi organisasi dengan tipe piramid mendatar (*flat*), organisasi dengan tipe kerucut dan organisasi dengan tipe piramida terbalik. Ciri-ciri organisasi dengan tipe piramid mendatar adalah jumlah satuan organisasi tidak banyak, sehingga tingkat-tingkat hirarki kewenangan sedikit, jumlah pekerja (bawahan) yang harus dikendalikan cukup banyak, dan formasi jabatan untuk tingkat pimpinan sedikit karena jumlah pimpinan relatif kecil.

Ciri organisasi tipe kerucut yaitu jumlah satuan organisasi banyak, sehingga tingkat hirarki dan kewenangan banyak, rentang kendali sempit, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab dapat dilakukan sampai kepada pejabat/pimpinan yang paling bawah/

rendah, jarak antara pimpinan tingkat atas dengan pimpinan tingkat bawah terlalu jauh, dan jumlah formasi jabatan pimpinan cukup besar. Organisasi dengan tipe piramida terbalik memiliki ciri jumlah jabatan pimpinan lebih besar daripada jumlah pekerja. Kalau ditinjau dari segi kepangkatan, organisasi dengan tipe piramida terbalik mempunyai pegawai yang berpangkat tinggi lebih besar daripada jumlah pegawai yang pangkatnya rendah.

C. UNSUR-UNSUR ORGANISASI

Organisasi yang ideal selalu mengalami perubahan struktural. Perubahan struktural tersebut diciptakan oleh manajemen bervariasi. Jenis perubahan tergantung pada bentuk mekanistik dan organisasi yang tujuannya menghendaki dicapainya suatu kebutuhan dalam suatu organisasi. Jenis bentuk mekanistik dan organisasi yang mengalami pengembangan organisasi saling bertolak belakang dengan dampak terhadap sistem struktur organisasi. Ini berarti bahwa perlu ditinjau pola wewenang yang berubah, akses terhadap informasi, alokasi imbalan, teknologi dan sentral perubahan perilaku dari para organisasi dalam menjalankan organisasi.

Model dari perubahan organisasi ditentukan oleh adanya kekuatan yang saling memperkuat perubahan dalam suatu organisasi, sehingga mekanisme dan organisasi saling mengembangkan langkah-langkah yang tepat yaitu menghindari adanya mekanisme organisasi yang memiliki status quo, menghindari adanya pembekuan kerja dan tidak adanya umpan balik dalam merespon suatu organisasi yang ideal. Organisasi yang ideal sesuai dengan pengembangan mekanistik dan organisasi yaitu mengembangkan metode adanya suatu perubahan dalam pemrakarsa organisasi tentang mekanisme dan organisasi yang melakukan perubahan. Mekanistik yang melakukan agen perubahan adalah mereka yang berkuasa dan mereka yang ingin mengganti

dan mengubah adanya bentuk yang saling bertolak belakang, yang menyulitkan pengembangan organisasi maju dan berkembang.

Pengembangan organisasi yang ideal selalu memiliki strategi intervensi. Istilah strategi intervensi menjelaskan pilihan yang digunakan dalam menentukan proses perubahan organisasi ideal. Strategi dimaksud adalah mengelola manusia, struktur, teknologi dan proses organisasi. Dengan adanya strategi intervensi ini implementasi dari mekanis dan organis mengalami suatu proses perubahan yaitu keberhasilan yang membutuhkan pencairan (*unfreezing*), status quo, perpindahan (*moving*) ke keadaan yang baru dan pembekuan kembali (*refreezing*) agar menjadi organisasi ideal yang permanen.

Secara sederhana organisasi mempunyai tiga unsur yaitu ada orang-orang, ada kerjasama dan ada tujuan bersama. Tiga unsur organisasi itu tidak berdiri sendiri-sendiri, akan tetapi saling kait atau saling berhubungan, sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh. Agar orang-orang yang ada di dalam organisasi dapat melakukan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan bersama maka diperlukan daya kerja. Daya kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu sumber daya manusia dan daya bukan manusia. Daya manusia terdiri dari kemauan dan kemampuan yang meliputi kemauan dan kemampuan untuk bekerja atau berbuat, mempengaruhi orang lain dan melaksanakan prinsip-prinsip organisasi. Daya bukan manusia ialah daya yang diperoleh dari sumber materi, barang, benda.

Man (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personel. Pegawai atau personel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi.

Kerjasama, adalah suatu perbuatan bantu-membantu atau suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk

mencapai tujuan bersama. Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (network), kebijaksanaan (policy), strategi, anggaran, dan peraturan yang telah ditetapkan.

Tujuan dapat dibedakan menjadi tujuan pokok dan tujuan bukan pokok. Tujuan pokok adalah tujuan yang menyebabkan timbulnya organisasi dan yang menyebabkan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan pokok dapat dikatakan sebagai tujuan akhir yang akan dicapai oleh organisasi. Peralatan merupakan unsur keempat dari organisasi yang terdiri atas semua sarana, berupa materi, mesin, uang dan barang modal lainnya. Lingkungan organisasi meliputi lingkungan sosial, budaya, ekonomi dan teknologi. Kerangka konstruksi mental organisasi adalah prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi.

Beberapa unsur atau faktor yang dikemukakan tersebut, manusia merupakan faktor terpenting karena:

1. Manusia merupakan makhluk Tuhan yang paling sempurna di antara makhluk ciptaan Tuhan.
2. Manusia mempunyai rasio, berbeda dengan makhluk hidup lainnya.
3. Faktor-faktor lainnya yang dimiliki oleh organisasi hanya mempunyai arti dan bermanfaat apabila manusia mampu mengelolanya dengan baik.
4. Manusia mempunyai kemauan dan kemampuan untuk berbuat dan membangun.
5. Manusia merupakan faktor perangsang ke arah tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif.
6. Manusia merupakan modal utama bagi organisasi.

7. Manusia merupakan makhluk sosial, makhluk bermasyarakat, yang mampu mengadakan kerjasama dengan semua pihak dalam usaha mencapai tujuan bersama.
8. Manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi karena manusia mampu untuk berkembang baik dalam cara berpikir, cara hidup maupun cara berkelompok atau bermasyarakat.

Sebagai akibat dari kesadaran untuk berorganisasi yang semakin tinggi, maka manusia modern mendapat berbagai macam predikat, antara lain sebagai berikut:

1. Manusia organisasi, yaitu manusia yang suka berkarya dalam bentuk kelompok, mampu bekerjasama dengan semua pihak dalam usaha mencapai tujuan bersama, mampu mengendalikan sekelompok orang guna mencapai tujuan dan kuat dalam pengembangan dan pengendalian organisasi dengan disiplin yang tinggi.
2. Manusia manajemen adalah manusia yang mampu melakukan pengendalian dan pengembangan kegiatan operasional melalui kemampuan dalam penyusunan rencana yang baik, pengorganisasian yang rapi, motivasi yang selaras dengan kebutuhan para anggota, pekerja, pengawasan yang baik dan mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam menghadapi masalah yang harus segera dipecahkan.
3. Manusia administrasi, merupakan suatu tipe manajemen tertentu sebagai overall management suatu organisasi yaitu manajemen yang sifatnya menyeluruh, meliputi segala aspek kegiatan dari seluruh unit organisasi. Dengan demikian, manusia administrasi adalah manusia yang mampu menjalankan pengendalian dan pengembangan secara efektif dan efisien atas kegiatan operasional yang masing-masing dijalankan, dikendalikan, dikembangkan dan dipimpin oleh manusia manajemen. Manusia administrasi adalah manusia yang mampu melaksanakan fungsi-fungsi seperti yang

dijalankan manusia manajemen secara keseluruhan. Atau dengan kata lain manusia administrasi adalah manusia yang mampu menjalankan fungsi perencanaan secara keseluruhan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan pengambilan keputusan.

Organisasi didefinisikan sebagai sekelompok orang yang terikat secara formal dan hirarki serta bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Definisi tersebut menunjukkan paling sedikit ada lima implikasi informasionalnya yaitu organisasi sebagai wadah, organisasi sebagai proses, tipologi organisasi, prinsip-prinsip organisasi dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap struktur organisasi.

Organisasi sebagai wadah adalah sebuah teori klasik mengenai organisasi yang menekankan di mana sekelompok orang bergabung dan menempati 'kotak-kotak' tertentu untuk melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya. Organisasi sebagai proses menyoroti organisasi sebagai wadah seluruh kegiatan yang berlanjut dan diselenggarakan oleh para anggota suatu organisasi yang bekerja setiap waktu.

Hubungan kerja yang sifatnya hirarki yang tercermin dalam hubungan formal antara 'atasan' dan 'bawahan' sangat menonjol dalam teori ini. Pandangan klasik tersebut masih tetap berlaku dalam organisasi yang paling mutakhir sekalipun, meskipun dengan aksentuasi yang berbeda dibandingkan dengan masa lalu.

Teori organisasi yang mutakhir sangat menekankan pentingnya melihat organisasi sebagai suatu proses interaksi, interdependensi dan interelasi antara berbagai komponen yang terdapat dalam organisasi tersebut. Alasan yang sangat mendasar untuk penekanan tersebut ialah mutlak perlunya diterapkan pendekatan sistem dalam menjalankan roda organisasi. Menerapkan pendekatan sistem antara lain berarti bahwa dalam menjalankan roda suatu organisasi bahkan harus diterapkan prinsip sinergi yang berarti bahwa meskipun atau

bahkan justru karena berbagai satuan kerja dalam organisasi menyelenggarakan fungsi-fungsi yang sangat spesialisik dan bagaimanapun pembagian tugas dilakukan sebagai konsekuensi tuntutan spesialisasi tersebut, perbedaan fungsi harus dilihat sebagai upaya pengembangan organisasi, sehingga penjumlahan hasil yang diraih oleh masing-masing komponen organisasi yang bekerja sendiri-sendiri.

Tolok ukur keberhasilan organisasi tidak dilihat secara *incremental* (peningkatan) dari apa yang dicapai oleh masing-masing satuan kerja melainkan dari sudut pandang yang bersifat holistik dari tingkat produktivitas, efektifitas, efisiensi, loyalitas para anggota dan disiplin kerja satu satuan kerja tertentu dalam organisasi, dalam arti yang sesungguhnya, tidak ada lagi tugas yang dapat diselesaikan hanya oleh satu satuan kerja penanggung jawab utamanya.

Penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawab fungsional satu unit kerja tertentu memerlukan interaksi, interdependensi dan interelasi dengan semua satuan kerja lain dalam organisasi yang bersangkutan. Pemilihan struktur yang tepat memerlukan beraneka ragam informasi seperti menyangkut kompleksitas organisasi, besaran organisasi, tingkat formalisasi tugas, departementalisasi yang diberlakukan apakah bersifat produk, geografis, proses dan lain sebagainya. Jenis produk yang dihasilkan baik dalam arti barang maupun jasa, dan pangsa pasar yang sudah dan ingin dikuasai termasuk segmennya.

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana atau program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Ada 15 (lima belas) prinsip organisasi yaitu kejelasan tujuan, pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi, penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi, adanya kesatuan arah, fungsionalisasi, deliniasi berbagai tugas, keseimbangan antara

wewenang dan tanggungjawab, pembagian tugas, kesederhanaan struktur, pola dasar organisasi yang relatif permanen, adanya pola pendelegasian wewenang, rentang pengawasan, jaminan pekerjaan serta keseimbangan antara jasa dan imbalan.

Pengorganisasian sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, tanggungjawab atau wewenang, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengorganisasian (*organizing*) adalah penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perencanaan dan pengembangan suatu organisasi adalah kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggungjawab tertentu dan pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Kekuatan dan kelemahan organisasi pada dasarnya mempunyai keterkaitan dan saling mempengaruhi. Dengan demikian suatu kondisi kelemahan bersifat dominan, maka ada kemungkinan kekuatan yang dimiliki organisasi berubah menjadi kelemahan. Sebaliknya jika kekuatan yang dominan, maka kekuatan tersebut dapat berfungsi untuk memperbaiki kelemahan. Kemampuan organisasi oleh Salusu (1996:291) menyatakan bahwa kemampuan organisasi dalam kerangka manajemen organisasi adalah aspek internal dari organisasi yang bersangkutan. Kapabilitas suatu organisasi adalah konsep yang dipakai untuk menunjukkan pada kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor strategik yaitu kelemahan dan kekuatan. Beberapa faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain struktur organisasi, pengelolaan, sumber daya, lokasi, fasilitas, integritas dan sebagainya.

Beberapa elemen penting yang dipandang sebagai kekuatan antara lokasi yang strategis dengan kemudahan transportasi dan komunikasi, keamanan yang terjamin pada pengembangan beberapa proyek pemerintah. Aspek organisasi antara lain menyangkut misi, visi, tujuan, sasaran, dana, struktur organisasi yang tangguh, administrasi yang rapi dengan penyebaran tugas dan tanggungjawab, memenuhi pelayanan yang bermutu dan bersedia meningkatkan kualitas, produk pelayanan, memberikan dukungan terhadap strategi organisasi, kemampuan pimpinan dalam memberikan ide-ide yang berbobot serta memanfaatkan sumber daya terbatas.

Organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Unsur-unsur dalam organisasi meliputi sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama yang dapat diselenggarakan dengan kerjasama atau usaha bersama antara anggota-anggota kelompok, supaya kerjasama berjalan dengan baik dan teratur, maka diadakanlah suatu pembagian kerja di bawah suatu pimpinan.

Struktur organisasi merupakan kerjasama antar hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat tugas dan wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh. Guna mewujudkan suatu organisasi yang baik serta efektif dan agar struktur organisasi yang ada dapat sehat dan efisien, maka dalam organisasi tersebut perlu diterapkan beberapa asas atau prinsip organisasi. Atau dengan kata lain, organisasi yang sehat, efektif, efisien adalah organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya mendasari diri pada asas-asas organisasi tertentu. Ini menunjukkan bahwa asas-asas organisasi merupakan sarana untuk dapat menciptakan kondisi-kondisi yang favorable guna mewujudkan tujuan organisasi. Sukarna (1999:40) menyatakan bahwa secara pokok, macam/jenis asas-asas organisasi adalah perumusan tujuan dengan jelas, departementasi, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rintangan

kontrol, jenjang organisasi, kesatuan perintah, fleksibilitas, keberlangsungan dan kesinambungan

Kesebelas macam asas organisasi yang diajurkan di atas disederhanakan ke dalam enam macam yakni perumusan tujuan yang jelas, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rintangan kontrol dan kesatuan perintah. Pokok asas-asas organisasi sebagai suatu rumusan tujuan yang jelas, pembagian pekerjaan, pelimpahan/ pendelegasian wewenang, koordinasi, rintangan kontrol/kendali dan kesatuan komando.

D. FUNGSI DAN TUJUAN ORGANISASI

Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat atau tugas-tugas serta tanggungjawab dan wewenang dan sekaligus penempatan dan pembagian tugas kepada orang yang terlibat dalam kerjasama, sehingga dapat mencapai tujuan. Tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Pengorganisasian yang baik diterapkan berdasarkan:

1. Perumusan tujuan secara jelas dan tepat
2. Pengelompokan dan pembagian kerja
3. Kesatuan arah dan komando (*unity of direction and command*)
4. Adanya keseimbangan antara tugas, tanggungjawab dan wewenang
5. Koordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplikasi (KISS)
6. Balas jasa setimpal dengan jasa yang diberikan
7. *The right man in the right place*
8. Kesinambungan

Kegiatan-kegiatan yang terdapat dalam fungsi pengorganisasian meliputi:

1. *Development of organizational structure* (pengembangan struktur organisasi)
2. *Delegation of responsibility and authority* (pendelegasian tanggungjawab dan wewenang).
3. *Establishment of relationship* (penetapan hubungan)

Fungsi *organizing* tercermin pada struktur organisasi yang menggambarkan hubungan tugas, tanggungjawab dan wewenang tiap personil. Struktur organisasi adalah sistem formal tentang hubungan tugas dan wewenang yang mengendalikan bagaimana tiap individu bekerjasama dan mengelola segala sumber daya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi. Adapun asas *organizing*:

1. Asas sentralisasi, ialah segala keputusan dan urusan rumah tangga mengenai organisasi bagian atau unit, ditentukan sepenuhnya oleh organisasi pucuknya.
2. Asas desentralisasi ialah segala keputusan dan urusan rumah tangga organisasi bagian atau unitnya diserahkan sepenuhnya untuk diurus sendiri.

Struktur pengorganisasian beserta fungsinya dijelaskan sebagai berikut:

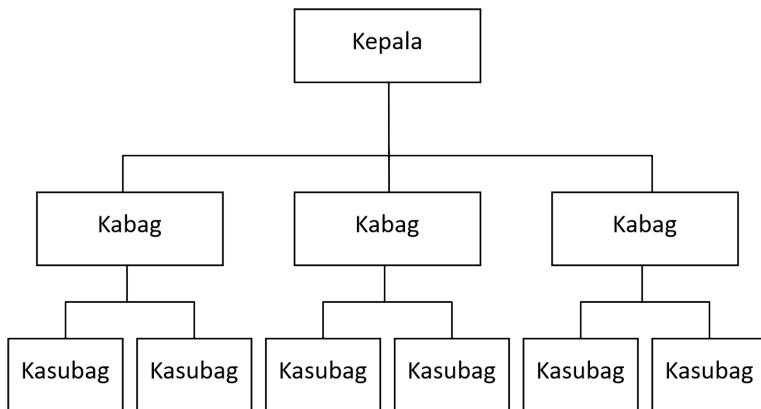
1. Struktur lini

Struktur lini disebut juga pengorganisasian bentuk jalur, bentuk lurus dan bentuk militer. Diperkenalkan oleh Henry Fayol, di mana struktur ini digunakan di dunia perusahaan dan dunia militer. Oleh karena strukturnya jelas dari atas ke bawah, juga dikenal dengan bentuk struktural. Karakteristik struktur lini:

- a. Terdapat garis komando, garis perintah, dari pimpinan pucuk ke pimpinan bagian, unit ke bawah, hingga ke anggota.

- b. Masing-masing bagian, unit bahkan anggota organisasi bertanggungjawab penuh terhadap semua tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Kekuasaan dan tanggungjawab tertinggi ada pada pimpinan puncak organisasi, semakin ke jenjang bawah semakin berkurang.
- d. Secara umum, anggota organisasi tidak begitu banyak, dan karena itu organisasinya juga tidak besar.
- e. Hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan atau organisasi umumnya bersifat langsung.
- f. Pemilik organisasi menjadi pimpinan tertinggi.
- g. Spesialisasi yang dibutuhkan masih rendah.
- h. Output organisasi belum beraneka macam.
- i. Para anggota organisasi umumnya saling mengenal.
- j. Sarana yang dipergunakan dalam organisasi tersebut umumnya sangat sederhana.

Contoh Struktur Lini

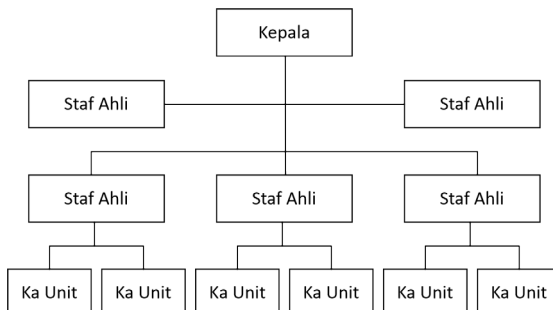


2. Struktur Lini-Staf

Pengorganisasian bentuk lini staf merupakan penyempurnaan dari pengorganisasian bentuk lini. Jika dalam pengorganisasian bentuk lini tersebut, cocok untuk anggota yang masih sedikit dan cakupannya masih sempit, maka pada pengorganisasian yang cakupannya luas, anggota dan komponen lembaga sudah banyak dan urusannya beraneka, lebih cocok disempurnakan menjadi organisasi bentuk lini-staf. Hal ini agar pimpinan lembaga tersebut membutuhkan staf khusus yang dapat dimintai pertimbangan, advice, nasihat dan layanan konsultasi mengenai berbagai macam masalah. Karakteristik struktur lini staf yaitu:

- Lembaganya besar, anggota dan karyawannya banyak, cakupannya luas serta kompleks.
- Para karyawannya diklasifikasikan menjadi dua bagian, yaitu pekerja dan karyawan yang memberikan keahlian.
- Hubungan langsung antara bawahan dan atasan, dan bawahan-bawahan semakin renggang, tidak sebagaimana pengorganisasian lini.
- Kompleksitas masalah yang diurus lembaga dengan pengorganisasian bentuk lini staf, membawa konsekuensi banyaknya bidang yang dispesialisasikan.

Contoh Struktur Lini

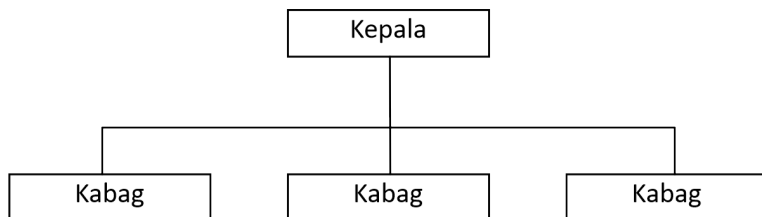


3. Pengorganisasian Panitia

Bentuk pengorganisasian tipe panitia ini mempunyai sifat yang temporal, karena dibentuk oleh lembaga yang telah ada untuk melaksanakan sebagian tugas yang perlu dilaksanakan secara khusus. Yang menjadi panitia, bisa mereka yang menjadi pimpinan lembaga, bisa juga bukan pimpinan lembaga, atau bahkan orang luar lembaga tersebut (berasal dari lembaga lain). Secara umum pimpinan lembaga yang membentuk panitia juga sering terlibat sebagai pembina, penasihat atau pengarahnya. Karakteristik dari struktur panitia yaitu:

- a. Struktur organisasinya sederhana, sesuai dengan kebutuhan kegiatan
- b. Umumnya dibentuk untuk jangka waktu tertentu dan kemudian bubar. Sebab setelah kegiatan selesai, maka ketua dan anggota panitia kemudian dibubarkan. Jika ingin melaksanakan kegiatan yang serupa lagi, umumnya dibentuk panitia baru.
- c. Para pelaksana dikelompokkan menurut tugasnya masing-masing dalam bentuk seksi-seksi.
- d. Kepemimpinan umumnya dilaksanakan secara kolektif.

Contoh Pengorganisasian Panitia



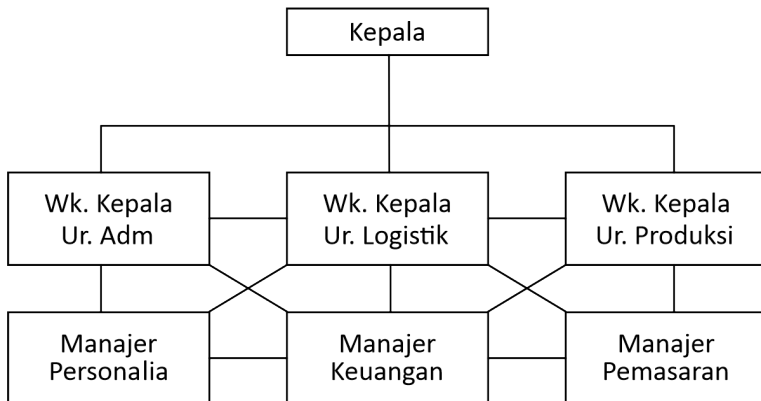
4. Struktur Fungsional

Pengorganisasian fungsional adalah suatu pengorganisasian di mana kekuasaan dari pimpinan puncak didelegasikan kepada

pimpinan bawahannya. Pimpinan puncak dapat memerintahkan apa saja kepada para pimpinan di bawahnya, sepanjang hal tersebut sesuai dengan bidangnya. Karakteristik pengorganisasian fungsional

- a. Adanya pelimpahan wewenang dari pimpinan puncak kepada pimpinan-pimpinan di bawahnya, demikian seterusnya sampai kepada pimpinan unit yang terbawah.
- b. Tiap-tiap pimpinan mempunyai wewenang untuk mengatur semua pimpinan yang levelnya berada di bawah dia, hal tersebut relevan dengan bidangnya.
- c. Tidak terlalu banyak menekankan kepada komando atau perintah dari atas melainkan lebih beraksentuasi pada fungsi yang harus dijalankan. Banyak dipergunakan pada lembaga yang bagiannya memerlukan banyak kerja sama.

Contoh Struktur Fungsional

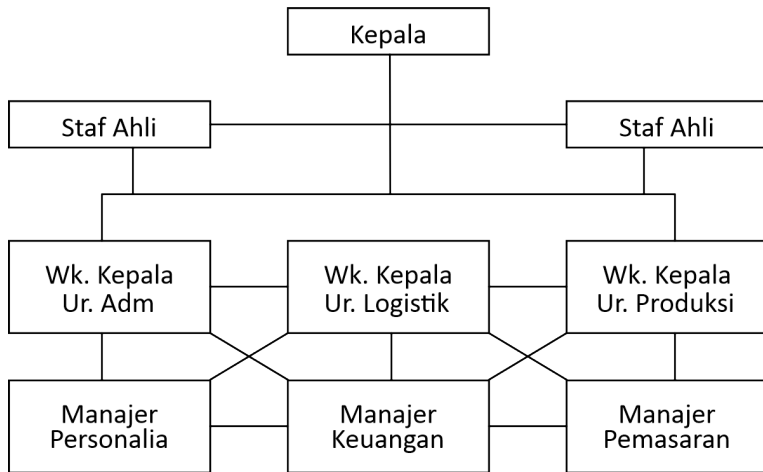


5. Struktur Pengorganisasian Gabungan

Struktur pengorganisasian gabungan ini sebenarnya merupakan gabungan dari bentuk-bentuk pengorganisasian yang telah disebutkan di atas. Ada yang merupakan penggabungan

dari lini dan lini staf, lini dan fungsional, staf dan fungsional; atau merupakan penggabungan tiga sekaligus: lini, fungsional dan lini staf.

Contoh Struktur Pengorganisasian Gabungan



Berdasarkan uraian fungsi organisasi tersebut, maka tujuan mendirikan organisasi sebagai berikut:

1. Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan.
2. Mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien krn dikerjakan bersama.
3. Wadah memanfaatkan sumber daya dan teknologi secara bersama-sama.
4. Wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki oleh individu.
5. Wadah mendapatkan jabatan dan pembagian kerja.
6. Wadah mengelola lingkungan bersama-sama.

7. Wadah mencari keuntungan bersama-sama.
8. Wadah menggunakan kekuasaan dan pengawasan.
9. Wadah mendapatkan penganghargaan.
10. Wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak.
11. Wadah menambah pergaulan.
12. Wadah memanfaatkan waktu dan tenaga

Tujuan yang jelas merupakan sesuatu atau sasaran yang hendak dicapai. Karena tujuan yang hendak dicapai adalah tujuan organisasi maka tujuan tersebut harus dicapai melalui kerjasama sekelompok orang. Tujuan yang jelas meliputi:

1. Tujuan utama yaitu tujuan yang menjadi dasar dibentuknya organisasi.
2. Tujuan sekunder yaitu tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi sesuai tujuan utama yang dicapai dengan baik.
3. Tujuan jangka panjang merupakan tujuan akhir yang hendak dicapai oleh suatu organisasi.
4. Tujuan jangka menengah adalah tujuan yang hendak dicapai dalam jangka waktu di atas satu tahun dan kurang dari 25 tahun.
5. Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka waktu satu tahun atau kurang dari satu tahun.
6. Tujuan organisasi dan tujuan pribadi adalah tujuan yang telah ditentukan dalam konsep tujuan organisasi oleh organisasi yang bersangkutan.

E. PERAN ORGANISASI

Peran organisasi saat ini cukup penting dalam segala aspek kehidupan baik dalam perusahaan, pemerintah, organisasi sosial, kemasyarakatan dan lain-lain. Organisasi selalu berkembang

sesuai kebutuhan zaman dan peradaban. Dimana organisasi ada sejak manusia itu ada. Kebutuhan organisasi saat ini dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen dan organisasi, prinsip-prinsip organisasi dan tujuan organisasi. Perkembangan organisasi saat ini cukup pesat seiring perkembangan ilmu dan pengetahuan serta teknologi, sehingga peran organisasi dalam teknologi cukup besar dan sebaliknya peran teknologi juga cukup besar.

Namun organisasi sebagai satu sub bagian dari cabang ilmu sosial memiliki peranan yang cukup besar dalam kehidupan manusia. Organisasi sangat dibutuhkan dalam segala aspek kehidupan manusia. Sejak zaman purba manusia sudah mengenal organisasi seperti pada saat manusia pertama menyusun tatanan kehidupan bersama, meskipun belum mengenal pengorganisasian dan pembagian tugas secara jelas dan tegas. Namun berbagai prinsip-prinsip dasar organisasi telah diterapkan pula. Organisasi sebagai salah satu bentuk kebutuhan manusia sebagai masuk sosial setelah perkembangan institusi sosial masyarakat sebagai salah satu bentuk kebudayaan. Organisasi lahir karena manusia ada dan manusia tetap ada karena membangun suatu sistem organisasi.

Organisasi dilihat dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang berkerjasama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan. Organisasi disusun sesuai kebutuhan jaman dimana kebutuhan dan perkembangan informasi dan komunikasi manusia cukup pesat. Organisasi berkembang merupakan suatu bentuk konstruksi sosial yang dialektis sesuai kebutuhan jaman. Organisasi merupakan konstruksi komunikasi lisan dan tulisan. Manusia dalam pekerjaannya bukanlah mesin yang bekerja begitu saja, tanpa perasaan, pikiran dan kehidupan sosial.

Pada dasarnya setiap individu membawa kebutuhan pribadi ke dalam organisasi di mana mereka bekerja. Kebutuhan-kebutuhan ini untuk sebagian berupa materi dan ekonomis,

sebagian berupa kebutuhan sosial dan psikologis. Kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan mempunyai pengaruh penting yang mempengaruhi motivasi dan sikap terhadap pekerjaannya. Menurut Hodgettss and Luthanss (2016) motivasi merupakan proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan untuk mendorong ke pencapaian tujuan atau insentif. Luthans menyatakan bahwa proses dasar motivasi dimulai dengan adanya suatu kebutuhan (*needs*). Kebutuhan tercipta ketika ada ketidakseimbangan secara fisiologis dan psikologis. Kemudian kebutuhan tersebut didorong dan diarahkan untuk mengurangi kekurangan akan kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis merupakan kegiatan yang berorientasi dan menyediakan tenaga untuk mendapatkan insentif. Akhir dari proses motivasi adalah insentif yang didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan mengurangi kekurangan akan kebutuhan dan mengurangi dorongan.

Salah satu permasalahan penting bagi organisasi dalam perannya ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini manajer atau pimpinan berupaya untuk menciptakan situasi agar karyawan memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan faktor sikap. Seperti dikemukakan oleh Tiffin (2017) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Martoyo mengungkapkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa kerja karyawan yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan baik berupa finansial maupun nonfinansial.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan

kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Semakin karyawan termotivasi dalam bekerja maka ia akan mengantarkan ke hasil produktivitas yang diharapkan sedangkan ketidakpuasan karyawan akan diungkapkan dengan cara menarik diri dari tanggung jawab pekerjaannya.

Manusia adalah sesuatu yang paling kompleks. Manusia memiliki rasa suka dan benci, gembira dan sedih, berani dan takut, dan lain sebagainya. Selain itu, manusia mempunyai pikiran dan pertimbangan yang menentukan sikap serta pendiriannya. Keadaan ini menyebabkan pengaruh yang tidak sedikit terhadap keadaan karyawan dan pekerjaannya. Berbeda dari semua sumber daya dan alat-alat produksi dalam organisasi, karyawan ingin agar dirinya diakui, keinginannya diperhatikan dan berbagai jenis kebutuhannya dipuaskan.

Brayfield, Arthur H, dan Harold F. Rothe adalah orang pertama yang memberikan pemahaman tentang konsep kepuasan kerja. Mereka beranggapan bahwa kepuasan kerja diperoleh dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kemudian, Moorse mengemukakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung pada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dengan apa yang mereka hasilkan. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan orang yang merasa paling puas adalah orang yang menginginkan banyak hal dan mendapatkannya. Biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa (Jewel dan Marc, 2018).

Kepuasan kerja adalah sikap dan karenanya merupakan konstruksi hipotesis sesuatu yang tidak dapat dilihat, tetapi ada atau tidak adanya diyakini berkaitan dengan pola perilaku tertentu. Seperti halnya dengan konstruksi hipotesis, terdapat berbagai macam pandangan mengenai bagaimana kepuasan kerja didefinisikan dan diukur (Jewel dan Marc, 2018). Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karena itu, sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan.

Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya (Anoraga, 2017). Manusia akhirnya membutuhkan realisasi diri (*self expression*). Artinya, karyawan ingin menunjukkan bahwa ia mampu berprestasi, menyelesaikan tugas, bertanggung jawab dan menunjukkan identitasnya. Tampak bahwa kebutuhan ini tidak akan terpenuhi hanya dengan uang yang cukup maupun kedudukan yang tinggi. Seseorang pada prinsipnya membutuhkan rasa kebebasan berinisiatif. Kebutuhan sosial ini dirasakan oleh semua individu dalam organisasi tanpa ditentukan oleh kedudukan mereka. Ada tiga aspek penting yang tercermin dari kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan fungsi dari nilai-nilai yaitu hal yang telah diperoleh seseorang, baik sadar ataupun tidak. Kedua, karyawan yang berbeda akan mempunyai pandangan yang berbeda tentang nilai-nilai yang dianut. Ketiga, bahwa karyawan satu akan berbeda dengan karyawan lain dalam mempersepsikan situasi yang secara obyektif sama.

Setiap karyawan sebagai individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya yang disebabkan oleh adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Kepuasan kerja harus diciptakan sebaikbaiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh tujuan hasil kerja, penempatan, perlakuan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari balas jasa atas pelaksanaan tugasnya. Kepuasan kerja memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang mengarahkan maupun mendukung perilaku. Hal ini dilakukan dengan cara menentukan kebutuhan yang khusus memotivasi seseorang. Kebutuhan manusia menjadi landasan utama dalam motivasi. Pemenuhan kebutuhan dapat memotivasi manusia untuk memperoleh kepuasan. Kebutuhan ini dikaitkan dengan sifat sosial manusia yaitu semangat ke arah kerja sama, peluang hubungan sosial, dan suasana tim melalui pengawasan dengan cara mengaitkan pekerjaan dengan tujuan organisasi.

Salah satu faktor motivasi yang berhubungan nyata terhadap kondisi pemberdayaan sosial karyawan pada kelompok bawah adalah pengawasan terhadap proses pekerjaan. Manusia menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi, maka perhatian dari pimpinan sangat diperlukan betapa pentingnya perencanaan dan pengawasan dari pimpinan sangat diperlukan tanpa didukung oleh semangat kerja dari karyawan, maka tujuan dari organisasi sulit dicapai pada tingkat yang optimal. Pada dasarnya setiap

perusahaan, bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar karyawan mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas atau Pekerjaannya. Disinilah pentingnya peranan motivasi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Motivasi pada suatu organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan demi terwujudnya suatu organisasi. Pimpinan dalam hal ini manajemen perusahaan yang mengarahkan melalui motivasi akan menciptakan kondisi dimana karyawan merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi sangat penting jika hasil-hasil kinerja yang tinggi ingin dicapai secara konsisten. Pimpinan akan melakukan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan suatu kesadaran bahwa produktivitas melalui karyawan merupakan bagian utama dan tidak dapat digantikan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian motivasi dari para pekerja akan saling berbeda sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi, maka sumber motivasinya akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kebutuhan. Memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi menjadi sangat penting karena motivasi akan memberikan inspirasi, dorongan, semangat kerja bagi karyawan sehingga terjalin hubungan kerja yang baik antara karyawan dan pimpinan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Begitu juga motivasi berkaitan erat dengan usaha, kepuasan pekerja dan performance pekerjaan (Gomes,

2018). Motivasi sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Tugas pimpinan adalah memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan agar bisa bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam suatu industri sangat ditentukan oleh adanya komponen administrasi, yaitu jumlah dari supervisor lini dan staf personalia dibandingkan dengan jumlah pegawai yang mampu mengembangkan suatu keberhasilan. Keberhasilan ini harus didasari oleh adanya otonomi yaitu sejauhmana manajer puncak harus meminta persetujuan dalam pengambilan keputusan kepada pihak yang lebih berwenang. Dari komponen administrasi dan sentralisasi otonomi diperlukan adanya sentralisasi yaitu proporsi dari jawatan di mana para pemegang jabatan tersebut mengambil keputusan yang serta merta berkonsentrasi pada pengaturan kekuasaan, atau indeks pencerminan mengenai kebijakan spesifik dan yang utama dalam mengembangkan informasi, partisipasi terhadap keberhasilan industri.

Kompleksitas dalam suatu industri sangat dibutuhkan dalam mengembangkan jumlah dari keahlian yang berhubungan dengan jawatan, aktivitas profesional serta pelatihan profesional dari pekerja industri.³⁵ Karenanya diperlukan adanya delegasi otoritas yaitu rasio dari jumlah keputusan manajemen yang spesifik yang telah didelegasikan oleh pihak organisasi untuk mengambil keputusan secara depresiasi.

Depresiasi pada prinsipnya merupakan jumlah fungsi keahlian khusus yang terwakili dalam suatu perusahaan yang berorientasi kognitif dan emosional dalam dinamika kerja yang memiliki formalisasi. Formalisasi yaitu tingkatan peran seseorang dalam organisasi yang telah ditetapkan oleh dokumentasi formal dari organisasi tersebut. Integritas dalam suatu organisasi formal perlu diterapkan untuk menjaring kualitas kerjasama antar departemen dalam menghasilkan suatu pengembangan

profesionalisme, span of control dan spesialisasi. Hal ini diperlukan untuk menghasilkan standarnisasi organisasi. Standarisasi merupakan cakupan variasi yang dapat ditoleransikan dalam lingkup peraturan yang menetapkan sifat pekerjaan, sehingga kualitas kewenangan, kepemimpinan, kinerja dan produktivitas dari organisasi akan lebih baik dari organisasi yang kurang berhasil.

Antara satu organisasi dengan organisasi lainnya tidak selalu menghasilkan keefektifan organisasi. Pentingnya keefektifan organisasi menjadi suatu hal yang perlu dipahami di dalam membuat organisasi yang efektif. Untuk mengefektifkan organisasi diperlukan adanya unsur-unsur yang berperan penting dalam mengefektifkan organisasi tersebut. Pendekatan untuk mengefektifkan organisasi dapat diterapkan melalui pendekatan pencapaian tujuan. Keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan ketimbang cara. Yang diperhitungkan dari suatu kriteria pencapaian tujuan yang populer adalah memaksimalkan manfaat (keuntungan), dan memaksa musuh menyerah, memenangkan persaingan. Hal inilah yang membuat adanya asumsi bagaimana organisasi efektif dapat diterapkan.

Organisasi yang efektif harus dibuat dengan sengaja, rasional dan mencari tujuan. Pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Tidak semua suatu pencapaian tujuan menjadi ukuran yang sah dalam mengukur keefektifan organisasi, asumsi lain yang harus sah dalam mencapai suatu efektivitas. Syarat efektivitas yaitu 1) organisasi harus mempunyai tujuan akhir efektif, 2) tujuan tersebut diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik dan dimengerti, 3) tujuan harus sedikit sehingga mudah dikelola, 4) harus ada konsensus atas kesepakatan umum mengenai tujuan tersebut.

Mengembangkan organisasi yang efektif harus disesuaikan dengan pendekatan sistem. Pendekatan sistem yang dimaksud

suatu organisasi efektif selalu memperoleh masukan, melakukan proses transformasi dan menghasilkan keluaran. Keluaran tersebut merupakan pencerminan bahwa keefektifan organisasi harus dicapai sesuai tujuan dari ukuran yang sempurna. Sebuah organisasi yang memiliki keefektifan dinilai berdasarkan kemampuan dalam mengembangkan sistem sebagai suatu elemen dalam kumpulan kriteria kompleks. Model-model sistem menekankan peningkatan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi, sehingga keefektifan menjadi kebutuhan bagi organisasi yang survive.

II

TEORI ORGANISASI

Teori organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan masalah organisasi, sehingga dapat lebih berhasil bahkan pada gilirannya organisasi dapat mencapai sasaran yang ditetapkan (Frederick Taylor, 1991).

Organisasi ditandai adanya kepemimpinan, yang termasuk ke dalam salah satu faktor penting bagi keorganisasian. Davis (1995) “*organization is any group of individual that is working toward some common end under leadership*” (organisasi adalah suatu kelompok orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan). Masalah yang dihadapi oleh organisasi sangat kompleks yang memunculkan berbagai kajian untuk lebih memahami efektivitas organisasi. Dari usaha intelektual kemudian berkembanglah berbagai teori organisasi dengan berbagai kaidah dan rumusnya.

A. TEORI ORGANISASI TERBENTUK

Sebagaimana diketahui organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi dalam arti statis (sebagai sesuatu yang tidak bergerak/diam), dan organisasi dalam arti dinamis (organisme sebagai suatu organ yang hidup, suatu organisme yang

dinamis/proses kerjasama antara orang-orang yang tergabung dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan bersama seperti yang telah ditetapkan secara bersama pula.

Tiada organisasi tanpa pemimpin. Courtois berpendapat bahwa “kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, anarki”, dan lebih lanjut dikemukakan bahwa “Sebagian besar umat manusia memerlukan pemimpin, bahkan mereka tidak menghendaki yang lain dari pada itu”. Dari bukti tersebut nampak dengan tegas bahwa kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi, bahkan maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian diterapkan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Teori organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan masalah organisasi sehingga dapat lebih berhasil bahkan pada gilirannya organisasi dapat mencapai sasaran yang ditetapkan, adapun yang dimaksud masalah itu sendiri adalah segala sesuatu yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan.

Teori organisasi yang ada sekarang ini merupakan hasil dari sebuah teori evolusi. Selama beberapa dekade, para akademisi dan praktisi dari berbagai latar belakang dan perspektif telah mengkaji dan menganalisis organisasi-organisasi. Tujuan organisasi memberikan gambaran singkat mengenai kontribusi tersebut serta untuk menunjukkan bagaimana sampai pada keadaan sekarang. Organisasi yang ada saat ini mencerminkan suatu pola perkembangan yang kumulatif. Berbagai teori telah diperkenalkan, dievaluasi dan diperbaiki dari waktu ke waktu, pandangan baru cenderung mencerminkan keterbatasan teori terdahulu. Hal inilah yang mendasari munculnya teori organisasi klasik sistem tertutup. Max Weber mengemukakan bahwa model

struktural dikatakan sebagai alat efisien bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Struktur ideal yang dimaksud adalah birokrasi. Struktur tersebut dicirikan dengan adanya pembagian kerja, sebuah hirarki wewenang yang jelas, prosedur seleksi yang formal, peraturan yang rinci serta hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi. Gambaran Weber tentang birokrasi menjadi tipe rancangan bagi kebanyakan struktur organisasi yang sekarang ada.

Henry Fayol mengusulkan 14 prinsip mengenai teori organisasi klasik sistem tertutup, mencakup pembagian kerja, wewenang, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, mendahulukan kepentingan umum, remunerasi, sentralisasi, rantai sakelar, tata tertib, keadilan, stabilitas masa kerja, inisiatif dan spirit de cross.¹⁸ Keempat unsur ini yang menjadikan prinsip secara umum diterapkan. Sedangkan Frederick Taylor mengembangkan 4 prinsip teori klasik sistem tertutup¹⁹ dikenal dengan prinsip scientific management yang memperkenalkan pandangannya: 1) penggantian metode untuk menentukan unsur kerja secara ilmiah, 2) seleksi pelatihan para pekerja secara ilmiah, 3) kerjasama antar manajemen dalam menyeleksi tujuan kerja dengan metode ilmiah dan 4) pembagian tanggungjawab yang lebih merata antar manajer dan pekerja dalam mencapai tujuan.

Masalah yang dihadapi oleh organisasi sangat kompleks dari setiap masalah organisasi yang sangat kompleks itu memunculkan berbagai kajian untuk lebih memahami efektifitas organisasi. Dari usaha intelektual itu kemudian berkembanglah berbagai teori organisasi dengan berbagai kaidah dan rumusnya. Dalam hal ini Atmosudirjo mengemukakan bahwa teori organisasi modern dalam ilmu administrasi dapat dibagi menjadi lima golongan, yaitu: (1) teori organisasi klasik, (2) teori hubungan antar manusia, (3) teori proses, (4) teori perilaku, dan (5) teori sistem (The System theory of Organization)

Selanjutnya Atmosudirjo memandang bahwa organisasi sebagai suatu jaringan daripada berbagai macam sistem yang bertalian satu sama lain, serta bekerja dan bergerak berdasarkan tata-kaitan sistem-sistem tertentu. Organisasi modern ditunjukkan dalam empat macam teori organisasi, yaitu: (1) teori klasik (aliran manaaajemen ilmiah/*scientific management*); (2) aliran hubungan manusia (*human relations*); (3) sistem pendekatan strukturalis yang merupakan titik temu antara teori klasik dan aliran hubungan manusia; dan (4) teori pembuatan keputusan. Dalam uraian ini akan dijelaskan teori organisasi mulai dari teori organisasi klasik, teori organisasi birokrasi, teori organisasi human relations, teori organisasi perilaku, teori proses, teori organisasi kepemimpinan, teori organisasi fungsi, teori organisasi pembuatan keputusan dan teori organisasi kontingensi.

1. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik disebut juga teori organisasi tradisional, teori organisasi spesialisasi, teori formalistne, teori struktural. Teori ini muncul sebagai akibat dari usaha yang ditempuh untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dengan menentukan prinsip-prinsip yang dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi para manager dalam melaksanakan tugas dan prinsip-prinsip ini memberikan pedoman kepada manajer untuk menyusun suatu sistem tugas dan wewenang. Fayol memandang bahwa seni dalam manajemen terdiri dari keahlian memilih prinsip yang cocok untuk situasi tertentu. Ada 10 macam prinsip organisasi diantaranya : (1) prinsip penetapan tujuan yang jelas; (2) prinsip kesatuan perintah; (3) prinsip keseimbangan; (4) prinsip pendistribusian pekerjaan; (5) prinsip rentangan pengawasan; (6) prinsip pelimpahan wawasan; (7) prinsip departementasi; (8) prinsip penetapan pegawai yang tepat; (9) prinsip koordinasi dan (10) prinsip pemberian balas jasa yang memuaskan.

2. Teori Birokrasi

Pada dasarnya teori organisasi birokrasi menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan, organisasi harus menjalankan strategi sebagai berikut:

- a. Pembagian dan penugasan pekerjaan secara khusus sehingga para pemegang pekerjaan dapat menjadi ahli dalam pekerjaan masing-masing dan strategi ini dikenal dengan prinsip spesialisasi
- b. Setiap anggota hanya bertanggung jawab secara langsung kepada seorang atasan yang disebut dengan prinsip hierarki
- c. Promosi didasarkan pada masa kerja dan prestasi kerja, dan dilindungi dari pemberhentian sewenang-wenang dan yang demikian disebut prinsip loyalitas
- d. Setiap pekerjaan dilaksanakan secara tidak memandang bulu, tidak membedakan status sosial, tidak pilih kasih. Strategi ini dinamakan prinsip impersonal
- e. Tiap-tiap tugas dan pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan menurut suatu sistem tertentu berdasarkan kepada data peraturan yang abstrak. Strategi ini dinamakan prinsip uniformitas

3. Teori *Human Relations*

Teori ini disebut juga teori hubungan kemanusiaan, teori hubungan antara manusia, teori hubungan kerja kemanusiaan atau the human relations theory. Suatu hubungan dikatakan hubungan kemanusiaan apabila hubungan tersebut dapat memberikan kesadaran dan pengertian sehingga pihak lain merasa puas. Pengertian tersebut dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu hubungan manusia secara luas dan secara sempit. Dalam arti luas hubungan kemanusiaan adalah hubungan antara hubungan seseorang dengan orang lain yang terjadi dalam suatu situasi dan dalam semua bidang kegiatan atau kehidupan untuk

mendapatkan suatu kepuasan hati. Dalam arti sempit hubungan kemanusiaan adalah hubungan seseorang dengan orang lain dalam suatu organisasi atau kantor, yang bertujuan memberikan kepuasan hati para pegawai sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang tinggi dan disiplin yang tinggi. Jadi intinya adalah hubungan yang bersifat lahiriah, sedang hubungan kemanusiaan lebih bersifat psikologis.

Teori ini berasal dari anggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran apabila di dalam organisasi terdapat hubungan antar peribadi yang serasi yaitu berupa hubungan pemimpin yang setingkat, antara pimpinan dan bawahan, bawahan dan pimpinan dan antara bawahan dan bawahan. Teori ini mempunyai tujuan: mendapatkan kepuasan psikologis para karyawan; moral yang tinggi; disiplin yang tinggi; loyalitas yang tinggi dan motivasi yang tinggi. Teori ini mengakui pentingnya hubungan antar peribadi yang harmonis, ialah hubungan yang didasarkan atas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati, dan saling harga-menghargai dan saling melengkapi antara satu dengan lainnya, sehingga kekeluargaan merupakan unsur yang melekat pada teori ini.

4. Teori Organisasi perilaku

Teori ini disebut juga *the behaviour theory of organization* adalah suatu teori yang memandang organisasi dari segi perilaku anggota organisasi. Perilaku itu pada mulanya berorientasi pada sendiri, akan tetapi karena pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri, selalu hidup dalam kelompok, perilaku mereka berkembang menjadi perilaku organisasi (*the behaviour theory of organization*) teori ini berpendapat bahwa baik atau tidaknya, berhasil tidaknya organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan berasal dari para anggotanya.. Masalah utama yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mengarahkan para anggota untuk berfikir, bersikap, bertindak atau berperilaku sebagai manusia organisasi yang

baik, hal ini tentunya ditandai oleh beberapa karakteristik yang senantiasa melekat erat pada masing-masing individu untuk dapat berbuat sesuatu yang terbaik untuk organisasinya, dan perilaku itu sendiri dapat berupa sikap tindakan atau tingkah laku, yang sedikitnya terbagi kedalam tiga jenis perilaku yaitu perilaku formal; perilaku informal dan perilaku non formal.

5. Teori Organisasi Proses

Suatu teori yang memandang organisasi sebagai proses .kerjasama antara kelompok orang yang tergabung dalam .suatu kelompok formal. Teori ini memandang organisasi dalam arti dinamis, selalu bergerak dan didalamnya terdapat pembagian tugas dan prinsip-prinsip yang bersifat umum (Universal). Prinsip universalitas sekaligus memberikan landasan berpikir kreatif bahwa dalam keanggotaan terdapat prinsip yang benar-benar harus diperhatikan, yakni kebersamaan dalam keadaan yang terpuruk sekali pun, hal ini memang terasa berat untuk dapat dilaksanakan, namun ketika masing-masing anggota mau belajar untuk mengedepankan *sense of belonging* atau rasa saling memiliki, maka seberat apapun pengalaman pahit yang dirasakan oleh organisasi, maka akan dapat diatasi.

6. Teori Organisasi Kepemimpinan

Kepemimpinan atau leadership adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain .mengikuti apa yang menjadi kehendaknya. Teori ini beranggapan bahwa berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan tergantung sampai seberapa jauh seorang pemimpin mampu mempengaruhi para bawahan sehingga mereka mampu bekerja dengan semangat yang tinggi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif, adapun sedikitnya kajian atas teori organisasi yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan dapat dibedakan atas:

a. Teori Otokratis

Segala aktifitas dalam organisasi akan berjalan lancar apabila segala sesuatu ada di tangan pimpinan, segala keputusan ada di tangan pimpinan.

b. Teori Demokrasi

Segala aktifitas organisasi berjalan lancar apabila segala masalah yang dihadapi organisasi dipecahkan secara bersama antara para pemimpin dan para bawahan, segala keputusan berdasarkan atas musyawarah untuk mufakat.

c. Teori kebebasan (Teory laissez fairre)

Para bawahan diberikan kebebasan untuk memutuskan segala masalah yang dihadapi, kemudian melaksanakannya sesuai keinginannya pula. Pemimpin tidak mempunyai fungsi sebagai perrtifpin tetapi hanya merupakan simbol belaka.

d. Teori Patnernalisme

Organisasi dapat berjalan lancar apabila pemimpin mampu memberikan bimbingan, pengarahan, perintah dan mengawasi para bawahannya sampai Mendetail, sampai dengan masalah yang sekecil-kecilnya sehingga para bawahan diperlakukan seperti orang yang belum dewasa.

e. Teori Personal atau pribadi.

Pimpinan mampu mengadakan hubungan secara langsung dengan para bawahan hubungan ini dapat berlangsung dari atas ke bawah, dari pimpinan kepada bawahan atau *top down communication*, dari bawah ke atas, *up-ward comunication*.

f. Teori Non- Personal

Segala bentuk hubungan dalam organisasi melalui saluran hirarki seperti telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Dengan demikian segala bentuk perintah, petunjuk, bimbingan, laporan dilakukan secara formal (tertulis).

7. Teori Organisasi Fungsi

Fungsi adalah sekelompok kegiatan yang tergolong dalam jenis yang sama berdasarkan sifatnya .pelaksanaannya atau .pertimbangan lainnya. Dada dasarnya fungsi adalah sekelompok tugas atau kegiatan yang harus dijalankan oleh seseorang yang mempunyai kedudukan sebagai pemimpin atau manager guna mencapai tujuan organisasi. Sekelompok kegiatan yang menjadi fungsi seorang pemimpin atau manager terdiri dari kegiatan menyusun perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian mutifasi atau bimbingan (*motivating*), pengawasan (*controlling*), dan pengambilan keputusan (*decision making*).

8. Teori Pengambilan Keputusan

Teori ini berlandaskan pada adanya berbagai keputusan yang dibuat oleh para pejabat disetiap tingkatan, baik keputusan di tingkat puncak (keputusan administratif) yang memuat ketentuan pokok atau kebijaksanaan umum, keputusan di tingkat menengah (keputusan eksekutif) yang memuat program-program untuk melaksanakan keputusan administratif, maupun keputusan di tingkat bawah (keputusan operatif) Keputusan yang diambil oleh para manager tingkat bawah yang merupakan pelaksanaan atas keputusan eksekutif.

9. Teori Kontingensi

Disebut juga teori kepentingan, teori lingkungan atau teori situasi. Teori Kontingensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan setiap situasi harus dianalisis sendiri. Dari semua teori ini, tidak satu teori pun yang dianggap paling lengkap atau paling sempurna, teori-teori itu satu sama lain saling mengisi dan saling melengkapi.

Teori dianggap baik dan tepat apabila mampu memperhatikan dan menyesuaikan dengan lingkungan dan mampu.memperhitungkan situasi-situasi tertentu.

B. PSIKOLOGI TEORI ORGANISASI

Psikologi organisasi pada hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku individu yang selanjutnya dikembangkan dengan pusat perhatian pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi dan kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Perilaku organisasi bersangkut paut dengan seperangkat konsep dasar di sekitar hakikat manusia dan organisasi yang didalamnya terdapat:

1. Hakikat manusia yang di dalamnya terdiri dari: perbedaan individu; orang seutuhnya; perilaku yang termotivasi dan nilai orang (martabat manusia).
2. Hakikat organisasi memiliki ruang lingkup: sistem sosial dan kepentingan bersama.
3. Hasil: perilaku organisasi holistik

Apabila konsep dasar perilaku organisasi dipertimbangkan bersama, maka akan membentuk konsep organisasi holistik dan perilaku organisasi holistik menafsirkan hubungan orang dan organisasi dalam hubungannya dengan orang seutuhnya, kelompok seutuhnya, organisasi seutuhnya, dan sistem sosial secara keseluruhan. Konsep ini menyandang pandangan menyeluruh tentang orang-orang dalam organisasi untuk memahami sebanyak mungkin faktor yang mempengaruhi perilaku mereka. Semua isu dianalisis dalam kaitannya dengan keseluruhan situasi yang mempengaruhinya, bukan dalam hubungannya dengan peristiwa atau masalah secara terpisah. Mempelajari perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok

dan mempelajari perilaku organisasi dan bukan mempelajari bagaimana organisasi itu berperilaku tetapi mempelajari bagaimana para anggota organisasi itu berperilaku yaitu berusaha memahami perilaku manusia. Demikian pula perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya faktor lingkungan, latar belakang dan sebagainya. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

1. Perilaku internal, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor genetika yaitu segala hal yang dibawa orang sejak lahir sehingga merupakan warisan orang tuanya
2. Perilaku eksternal, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor dari luar misalnya faktor lingkungan. Yang dimaksud dengan faktor lingkungan adalah segenap situasi dan kondisi yang dihadapi sehari-hari oleh seseorang dalam hidupnya dan faktor lingkungan yang paling dekat adalah lingkungan rumah tangga dan lingkungan masyarakat.

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyadari aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok. Unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi, dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia didalam suatu organisasi yang sedang berproses, dinamakan perilaku organisasi (Chris Argyris, 2018).

Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karena itu ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu. Larry L. Cummings (2008) memberikan suatu analisa perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku diantaranya adalah:

1. Perbedaan perilaku organisasi.dengan psikologi organisasi adalah psikologi organisasi membatasi kontribusi penjelasan pada tingkat psikologi saja akan tetapi perilaku organisasi kontruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang didalam suatu organisasi.
2. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan teori organisasi didasarkan pada dua perbedaan diantaranya unit analisa dan pusat variable tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok didalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu teori organisasi adalah studi tentang susunan proses dan hasil-hasil organisasi itu sendiri berorientasi pada pelaksanaan kerja dan hampir semua studi dimasukan suatu variable tak bebas yang berupa organisasi pelaksanaan kerja ini pada orientasinya.
3. Bidang pengetahuan perilaku organisasi ini banyak dipengaruhi oleh norma-norma yang skeptik, kehati-hatian, replika ilmu pengetahuan umum yang didasarkan pada kenyataan. Dengan kata lain, bidang ini mengikuti metode ilmu scientific method.

Perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pula suatu struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersamaa-sama yang memungkinkan mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan (Joe Kelly, 1974,hlm.,2.). Pandangan tersebut memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem tempat tinggal (a life system), sebagai suatu raksasa “amoeba” yang hidup di tempat tinggalnya sendiri, hal ini akan jelas tercermin dari rumusan Joe Kelly guru besar manajemen pada Sir George Williams University sebagai berikut:”perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu

sister) studi dari sifat organisasi seperti bagaimana organisasi dimulai, tumbuh, dan berkembang dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi lainnya, dan intuisi yang lebih besar.

Psikologi sebagai ilmu pengetahuan berdiri sendiri dan telah memiliki sistematika sendiri, namun jika dihubungkan dengan disiplin ilmu lainnya, maka hendaknya mendudukan psikologi bukan sebagai ilmu penyempurna atas ilmu lainnya, namun sebagai ilmu pengetahuan psikologi dapat dimasukan kedalam ilmu apa pun, seperti ilmu dan teori organisasi. Psikologi organisasi merupakan psikologi terapan, yaitu yang mempelajari perilaku individu di dalam bidang kehidupan tertentu, tujuannya adalah menemukan prinsip-prinsip psikologi untuk keperluan pemecahan masalah-masalah praktis dari kehidupan dan tingkah laku individu dalam organisasi. Adapun yang termasuk ke dalam psikologi praktis adalah (1) psikologi pendidikan (2) psikologi industri atau perusahaan (3) psikologi klinis dan (4) psikologi kriminal. Psikologi pendidikan mempelajari perilaku individu dalam situasi pendidikan, yakni meliputi pula pengertian tentang proses belajar-mengajar. Sedangkan psikologi industri mempelajari tingkah laku individu dalam situasi kerja di lapangan industri atau perusahaan, sedangkan psikologi klinis sendiri merupakan ilmu yang mempelajari tingkah laku individu untuk tujuan-tujuan klinis atau pengobatan. Lain halnya dengan psikologi kriminal yang mempelajari tingkah laku kriminal serta erat hubungannya dengan tipologi kepribadian manusia dan bentuk-bentuk tubuh manusia.

Psikologi organisasi merupakan disiplin ilmu baru yang berperan dalam menghubungkan antara psikologi perusahaan dengan psikologi pendidikan, namun pada aplikasinya psikologi pendidikan termasuk kedalam vocational guidance, yaitu bimbingan yang melayani individu yang mengalami kesulitan dalam masalah pekerjaan atau jabatan, adapun tujuannya adalah untuk

membantu individu memperoleh penyesuaian pekerjaan, jabatan dan pennggunaan tenaga kerja untuk jabatan-jabatan tertentu secara efisien dan efektif. Psikologi organisasi antara lain meliputi (1) kepemimpinan organisasi (2) etos kerja yang mengarah pada produktivitas (3) budaya kerja yang mengarah pada pemenuhan rasa aman dalam bekerja. Kepemimpinan organisasi mengusahakan berbagai cara untuk memajukan organisasi, menyeleksi pegawai, menentukan berbagai bakat khusus yang diperlukan dalam berbagai bidang, penempatan pegawai yang tepat, memberikan pelatihan khusus guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, serta berupaya mencari dan memperbaiki metode untuk melatih pegawai agar pegawai dapat meningkatkan etos kerjanya. Etos kerja sendiri berhubungan dengan pemecahan masalah-masalah agar pegawai dapat menemukan disiplin kerjanya, memahami pekerjaannya serta mengupayakan kearah perbaikan-perbaikan guna kemajuan pribadi dalam berkarir dan mengusahakan kemajuan organisasi, sehingga pada gilirannya budaya kerja tercipta dalam organisasi tersebut.

Budaya kerja merupakan kelanjutan dari budaya organisasi dan satu tingkat diatas etos kerja, adapun hubungan ketiga disiplin ilmu tersebut (budaya organisasi, budaya kerja dan etos kerja) adalah menyatu dan tidak dapat dipisahkan, yakni asumsi yang mendasarnya adalah bahwa individu yang memiliki etos kerja yang baik maka akan mempengaruhi budaya kerja baik dalam tinjauan individu ataupun kelompok, sedangkan budaya kerja yang baik secara pasti akan mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan.

Kedudukan psikologi organisasi sebagai ilmu memiliki keterkaitan erat dengan perilaku individu di dalam organisasi tersebut dan hal ini dapat masuk ke dalam disiplin ilmu apapun, ambil suatu contoh bidang kelembagaan pendidikan yang selama ini membutuhkan sentuhan-sentuhan ilmu baru, yakni psikologi organisasi. Buktinya bahwa tidak sedikit kelembagaan

pendidikan yang mengalami kesulitan dalam merekrut pegawai baru, menempatkan posisi dan jabatan yang baru serta peluang-peluang menciptakan pekerjaan yang lebih mengarah pada pemenuhan kebutuhan kelembagaan, dan dari data yang nampak nyaris sebagian besar orang yang bekerja dalam suatu kelembagaan (departemen) hanya melaksanakan petunjuk-petunjuk teknis yang telah dikomandokan oleh pimpinan unit terkait, sehingga dengan sentuhan disiplin ilmu baru (psikologi organisasi) sedikitnya lebih memahami bagaimana organisasi dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan tuntutan dan harapan pihak-pihak terkait.

C. PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI

Meskipun hubungan manusia telah terwujud sejak awal kehidupan, kiat (art) dan ilmu yang mencoba menanganinya dalam bentuk organisasi yang rumit relatif masih baru. Pada zaman dahulu orang – orang bekerja sendiri atau dalam kelompok – kelompok yang sedemikian kecilnya sehingga hubungan kerja mereka dapat ditangani dengan mudah. Ada asumsi yang populer bahwa dalam kondisi seperti itu orang – orang bekerja dalam kebahagiaan dan kecukupan, tetapi asumsi itu sebagian besar merupakan penafsiran ulang terhadap nostalgia sejarah. Keadaan yang sebenarnya cenderung brutal dan sangat melelahkan. Orang – orang bekerja dari fajar hingga senja dalam kondisi yang tidak sehat, kotor, bahaya dan kelangkaan sumber daya yang tidak dapat ditolerir, mereka harus bekerja dalam kondisi seperti itu untuk melangsungkan hidup, sehingga tidak memiliki banyak waktu untuk meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kemudian terjadi revolusi industri, semula kondisi orang-orang tidak membaik, tetapi akhirnya disemaikan benih peningkatan yang potensial. Industri menghasilkan surplus barang dan pengetahuan yang akhirnya membuahkan kenaikan gaji pada karyawan, jam kerja lebih singkat dan kepuasan kerja lebih besar.

Dalam lingkungan industri yang baru itu, Robert Owen, orang muda yang memilih pabrik wales, sekitar tahun 1800, merupakan salah seorang yang pertama kali menekankan kebutuhan manusiawi para pegawai. Ia menolak mengkaryakan anak-anak. Ia mengajar para karyawan tentang pentingnya keberhasilan dan kesederhanaan serta meningkatkan kondisi hidup mereka. Hal ini tentunya sukar diaku sebagai perilaku organisasi modern, tetapi itulah awalnya. Owen disebut sebagai “bapak kandung” administrasi modern oleh para penulis terdahulu. Andrew Ure mengaitkan faktor manusia dalam bukunya “the philosophy of manufactures”, 1835. Ure mengakui bagian mekanik dan komersial dari manufaktur, tetapi ia juga menambahkan faktor ketiga, yaitu faktor manusia. Ia menyediakan udara hangat, perawatan kesehatan, “kipas angin” untuk ventilasi, dan bayaran sakit kepada para karyawan. Gagasan Owen dan Ure lambat diterima atau tidak diterima sama sekali, dan gagasan itu seringkali memburuk menjadi pendekatan paternalistik yang bersifat lakukan dengan baik ketimbang pengakuan tentang pentingnya manusia di tempat kerja.

Perhatian terhadap aspek manusia di tempat kerja didasarkan oleh Frederick W Taylor di amerika serikat pada awal tahun 1900an. Taylor sering disebut sebagai “bapak manajemen keilmuan” dan perubahan yang ditimbulkannya bagi manajemen meratakan jalan bagi pengembangan perilaku organisasi selanjutnya. Hasil kerjanya akhirnya menimbulkan peningkatan pengakuan dan produktivitas bagi para karyawan industri. Taylor mengemukakan bahwa apabila memang ada mesin terbaik untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka tentunya ada cara terbaik bagi orang-orang untuk melakukan pekerjaan mereka. Meskipun tujuannya masih menekankan efisiensi teknis, paling sedikit para menejer disadarkan tentang pentingnya salah satu sumber daya yang selama ini diabaikan.

Karya utama Taylor diterbitkan pada tahun 1911, .selama perhatian terhadap kondisi manusia ditempat kerja dipercepat

oleh perang dunia kesatu. Pada waktu itu dibentuk the national personnel association, dan kemudian, pada tahun 1923 badan itu menjadi the American management association, yang menyanggah tema “semata-mata mencurahkan perhatian terhadap faktor manusia dalam dunia perdagangan dan industri” selama periode itu Whiting Williams sedang menelaah karyawan pada saat bekerja dengan mereka, dan pada tahun 1920 ia menerbitkan penafsirannya terhadap pengalamannya yang significant (penting) dalam buku yang berjudul “ what’s on the worker’s mind “. Pada tahun 1920an dan 1930an Elton Mayo dan FJ Roethlisberger mengukir kepopuleran akademik pada studi tentang perilaku manusia di tempat kerja di Universitas Harvard. Mereka menggunakan wawasan yang tajam, pemikiran yang sungguh – sungguh, dan latar belakang sosiologis dalam percobaan industri yang dilakukan di pabrik hawthorne, the western electric company.

Hasilnya adalah konsep bahwa organisasi adalah system social dan karyawan sesungguhnya merupakan unsur yang paling penting di dalamnya. Berbagai percobaan yang mereka lakukan mengungkapkan bahwa karyawan bukan sekedar alat tetapi suatu personalitas yang rumit yang berinteraksi dalam situasi kelompok yang acap kali sukar dipahami. Bagi Taylor dan penerusnya, masalah-masalah manusia merintang jalan produksi dan karenanya harus diperkecil. Bagi Mayo, masalah manusia menjadi bidang telaah baru yang luas dan kesempatan untuk maju. Mayo diakui sebagai bapak dari apa yang diacu sebagai hubungan manusiawi dan kemudian dikenal sebagai perilaku organisasi. Taylor meningkatkan produksi dengan menalarakannya. Mayo dan para pengikutnya berupaya meningkatkan produksi dengan memanusiakannya. Penelitian Mayo – Roethlisberger sangat dikecam karena tidak cukup dikendalikan dan ditafsirkan, tetapi gagasan pokoknya, seperti *system social* di dalam lingkungan kerja, telah berdiri kukuh melalui ujian waktu. Hal yang penting

adalah bahwa gagasan mereka merupakan hasil penelitian yang substansial tentang perilaku manusia di tempat kerja, dan luas pengaruhnya.

Dalam tahun 1940an dan 1950an, proyek penelitian yang penting lainnya dikemukakan dalam sejumlah organisasi, termasuk *the research center for group dynamic, University of Micighan* (khususnya kepemimpinan dan motivasi) ; *personnel research board, ohio states university* (kepemimpinan dan motivasi); *tavistock institute of human relation* di London (berbagai pokok bahasan); dan *the national training laboratories* di bethel, maine (dinamika kelompok). Hasil penelitian ini mulai merasuk ke masyarakat bisnis dan akademi, yang selanjutnya mendorong minat baru dalam perilaku orang-orang di tempat kerja.” Era hubungan mausiawi” telah dimulai.

Penekanan baru atas aspek manusia di tempat kerja merupakan hasil dari kecenderungan yang telah berkembang melalui periode waktu yang panjang. Hal ini membantu menyeimbangkan kembali nilai – nilai manusia dengan nilai lainnya di tempat kerja. Akan tetapi, bagian situasi yang tidak menguntungkan adalah bahwa konsep hubungan manusiawi tumbuh sedemikian pesat sehingga banyak pula yang berkembang keisengan dan kedangkalan.

Sebagian praktikus mulai mengutamakan senyum lebar, “bersikap ramah kepada orang-orang” dan “ senangkan hati mereka”, dan pada saat yang sama secara halus berusaha memanipulasi pegawai. Seorang humoris menyatakan, “kita telah beralih dari ‘sentuhan gaib’ ekonomi adam smith ke ‘salam ramah ‘ hubungan manusiawi”. Praktek seperti itu menimbulkan berbagai kecamann yang cukup pantas. Istilah hubungan manusiawi lambat laun kehilangan daya tarik meskipun terus dimanfaatkan, khususnya pada tingkat operasional, karena kesesuaiannya. Contohnya pernyataan bahwa “ penyelia adalah orang yang efektif dalam hubungan manusiawi.” pada saat bidang

ini semakin matang dan berdasarkan penelitian, istilah baru yang muncul melukiskannya adalah perilaku organisasi.

Pendekatan perilaku organisasi memadukan ilmu-ilmu sosial dan berbagai disiplin lainnya yang dapat menyumbang pada pokok bahasan ini. Perilaku organisasi menerapkan berbagai gagasan dari semua disiplin itu yang dapat meningkatkan hubungan orang dan organisasi. Sifatnya yang antar disiplin itu serupa dengan ilmu kedokteran, yang menerapkan ilmu fisika, biologi, dan sosial kedalam praktek kedokteran yang berhasil. Perhatian berbagai ilmu social terhadap orang-orang adakalanya diungkapkan dengan istilah umum “ilmu perilaku” yang mewakili tubuh pengetahuan yang sistematis tentang mengapa dan bagaimana orang-orang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Telah dikemukakan bahwa pandangan organisasi normal memandang “organisasi tanpa orang”, sedangkan para ilmuwan perilaku berbicara tentang “orang tanpa organisasi”. Akan tetapi, organisasi harus memiliki orang, dan orang-orang yang berusaha mencapai tujuan harus memiliki organisasi ; jadi, perlu menghimpun keduanya menjadi unit kerja.

Pendekatan sumber daya manusia berhubungan dengan perkembangan. Pendekatan ini menekankan perhatian pada pertumbuhan dan perkembangan orang-orang untuk mencapai tingkat kemampuan, kreatifitas dan pemenuhan yang lebih tinggi. Karena orang-orang adalah sumber daya yang paling penting dalam organisasi dan masyarakat manapun. Hakikat pendekatan sumber daya manusia dapat dipahami dengan membandingkannya dengan pendekatan manajemen tradisional dalam awal tahun 1900an. Dalam pendekatan tradisional, para menejer memutuskan hal-hal yang perlu dilakukan dan kemudian mengendalikan pegawai dengan ketat untuk memastikan pelaksanaan tugas, dan tugas utama para menejer adalah mengarahkan dan mengendalikan.

Sebaliknya, pendekatan sumber daya manusia bersifat suportif, pendekatan ini membantu pegawai untuk berprestasi lebih

baik, menjadi orang yang lebih bertanggungjawab dan kemudian berusaha menciptakan suasana dimana mereka dapat menyumbang sampai pada batas kemampuan yang mereka miliki. Diasumsikan bahwa meluasnya kemampuan dan kesempatan bagi orang-orang akan langsung mengarah pada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas. Kepuasan kerja juga akan timbul apabila para pegawai mendayagunakan kemampuan mereka sepenuhnya. Pada dasarnya, pendekatan sumber daya manusia berarti bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik pula. Sebutan lain bagi pendekatan sumber daya manusia adalah pendekatan suportif, karena peranan manajer yang semula mengendalikan pegawai berubah menjadi mendukung pertumbuhan dan prestasi mereka.

Pendekatan Kontingensi Manajemen tradisional berdasarkan pada berbagai prinsip untuk menyediakan "satu cara mengelola yang terbaik". Ada cara yang tepat untuk mengorganisasi, mendelegasikan, dan membagi pekerjaan. Cara yang dipandang terbaik diterapkan tanpa memperhatikan etnis organisasi atau situasi yang terlibat. Prinsip-prinsip manajemen dipandang bersifat universal. Pada saat bidang perilaku organisasi berkembang, banyak pendukungnya yang mendukung konsep universalitas. Gagasan perilaku dipandang berlaku di dalam situasi apapun sebagai contoh, kepemimpinan yang berorientasi pegawai secara konsisten dipandang lebih baik ketimbang kepemimpinan yang berorientasi tugas, apapun keadaannya. Adakalanya pengecualian mungkin diakui, tetapi gagasannya kurang lebih universal. Pandangan yang lebih diterima adalah bahwa hanya sedikit konsep yang berlaku umum yang dapat diterapkan dalam semua hal. Situasinya jauh lebih rumit dari semua yang dipersepsikan, dan berbagai variabel yang berbeda mungkin menghendaki pendekatan perilaku yang berbeda pula.

Hasilnya adalah pendekatan kontingensi dalam perilaku organisasi, yang berarti bahwa lingkungan yang berbeda

menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan. Tidak lagi ada satu cara terbaik. Setiap situasi harus dianalisis dengan seksama untuk menentukan berbagai variable penting yang ada guna menetapkan jenis praktek yang akan lebih efektif. Kekuatan pendekatan kontingensi adalah bahwa ia mendorong analisis situasi sebelum diambil tindakan dan pada saat yang sama berusaha menghilangkan praktek kebiasaan yang didasarkan atas asumsi universal tentang orang. Pendekatan kontingensi juga lebih bersifat antar disiplin, lebih berorientasi penelitian dibandingkan pendekatan tradisional. Dengan demikian, pendekatan ini membantu untuk menggunakan semua pengetahuan mutakhir tentang organisasi dengan cara yang paling tepat, karena tindakan yang tepat bergantung pada variable situasional.

Selanjutnya pendekatan produktivitas, hampir seluruh organisasi memiliki motif produktivitas, jadi gagasan ini merupakan benang merah yang dirajut melalui perilaku organisasi. Produktivitas merupakan rasio yang membandingkan unit keluaran dengan unit pemasukan. Apabila lebih banyak keluaran yang dapat dihasilkan dari jumlah masukan yang sama, maka produktivitas meningkat atau apabila lebih sedikit masukan yang dapat digunakan untuk menghasilkan jumlah keluaran yang sama, maka produktivitas telah meningkat. Gagasan tentang produktivitas tidak berarti bahwa kita harus menghasilkan keluaran yang lebih besar; melainkan, ia merupakan ukuran tentang seberapa efisien kita dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. konsekuensinya, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang bernilai tentang seberapa baik penggunaan sumber daya dalam masyarakat.

Ini berarti bahwa lebih sedikit yang digunakan untuk menghasilkan setiap unit keluaran. Semakin kurang pemborosan sumber daya dan semakin lebih baik pula pelestariannya. Produktivitas acap kali diukur dalam kaitannya dengan masukan

dan keluaran ekonomi, tetapi masukan manusia dan sosial juga merupakan hal yang penting, sebagai contoh apabila perilaku organisasi lebih baik dapat mempertinggi kepuasan kerja, akan dihasilkan keluaran manusia atau manfaat, sebab keputusan perilaku organisasi secara khas melibatkan isue manusia, sosial, dan atau ekonomi, jadi produktivitas biasanya merupakan bagian penting darinya.

Pendekatan sistem Secara konseptual system menyiratkan bahwa dalam organisasi terdapat banyak variable yang saling mempengaruhi dalam hubungan yang rumit. Satu peristiwa yang nampaknya mempengaruhi satu orang atau satu departemen, sebenarnya mungkin memiliki pengaruh yang penting ditempat-tempat lain dalam organisasi. Ini berarti bahwa dalam mengambil tindakan para manajer harus mengkaji hal-hal diluar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap sistem yang lebih besar. Sering kali dampak negatif dan dampak positif timbul dari tindakan perilaku, jadi perlu dilakukan analisis biaya manfaat (*cost benefit analysis*) untuk menentukan apakah suatu tindakan akan menghasilkan dampak positif atau negatif. tidak lagi memadai dengan hanya mengkaji manfaat (*benefit*) karena mungkin terdapat juga bea atau kerugian (*cost*) pada bagian lain dari sistem.

D. ORGANISASI SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam masyarakat modern dan di dalam organisasi modern, struktur tata-pembagian tugas dan struktur tata-hubungan kerja demikian rumitnya, karena kegiatan yang harus dilakukan sangat kompleks. Ini merupakan salah satu ciri daripada organisasi modern. Ciri-ciri lain organisasi modern sebagai berikut:

1. Organisasi bertambah besar. Besarnya suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa segi, antara lain jumlah orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi cukup besar, jumlah

dana yang diperlukan cukup besar, alat-alat dan sarana yang dipergunakan beraneka ragam, dengan sistem teknologi modern.

2. Semakin cepatnya pengolahan data sebagai akibat kemajuan teknologi modern, misalnya dengan sistem komputerisasi melalui penggunaan staf yang lebih intensif, semakin meningkatnya kesadaran para anggota dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing, adanya kecenderungan anggota organisasi untuk melakukan spesialisasi, adanya prinsip atau azas organisasi yang harus dipegang di dalam pengembangan organisasi, dan mempunyai unsur-unsur organisasi yang lebih lengkap.

Unsur-unsur organisasi modern adalah bentuk atau konfigurasi, struktur atau kerangka, jabatan dan prinsip serta aturan permainan. Ilmu organisasi merupakan sistem pengetahuan, di mana dengan pengetahuan itu manusia dapat mengetahui struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja, sehingga mampu menerapkan prinsip atau azas organisasi secara tepat. Oleh karena itu tujuan pokok ilmu organisasi adalah terselenggaranya suatu bentuk kerjasama dengan sebaik-baiknya, sehingga tujuan bersama dapat tercapai secara efisien dan efektif.

Ilmu organisasi merupakan bagian dari ilmu administrasi karena organisasi merupakan salah satu unsur administrasi. Unsur-unsur administrasi lainnya ialah manajemen, kepegawaian, keuangan, komunikasi atau tata hubungan dan tata usaha. Pembahasan terhadap setiap unsur administrasi tersebut memunculkan ilmu tersendiri sebagai bagian atau cabang dari ilmu administrasi. Ilmu organisasi merupakan kelompok pengetahuan yang mempelajari bentuk-bentuk kerjasama atau bentuk-bentuk perserikatan. Oleh karena itu pokok-pokok soal yang dibahas di dalamnya adalah aspek yang berhubungan dengan kehidupan dan perkembangan organisasi.

Manusia adalah makhluk sosial atau makhluk bermasyarakat. Sebagai akibat sifat kodrati tersebut manusia tidak mungkin dapat hidup seorang diri, lepas dari hidup bermasyarakat, berkelompok atau hidup bersama. Ada pendapat yang mengatakan bahwa kecenderungan manusia untuk bermasyarakat atau berkelompok (*gregariousness*) merupakan suatu naluri yang diwariskan secara biologis. Pendapat ini tidak dapat dikatakan benar sepenuhnya. Naluri atau insting adalah cara-cara bertindak, berbuat dan beraksi yang diwariskan secara biologis, seperti halnya *instinct* yang ada pada binatang. Segala perbuatan, segala tindakan dan segala aksi yang tidak dipahami disebut *instinct*.

Manusia tidak hanya mempunyai naluri saja, tetapi juga kemampuan untuk berpikir, berbagai macam perasaan dan bakat. Naluri atau *instinct*, kemampuan untuk berpikir atau derajat intelegensi (*level of performance*), perasaan atau emosi (getaran hati), dan bakat atau talent tersebut mempunyai hubungan dengan warisan biologis. Menurut sifatnya kebutuhan manusia dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu kebutuhan yang bersifat jasmaniah, kebutuhan yang bersifat rohaniah dan kebutuhan yang bersifat sosial. Kebutuhan yang bersifat jasmaniah atau kebutuhan fisik sehari-hari meliputi kebutuhan akan makan (pangan), pakaian (sandang) dan tempat tinggal (papan). Kebutuhan yang bersifat rohaniah atau kebutuhan psikologis meliputi kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan (*recognition needs*), kasih sayang (*affection needs*), perhatian (*attention needs*), kekuasaan (*power needs*), prestise (*prestige needs*), kehormatan (*honour needs*), rasa aman (*sense of security*), dan mempertinggi kemampuan (*the needs for self actualization*). Sedangkan kebutuhan yang bersifat sosial meliputi kebutuhan untuk bermasyarakat atau berkelompok, mendapatkan persahabatan, kerjasama, kebutuhan akan adanya rasa menjadi bagian dalam suatu kelompok dan semangat serta solidaritas dalam kelompok.

Orang masuk dalam suatu kelompok atau ke dalam beberapa kelompok tentu dengan maksud dan tujuan tertentu, sehingga orang tersebut mendapatkan kepuasan, baik kepuasan yang bersifat jasmaniah, kepuasan psikologis maupun kepuasan yang bersifat sosial. Seseorang masuk ke dalam suatu kelompok dengan harapan:

1. Kelompok dapat memberikan perlindungan, sehingga orang tersebut merasa aman.
2. Kelompok dapat membantu mengatasi berbagai macam persoalan yang dihadapi oleh seseorang, baik masalah yang menyangkut bidang ekonomi, politik, hukum dan sebagainya.
3. Kelompok dapat memberikan *prestige*, status sosial dan pengakuan.
4. Kelompok dapat memberikan dorongan dan semangat (motivasi) kepada seseorang.
5. Kelompok dapat memberikan bimbingan dan pengarahan dalam rangka meningkatkan prestasi seseorang.
6. Kelompok dapat memberikan kepuasan, baik kepuasan yang bersifat jasmaniah, kepuasan psikologis maupun kepuasan sosial.
7. Kelompok dapat memberikan bantuan apabila seseorang sedang mengalami kesulitan.

Jadi orang memasuki suatu kelompok mempunyai tujuan tertentu, maksud tertentu, dengan alasan yang tertentu pula. Demikian pula dari segi pekerjaan, orang memasuki organisasi pekerjaan disebabkan oleh berbagai macam motif, antara lain:

1. Dengan memasuki organisasi pekerjaan akan mendapatkan penghasilan yang tetap.
2. Dengan penghasilan yang tetap akan lebih merasa aman dan tentram.
3. Ingin mendapatkan pengalaman praktek, dan ingin

memperoleh pengalaman dari orang lain (teman sejawat, atasan/pimpinan).

4. Ingin mengembangkan karirnya sesuai dengan batas-batas kemampuannya.
5. Ingin mendapatkan pengakuan di masyarakat, sehingga status sosialnya menjadi meningkat.
6. Ingin mendapatkan kesempatan untuk maju.
7. Ingin mendapatkan pembinaan dan pengarahan dari mereka yang berpengalaman dan berpengetahuan lebih luas.
8. Ingin mendapat pengakuan atas prestasi yang dicapai.
9. Ingin hidup bermasyarakat dengan kelompok yang lebih luas, serta ingin mendapat penghormatan dari orang-orang lain.
10. Ingin mendapat perlakuan sebagai manusia terhormat.

Organisasi dalam arti statis berarti melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak/diam. Melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak/diam berarti melihat organisasi itu seperti yang tergambar dalam bagan (organogram) yang beraneka ragam. Ada berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti statis, antara lain organisasi dipandang sebagai wadah atau sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Organisasi sebagai wadah daripada sekelompok orang yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi sebagai wadah atau tempat di mana administrasi dan manajemen dijalankan yang memungkinkan administrasi dan manajemen itu bergerak, sehingga memberi bentuk pada administrasi dan manajemen.

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

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

Secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi dalam arti statis merupakan wadah atau tempat kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung dengan gambaran yang jelas tentang saluran hirarki daripada kedudukan, jabatan wewenang, garis komando dan tanggungjawab. Organisasi dalam arti dinamis berarti memandang organisasi sebagai suatu organ yang hidup, suatu organisme yang dinamis. Memandang organisasi sebagai organisme yang dinamis berarti memandang organisasi tidak hanya dari segi bentuk dan wujudnya, tetapi juga melihat organisasi dari segi isinya. Isi daripada organisasi ialah sekelompok orang-orang yang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, organisasi dalam arti dinamis berarti menyoroti aktivitas atau kegiatan yang ada dalam organisasi, serta segala macam aspek yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan yang hendak dicapai.

Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu selalu bergerak mengadakan pembagian tugas/pekerjaan sesuai dengan sistem yang telah ditentukan serta sesuai pula dengan lingkup daripada organisasi itu. Organisasi dalam arti dinamis berarti memandang organisasi itu dari segi isinya, yaitu sekelompok orang yang melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Jadi organisasi dalam arti dinamis menyoroti unsur manusia yang ada di dalamnya. Manusia merupakan unsur terpenting dari seluruh unsur organisasi karena hanya manusialah yang memiliki kedinamisan.

Organisasi dalam arti dinamis selalu dihadapkan kepada 2 (dua) macam kemungkinan yaitu:

1. Kemungkinan untuk tumbuh dan berkembang, yang berarti organisasi itu selalu bergerak untuk tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan zaman. Pertumbuhan dan perkembangan

organisasi dapat bersifat kuantitatif dan kualitatif. Yang lebih penting adalah pertumbuhan dan perkembangan organisasi yang bersifat kualitatif.

2. Kemungkinan organisasi itu akan mati. Hal ini merupakan ancaman dan tantangan yang mau tidak mau harus dapat diatasi.

Kematian organisasi merupakan tantangan dalam arti bahwa orang-orang yang tergabung dalam organisasi itu dihadapkan dengan berbagai masalah atau persoalan dalam tingkat atau kadar persoalan yang berbeda-beda. Setiap masalah harus dapat diatasi, karena bila tidak dapat diatasi akan menjadi hambatan atas jalannya organisasi. Kematian organisasi merupakan ancaman, yang berarti segenap aspirasi yang ditampung dalam organisasi akan bubar berantakan.

Organisasi dalam arti dinamis merupakan proses kerjasama antara orang-orang yang tergabung dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan bersama seperti yang telah ditetapkan secara bersama pula. Proses adalah langkah-langkah yang harus dilalui. Langkah-langkah yang harus dilalui dalam usaha mencapai tujuan bersama dimulai dari proses perencanaan, proses pengorganisasian, pemberian motivasi, proses pengawasan dan proses pengambilan keputusan. Proses tersebut sering disebut sebagai fungsi manajemen, sehingga organisasi dalam arti dinamis disebut pula organisasi sebagai fungsi, yaitu organisasi yang memberi kemungkinan manajemen untuk bergerak.

Organisasi tidak hanya sekedar wadah, tetapi juga sebagai sistem kerjasama sebagai sistem tata hubungan kerja dan sebagai proses pembagian tugas. Sistem adalah suatu keseluruhan yang sangat rumit dari berbagai unsur atau faktor atau hal yang saling berhubungan dan saling ketergantungan antara yang satu dengan lainnya, sehingga semua unsur atau semua faktor atau semua hal itu merupakan suatu kesatuan atau merupakan suatu kebulatan

yang utuh. Keutuhan dan kebulatan dari semua unsur/faktor atau hal tersebut disatupadukan oleh suatu asas atau prinsip tata tertib tertentu.

Kerjasama merupakan suatu bentuk perwujudan daripada hubungan dua orang atau lebih dalam usaha mencapai tujuan bersama. Jadi tujuan daripada orang-orang melakukan kerjasama ialah untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan bersama. Agar orang-orang yang bekerjasama itu dapat mencapai tujuan maka perlu adanya hubungan yang baik. Hubungan yang dilakukan oleh orang-orang dalam usaha mencapai tujuan bersama dinamakan hubungan kerja.

Organisasi sebagai sistem kerjasama dapat diartikan dengan berbagai cara, sebagai berikut:

1. Organisasi sebagai sistem kerjasama adalah suatu sistem mengenai pekerjaan yang dirumuskan dengan baik, dan masing-masing pekerjaan itu mengandung wewenang, tugas dan tanggungjawab tertentu yang memungkinkan orang-orang dari suatu organisasi dapat bekerjasama secara efektif dalam usaha mencapai tujuan bersama.
2. Organisasi sebagai sistem kerja adalah suatu sistem penugasan pekerjaan kepada orang-orang yang mengadakan kerjasama yang mengkhususkan diri dalam suatu bidang tertentu dari suatu tugas organisasi.
3. Organisasi sebagai sistem kerjasama adalah suatu sistem daripada aktivitas-aktivitas kerjasama dari sekelompok orang yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
4. Organisasi sebagai sistem kerjasama adalah suatu sistem yang terencana daripada usaha kerjasama dengan memberikan peran kepada setiap orang untuk dijalankan, wewenang, tugas dan tanggungjawab untuk dilaksanakan.

Organisasi juga disebut sebagai sistem tata hubungan kerja, yaitu hubungan yang dilakukan oleh orang-orang yang berada

di dalam suatu situasi kelompok untuk mengadakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan bersama. Yang dimaksud dengan situasi kelompok adalah suatu kelompok yang anggota-anggotanya dapat mengadakan interaksi atau hubungan dalam waktu yang sama sehingga terjalin suatu hubungan yang sangat erat. Lawan dari situasi kelompok adalah situasi kebersamaan yaitu kelompok di mana orang-orang yang berada dalam kelompok saling tidak mengenal sebelumnya.

Kerjasama dan tujuan bersama merupakan dua unsur penting suatu organisasi. Akan tetapi kedua unsur tersebut akan terwujud apabila didukung oleh suatu sistem tata hubungan kerja yang baik. Oleh karena segala sesuatunya sangat ditentukan oleh sistem tata hubungan kerja, maka organisasi sebagai sistem tata hubungan kerja memandang organisasi sebagai sistem yang sangat rumit tetapi sistematis, sehingga dapat mewujudkan suatu bentuk kerjasama yang baik dan serasi diantara para anggota atau antar unit satuan kerja yang ada di dalamnya.

Mengingat tata hubungan kerja berlangsung dalam suatu situasi kelompok yang masing-masing pihak bekerja dan satu sama lain saling bekerjasama guna mewujudkan tujuan bersama, maka tata hubungan kerja itu akan menimbulkan suatu jaringan kerja yang sangat kompleks. Setiap bentuk kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama perlu memiliki sistem pembagian tugas. Atau dengan kata lain, organisasi dalam hal ini sebagai proses pembagian tugas, yang menetapkan dan mengelompokkan jenis pekerjaan yang akan dilakukan serta merumuskan suatu pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang memungkinkan orang-orang yang disertai tugas itu dapat bekerjasama secara efisien dan efektif dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi sebagai proses pembagian tugas adalah proses kegiatan menghimpun secara teratur atas bagian-bagian yang saling bergantung satu sama lain, sehingga secara keseluruhan

merupakan suatu kesatuan yang bulat, bersatu padu dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa organisasi sebagai proses pembagian tugas memandang organisasi dari segi sistem distribusi tugas, sehingga masing-masing pejabat atau masing-masing unit satuan kerja memegang tugas tertentu. Berikut beberapa definisi organisasi menurut para ahli:

1. James D. Mooney: *organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*. Artinya, organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.
2. John D. Millet: *organization is people working together, and so it takes on characteristic of human relationships which are involved in group activity*. Artinya, organisasi adalah orang-orang yang bekerjasama dengan mengandung ciri-ciri dari hubungan kemanusiaan yang timbul di dalam kegiatan kelompok.
3. Dwight Waldo: *organization is the structure of authoritative and habitual personal interrelation in an administrative systems*. Artinya, organisasi merupakan struktur daripada hubungan atas dasar wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi.
4. Chester I. Barnard: *organization is a system of cooperation activities of two or more persons something intangible and impersonal largely a matter of relationships*. Artinya, organisasi merupakan suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih, sesuatu yang tidak berwujud dan tidak bersifat pribadi, yang sebagian besar mengenai hubungan-hubungan kemanusiaan.
5. Herbert A Simon: *organization is the complex pattern of communication and other relations in a group of human being*. Artinya, organisasi merupakan pola komunikasi

yang kompleks dan hubungan-hubungan lain dalam suatu kelompok manusia.

6. S. Prajudi Atmosudirdjo: organisasi itu sebagai struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.
7. Sondang P. Siagian: organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki di mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Secara sederhana organisasi mempunyai tiga unsur yaitu ada orang-orang, ada kerjasama dan ada tujuan bersama. Tiga unsur organisasi itu tidak berdiri sendiri-sendiri, akan tetapi saling kait atau saling berhubungan, sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh. Agar orang-orang yang ada di dalam organisasi dapat melakukan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan bersama maka diperlukan daya kerja. Daya kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu sumber daya manusia dan daya bukan manusia. Daya manusia terdiri dari kemauan dan kemampuan yang meliputi kemauan dan kemampuan untuk bekerja atau berbuat, mempengaruhi orang lain dan melaksanakan prinsip-prinsip organisasi. Daya bukan manusia ialah daya yang diperoleh dari sumber materi, barang, benda.

Man (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personel. Pegawai atau personel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi.

Kerjasama, adalah suatu perbuatan bantu-membantu atau suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (network), kebijaksanaan (policy), strategi, anggaran, dan peraturan yang telah ditetapkan.

Tujuan dapat dibedakan menjadi tujuan pokok dan tujuan bukan pokok. Tujuan pokok adalah tujuan yang menyebabkan timbulnya organisasi dan yang menyebabkan kelangsungan hidup organisasi. Tujuan pokok dapat dikatakan sebagai tujuan akhir yang akan dicapai oleh organisasi.

Peralatan merupakan unsur keempat dari organisasi yang terdiri atas semua sarana, berupa materi, mesin, uang dan barang modal lainnya. Lingkungan organisasi meliputi lingkungan sosial, budaya, ekonomi dan teknologi. Kerangka konstruksi mental organisasi adalah prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi.

Dari beberapa unsur atau faktor tersebut, manusia merupakan faktor terpenting karena:

1. Manusia merupakan makhluk Tuhan yang paling sempurna di antara makhluk ciptaan Tuhan.
2. Manusia mempunyai rasio, berbeda dengan makhluk hidup lainnya.
3. Faktor-faktor lainnya yang dimiliki oleh organisasi hanya mempunyai arti dan bermanfaat apabila manusia mampu mengelolanya dengan baik.
4. Manusia mempunyai kemauan dan kemampuan untuk berbuat dan membangun.
5. Manusia merupakan faktor perangsang ke arah tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

6. Manusia merupakan modal utama bagi organisasi.
7. Manusia merupakan makhluk sosial, makhluk bermasyarakat, yang mampu mengadakan kerjasama dengan semua pihak dalam usaha mencapai tujuan bersama.
8. Manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi karena manusia mampu untuk berkembang baik dalam cara berpikir, cara hidup maupun cara berkelompok atau bermasyarakat.

Sebagai akibat dari kesadaran untuk berorganisasi yang semakin tinggi, maka manusia modern mendapat berbagai macam predikat, antara lain sebagai berikut:

1. Manusia organisasi, yaitu manusia yang suka berkarya dalam bentuk kelompok, mampu bekerjasama dengan semua pihak dalam usaha mencapai tujuan bersama, mampu mengendalikan sekelompok orang guna mencapai tujuan dan kuat dalam pengembangan dan pengendalian organisasi dengan disiplin yang tinggi.
2. Manusia manajemen adalah manusia yang mampu melakukan pengendalian dan pengembangan kegiatan operasional melalui kemampuan dalam penyusunan rencana yang baik, pengorganisasian yang rapi, motivasi yang selaras dengan kebutuhan para anggota, pekerja, pengawasan yang baik dan mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam menghadapi masalah yang harus segera dipecahkan.
3. Manusia administrasi, merupakan suatu tipe manajemen tertentu sebagai overall management suatu organisasi yaitu manajemen yang sifatnya menyeluruh, meliputi segala aspek kegiatan dari seluruh unit organisasi. Dengan demikian, manusia administrasi adalah manusia yang mampu menjalankan pengendalian dan pengembangan secara efektif dan efisien atas kegiatan operasional yang masing-masing dijalankan, dikendalikan, dikembangkan dan dipimpin oleh manusia manajemen. Manusia administrasi adalah manusia

yang mampu melaksanakan fungsi-fungsi seperti yang dijalankan manusia manajemen secara keseluruhan. Atau dengan kata lain manusia administrasi adalah manusia yang mampu menjalankan fungsi perencanaan secara keseluruhan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan pengambilan keputusan.

Organisasi didefinisikan sebagai sekelompok orang yang terikat secara formal dan hirarki serta bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Definisi tersebut menunjukkan paling sedikit ada lima implikasi informasionalnya yaitu organisasi sebagai wadah, organisasi sebagai proses, tipologi organisasi, prinsip-prinsip organisasi dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap struktur organisasi.

Organisasi sebagai wadah adalah sebuah teori klasik mengenai organisasi yang menekankan di mana sekelompok orang bergabung dan menempati 'kotak-kotak' tertentu untuk melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya. Organisasi sebagai proses menyoroti organisasi sebagai wadah seluruh kegiatan yang berlanjut dan diselenggarakan oleh para anggota suatu organisasi yang bekerja setiap waktu.

Hubungan kerja yang sifatnya hirarki yang tercermin dalam hubungan formal antara 'atasan' dan 'bawahan' sangat menonjol dalam teori ini. Pandangan klasik tersebut masih tetap berlaku dalam organisasi yang paling mutakhir sekalipun, meskipun dengan aksentuasi yang berbeda dibandingkan dengan masa lalu.

Teori organisasi yang mutakhir sangat menekankan pentingnya melihat organisasi sebagai suatu proses interaksi, interdependensi dan interelasi antara berbagai komponen yang terdapat dalam organisasi tersebut. Alasan yang sangat mendasar untuk penekanan tersebut ialah mutlak perlunya diterapkan pendekatan sistem dalam menjalankan roda organisasi. Menerapkan pendekatan sistem antara lain berarti bahwa dalam menjalankan roda suatu organisasi bahkan harus

diterapkan prinsip sinergi yang berarti bahwa meskipun atau bahkan justru karena berbagai satuan kerja dalam organisasi menyelenggarakan fungsi-fungsi yang sangat spesialisik dan bagaimanapun pembagian tugas dilakukan sebagai konsekuensi tuntutan spesialisasi tersebut, perbedaan fungsi harus dilihat sebagai upaya pengembangan organisasi, sehingga penjumlahan hasil yang diraih oleh masing-masing komponen organisasi yang bekerja sendiri-sendiri.

Tolok ukur keberhasilan organisasi tidak dilihat secara *incremental* (peningkatan) dari apa yang dicapai oleh masing-masing satuan kerja melainkan dari sudut pandang yang bersifat holistik dari tingkat produktivitas, efektifitas, efisiensi, loyalitas para anggota dan disiplin kerja satu satuan kerja tertentu dalam organisasi, dalam arti yang sesungguhnya, tidak ada lagi tugas yang dapat diselesaikan hanya oleh satu satuan kerja penanggung jawab utamanya.

Penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawab fungsional satu unit kerja tertentu memerlukan interaksi, interdependensi dan interelasi dengan semua satuan kerja lain dalam organisasi yang bersangkutan. Pemilihan struktur yang tepat memerlukan beraneka ragam informasi seperti menyangkut kompleksitas organisasi, besaran organisasi, tingkat formalisasi tugas, departementalisasi yang diberlakukan apakah bersifat produk, geografis, proses dan lain sebagainya. Jenis produk yang dihasilkan baik dalam arti barang maupun jasa, dan pangsa pasar yang sudah dan ingin dikuasai termasuk segmennya.

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana atau program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Ada 15 (lima belas) prinsip organisasi yaitu kejelasan tujuan, pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi, penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi, adanya kesatuan arah,

fungsionalisasi, deliniasi berbagai tugas, keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab, pembagian tugas, kesederhanaan struktur, pola dasar organisasi yang relatif permanen, adanya pola pendelegasian wewenang, rentang pengawasan, jaminan pekerjaan serta keseimbangan antara jasa dan imbalan.

Pengorganisasian sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, tanggungjawab atau wewenang, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perencanaan dan pengembangan suatu organisasi adalah kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggungjawab tertentu dan pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Kekuatan dan kelemahan organisasi pada dasarnya mempunyai keterkaitan dan saling mempengaruhi. Dengan demikian suatu kondisi kelemahan bersifat dominan, maka ada kemungkinan kekuatan yang dimiliki organisasi berubah menjadi kelemahan. Sebaliknya jika kekuatan yang dominan, maka kekuatan tersebut dapat berfungsi untuk memperbaiki kelemahan. Kemampuan organisasi oleh Salusu (1996:291) menyatakan bahwa kemampuan organisasi dalam kerangka manajemen organisasi adalah aspek internal dari organisasi yang bersangkutan. Kapabilitas suatu organisasi adalah konsep yang dipakai untuk menunjukkan pada kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor strategik yaitu kelemahan dan kekuatan. Beberapa faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain struktur organisasi, pengelolaan, sumber daya, lokasi, fasilitas, integritas dan sebagainya.

Beberapa elemen penting yang dipandang sebagai kekuatan antara lokasi yang strategis dengan kemudahan transportasi dan komunikasi, keamanan yang terjamin pada pengembangan beberapa proyek pemerintah. Aspek organisasi antara lain menyangkut misi, visi, tujuan, sasaran, dana, struktur organisasi yang tangguh, administrasi yang rapi dengan penyebaran tugas dan tanggungjawab, memenuhi pelayanan yang bermutu dan bersedia meningkatkan kualitas, produk pelayanan, memberikan dukungan terhadap strategi organisasi, kemampuan pimpinan dalam memberikan ide-ide yang berbobot serta memanfaatkan sumber daya terbatas.

Organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Unsur-unsur dalam organisasi meliputi sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama yang dapat diselenggarakan dengan kerjasama atau usaha bersama antara anggota-anggota kelompok, supaya kerjasama berjalan dengan baik dan teratur, maka diadakanlah suatu pembagian kerja di bawah suatu pimpinan.

Struktur organisasi merupakan kerjasama antar hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat tugas dan wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh. Guna mewujudkan suatu organisasi yang baik serta efektif dan agar struktur organisasi yang ada dapat sehat dan efisien, maka dalam organisasi tersebut perlu diterapkan beberapa asas atau prinsip organisasi. Atau dengan kata lain, organisasi yang sehat, efektif, efisien adalah organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya mendasari diri pada asas-asas organisasi tertentu. Ini menunjukkan bahwa asas-asas organisasi merupakan sarana untuk dapat menciptakan kondisi-kondisi yang favorable guna mewujudkan tujuan organisasi. Sukarna (1999:40) menyatakan bahwa secara pokok, macam/jenis asas-asas organisasi adalah perumusan tujuan dengan jelas, departementasi, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rintangan

kontrol, jenjang organisasi, kesatuan perintah, fleksibilitas, keberlangsungan dan kesinambungan

Kesebelas macam asas organisasi yang diajurkan di atas disederhanakan ke dalam enam macam yakni perumusan tujuan yang jelas, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rintangan kontrol dan kesatuan perintah. Pokok asas-asas organisasi sebagai suatu rumusan tujuan yang jelas, pembagian pekerjaan, pelimpahan/ pendelegasian wewenang, koordinasi, rintangan kontrol/kendali dan kesatuan komando.

Macam organisasi dilihat dari berbagai segi yaitu jumlah pucuk pimpinan, segi keresmian, segi tujuan, segi luas wilayah, dari segi kebutuhan sosial serta segi bentuk organisasi. Dari segi jumlah pucuk pimpinan, organisasi dibedakan menjadi dua macam yaitu organisasi tunggal dan organisasi jamak. Dinamakan organisasi tunggal apabila pucuk pimpinan organisasi itu ada di tangan satu orang. Organisasi jamak apabila pucuk pimpinan organisasi ada di tangan beberapa orang.

Dua jenis organisasi tersebut masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan. Organisasi tunggal, karena pucuk pimpinan hanya ada di tangan satu orang, segala ketentuan, kebijaksanaan dan keputusan ada di tangan pimpinan. Hal ini mengakibatkan keputusan dapat diambil dengan cepat, tanpa harus melalui prosedur (musyawarah). Akan tetapi suatu keputusan yang diambil secara perorangan belum tentu tepat, karena mungkin kurang input sebagai bahan pertimbangan.

Karena dalam organisasi tunggal segala sesuatu ada di tangan satu orang, hal itu akan mengakibatkan timbulnya kepemimpinan yang bersifat otoriter/diktatur. Kelemahan dalam organisasi tunggal ini sebenarnya dapat diatasi dengan menempatkan badan staff sebagai badan penasihat (*advisory staff*) yang bertugas memberikan saran, advis kepada pimpinan. Tetapi perlu diingat bahwa staf tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan sesuatu. Badan staf hanya bertugas sebagai pemberi

nasihat/saran/advis dan segala sesuatunya tetap ada di tangan pimpinan.

Menurut keresmiannya, organisasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi formal (*formal organization*) dan organisasi informal (*informal organization*). Dikatakan organisasi formal apabila kegiatan yang dilakukan oleh beberapa orang yang tergabung dalam suatu kelompok secara sadar dikoordinasikan guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, sehingga orang-orang yang tergabung dalam kelompok itu mempunyai struktur yang jelas. Struktur menunjukkan suatu aliran hubungan yang menggambarkan hubungan wewenang, kekuasaan dan tanggungjawab.

Mengenai organisasi formal, Herbert G. Hicks menyatakan: *"a formal organization has a well-defined structure that may describe its authority, power, accountability, and responsibility relationships. The structure can also define that channel specified jobs every member. The hierarchy of objective of formal organizations is explicitly stated. Status, prestige, pay, rank, and other perquisites are well ordered, and controlled. Formal organizations are durable and planned; because of their emphasis on order, they are relatively inflexible. Membership in formal organization is gained consciously, at a specific time and usually openly."*

Artinya, organisasi formal mempunyai ciri struktur yang baik, yang dapat menggambarkan hubungan-hubungan wewenang, kekuasaan, akuntabilitas, dan pertanggungjawaban. Organisasi formal mempunyai spesifikasi jabatan yang jelas bagi setiap anggota. Hirarki dari tujuan organisasi formal dinyatakan dengan tegas. Dalam organisasi formal, masalah status, prestise, gaji, kedudukan atau pangkat dan penghasilan diatur dan diawasi dengan baik. Organisasi formal tahan lama dan direncanakan, sebab penempatannya sesuai dengan peraturan (relatif fleksibel), dan dalam organisasi formal, keanggotaan diperoleh secara sadar pada waktu tertentu dan umumnya terbuka.

Organisasi informal adalah organisasi yang disusun secara bebas dan spontan, dan keanggotannya diperoleh secara sadar atau secara tidak sadar, di mana kapan seseorang menjadi anggota sulit ditentukan. Dalam organisasi informal tidak ada perincian secara tegas tentang tujuan organisasi. Biasanya organisasi informal bersifat sementara karena pembentukannya tidak didasarkan atas rencana yang matang dan jelas.

Dari segi tujuan yang hendak dicapai, organisasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi niaga atau organisasi ekonomi, dan organisasi sosial atau organisasi kemasyarakatan. Organisasi niaga atau organisasi ekonomi adalah organisasi yang tujuan utamanya mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Kegiatan yang dilakukan oleh organisasi niaga adalah memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa. Pelayanan yang diberikan adalah memberikan barang/jasa guna mendapat imbalan dalam bentuk uang. Konsumen dibebani biaya operasi dan laba. Karena itu organisasi ekonomi disebut juga organisasi keuntungan atau profit organization.

Macam organisasi menurut luas wilayah dibedakan menjadi empat yaitu organisasi daerah, organisasi nasional, organisasi regional dan organisasi internasional. Organisasi daerah adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi suatu wilayah atau daerah tertentu yang disesuaikan dengan pembagian wilayah yang berlaku dalam suatu negara. Organisasi nasional adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi seluruh wilayah dalam suatu negara. Organisasi regional adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi beberapa negara tertentu saja. Organisasi internasional adalah organisasi yang anggota-anggotanya meliputi negara di dunia.

Macam organisasi menurut bentuk dibedakan atas empat yaitu organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional dan organisasi panitia. Macam organisasi menurut tipe terdiri dari tipe piramid mendatar, piramid terbalik dan tipe kerucut. Bentuk

organisasi sering disamakan dengan tipe organisasi, padahal keduanya berbeda. Bentuk organisasi memandang organisasi dari segi tata hubungan, wewenang dan tanggungjawab yang ada dalam suatu organisasi. Macam bentuk organisasi terdiri dari bentuk organisasi staf, organisasi lini, organisasi fungsi, organisasi lini dan staf, organisasi fungsi dan staf, organisasi lini dan fungsi, dan organisasi lini, staf dan fungsi. Masih terdapat satu macam bentuk organisasi yaitu bentuk organisasi panitia (*committee organization*) yaitu apabila kegiatan itu dilakukan kelompok sementara yang terdiri daripada orang-orang yang mempunyai keahlian tertentu.

Dalam organisasi staf hanya terdapat pucuk pimpinan dan staf yang memberikan bantuan pemikiran berupa saran atau nasihat kepada pucuk pimpinan. Oleh karena itu dalam organisasi staf tidak ada garis komando ke bawah karena tidak ada pejabat pimpinan lini. Di dalam prakteknya tidak ada organisasi yang murni organisasi staf, karena tidak ada pimpinan organisasi yang hanya membutuhkan nasihat saja, tetapi biasanya dikombinasi dengan bentuk organisasi lini, sehingga menjadi bentuk organisasi lini dan staf (*line and staff organization*) atau dikombinasikan dengan bentuk organisasi fungsi, sehingga menjadi bentuk organisasi lini dan fungsi (*line and functional organization*).

Bentuk organisasi lini disebut juga bentuk organisasi garis atau bentuk organisasi komando. Bentuk organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi di mana pucuk pimpinan (*top manager* atau *chief executive*) dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Segala ketentuan, keputusan atau segala kebijaksanaan ada di tangan satu orang yaitu pucuk pimpinan.

Ada berbagai pendapat tentang bentuk organisasi dari berbagai macam sudut pandang, di antaranya yang dikemukakan oleh Waldo bahwa organisasi adalah struktur hubungan-hubungan antara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi.

Beberapa unsur dari organisasi yang mendukung bisa beroperasinya suatu organisasi yaitu berupa orang-orang yang berhubungan, ada dasar wewenang yang tetap dan ada pula administrasi, yang mana kesemuanya itu merupakan suatu kesatuan yang tidak bisa terlepas. Griffiths (1984:48) menyatakan bahwa organisasi adalah seluruh orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan dikoordinasikan agar supaya sebuah tugas atau lebih dapat diselesaikan sesuai tujuan organisasi.

Organisasi menurut Griffiths ini tidak terlepas dari orang-orang yang berhubungan, selanjutnya ada unsur koordinasi untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya. Sebagai sebuah organisasi, Bagian Organisasi dan Tata laksana tidak terlepas dari unsur-unsur yang disebutkan di atas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari.

Pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu sistem kerja sama dari kelompok sosial manusia yang saling berinteraksi dalam suatu lingkungan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi tidak bergerak dalam situasi yang kaku dan vakum namun berhubungan dengan sistem sosial, sehingga cenderung berubah, lebih lagi dalam situasi global saat ini, dengan demikian sebuah organisasi perlu berubah sesuai dengan cepatnya perubahan lingkungan, seperti yang dikemukakan oleh Thoha (1993:49), bahwa organisasi merupakan suatu sistem terbuka dan berintegrasi dengan lingkungan. Organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis dan senantiasa berubah, bukan sebagai mesin yang gerak pengoperasiannya rutin dan statis. Teori sistem memungkinkan untuk menjelaskan perilaku organisasi baik internal menyangkut bagaimana dan mengapa orang di dalam organisasi melaksanakan tugas individu dan kelompok maupun secara eksternal yaitu menyangkut bagaimana transaksi dan interaksi yang terjadi antara organisasi dengan organisasi dan institusi lain di lingkungan luarnya.

Jelaslah bahwa suatu organisasi tidak bisa bergerak sendiri, harus ada interaksi di dalam dan ke luar dalam pelaksanaan fungsi dan tugas sehari-hari dengan saling mendukung antara satu sama lainnya, baik antara orang-orang yang ada dalam organisasi maupun dengan organisasi lain atau instansi lain yang berada di luarnya.

Organisasi mempunyai tugas melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisis jabatan. Sedangkan fungsinya adalah: penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan dan pembinaan serta petunjuk teknis penataan kelembagaan perangkat daerah kota; Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program pengumpulan bahan dan petunjuk teknis penataan kelembagaan sebagai bahan evaluasi dan pembinaan; Penyiapan bahan dan bimbingan dalam rangka penataan kewenangan dan penyelenggaraan otonomi daerah; Penyiapan bahan bimbingan evaluasi kinerja perangkat daerah sesuai standar sistem akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota; Penyiapan bahan bimbingan pembinaan dan petunjuk teknis pelaksanaan sistem dan prosedur kerja, sarana dan lingkungan kerja serta evaluasi bidang tatalaksana; Penyiapan bahan bimbingan pembinaan dan petunjuk teknis pelaksanaan analisis jabatan dan penyusunan formasi jabatan; Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Diketahui bahwa setiap organisasi tidak terlepas dari lingkungannya, baik itu lingkungan luar maupun dari dalamnya sendiri berupa internal dan eksternal, yang disebut juga sebagai lingkungan sosial dari organisasi tersebut untuk terjaminnya keberlangsungan hidupnya agar berkelanjutan (*sustainability*). Di samping itu juga suatu organisasi sangatlah perlu memanfaatkan situasi dan kesempatan yang ada dengan baik dengan jalan mengetahui informasi yang ada dan memanfaatkannya sebaik mungkin agar tetap survive. Dengan demikian perubahan sosial secara langsung juga akan mempengaruhi perubahan

suatu organisasi, baik itu di bidang ekonomi, politik, teknik dan agama. Apalagi organisasi publik tentunya harus responsif terhadap perubahan sosial yang terjadi agar bisa melaksanakan fungsi pelayanan yang baik terhadap masyarakat banyak dalam pelaksanaan tugas sehari-harinya

Bentuk organisasi lini disebut juga bentuk organisasi garis atau bentuk organisasi komando. Bentuk organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi di mana pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Segala ketentuan, keputusan atau segala kebijaksanaan ada di tangan satu orang yaitu pucuk pimpinan.

Bentuk organisasi fungsional diperkenalkan oleh seorang tokoh manajemen ilmiah yaitu Frederick Winslow Taylor. Organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi sesuai dengan kepentingan organisasi. Tiap-tiap fungsi saling berhubungan karena antara satu fungsi dengan lainnya saling bergantung. Dengan demikian wewenang dalam organisasi fungsional dilimpahkan oleh pucuk pimpinan kepada unit-unit satuan organisasi di bawahnya atas dasar fungsi, dan pimpinan dari tiap unit (satuan organisasi) berhak untuk memerintah kepada semua pelaksana yang ada di bawahnya sepanjang menyangkut bidang tugas masing-masing.

Bentuk organisasi fungsional dan lini merupakan perpaduan antara organisasi fungsional dan organisasi lini/garis. Wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada unit organisasi yang ada di bawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu sesuai kebutuhan organisasi. Bentuk organisasi fungsional, lini dan staf adalah suatu organisasi yang merupakan perpaduan dari tiga bentuk organisasi yaitu organisasi fungsional, organisasi lini dan organisasi staf. Bentuk organisasi fungsional, lini dan staf adalah organisasi di mana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada unit organisasi yang ada di bawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu sesuai kebutuhan organisasi.

Bentuk organisasi lini dan staf merupakan perpaduan antara dua bentuk organisasi, yaitu organisasi lini dan organisasi staf. Wewenang diserahkan dari pucuk pimpinan kepada unit-unit organisasi yang ada di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan dan di bawah pucuk pimpinan ditempatkan staf. Staf ini tidak mempunyai wewenang lini/garis (wewenang komando) ke bawah. Staf hanya berfungsi sebagai pemberi nasihat, pemberi pertimbangan sesuai bidang keahliannya.

Tipe organisasi berbeda dengan bentuk organisasi. Bentuk-bentuk organisasi memandang organisasi dari segi saluran wewenang, saluran hirarki dan tata hubungan (lini, staff dan fungsi) yang ada dalam organisasi. Sedang tipe-tipe organisasi memandang organisasi dari segi jumlah dan susunan pejabat atau jumlah satuan organisasi yang terdapat dalam organisasi. Makin banyak jumlah satuan organisasi yang terdapat dalam organisasi, maka jumlah pejabatnya juga semakin banyak. Secara hirarki, satuan organisasi dibedakan menjadi satuan organisasi utama, satuan organisasi lanjutan, sub satuan organisasi lanjutan dan satuan organisasi operasional.

Satuan organisasi utama adalah satuan organisasi yang ada langsung di bawah pucuk pimpinan. Satuan organisasi lanjutan adalah satuan organisasi yang ada langsung di bawah satuan organisasi utama. Sub satuan organisasi lanjutan adalah satuan organisasi yang langsung ada di bawah satuan organisasi lanjutan. Satuan organisasi operasional adalah satuan organisasi yang ada langsung di bawah sub satuan organisasi lanjutan.

Menurut tipenya, organisasi dibedakan menjadi organisasi dengan tipe piramid mendatar (flat), organisasi dengan tipe kerucut dan organisasi dengan tipe piramida terbalik. Ciri-ciri organisasi dengan tipe piramid mendatar adalah jumlah satuan organisasi tidak banyak, sehingga tingkat-tingkat hirarki kewenangan sedikit, jumlah pekerja (bawahan) yang harus

dikendalikan cukup banyak, dan formasi jabatan untuk tingkat pimpinan sedikit karena jumlah pimpinan relatif kecil.

Ciri organisasi tipe kerucut yaitu jumlah satuan organisasi banyak, sehingga tingkat hirarki dan kewenangan banyak, rentang kendali sempit, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab dapat dilakukan sampai kepada pejabat/pimpinan yang paling bawah/rendah, jarak antara pimpinan tingkat atas dengan pimpinan tingkat bawah terlalu jauh, dan jumlah formasi jabatan pimpinan cukup besar.

Organisasi dengan tipe piramida terbalik memiliki ciri jumlah jabatan pimpinan lebih besar daripada jumlah pekerja. Kalau ditinjau dari segi kepangkatan, organisasi dengan tipe piramida terbalik mempunyai pegawai yang berpangkat tinggi lebih besar daripada jumlah pegawai yang pangkatnya rendah.

Organisasi bukanlah sesuatu yang konkrit, karena organisasi tidak berwujud. Agar organisasi lebih konkrit, organisasi perlu diberi nama sesuai dengan jenis kegiatan dan tujuan yang akan dicapai. Meski organisasi sudah diberi nama, kebanyakan orang melihat organisasi dari segi bangunan atau gedung sebagai tempat orang-orang melakukan kegiatan organisasi. Agar orang-orang melihat organisasi tidak hanya dari segi gedungnya, maka organisasi harus mempunyai struktur. Struktur adalah cara bagaimana sesuatu itu disusun. Sesuatu yang ada dalam organisasi adalah pekerjaan yang saling berhubungan.

Struktur organisasi adalah hasil dari proses yang ditempuh oleh para manajer untuk memecahkan empat bagian persoalan yang terdiri dari pembagian pekerjaan, departemenisasi, rentangan kendali dan delegasi. Dalton E. Macfarland menyatakan bahwa "*organization structure we mean the pattern a network of relationship between the various positions and the positions holders*". Artinya, struktur organisasi kami artikan sebagai suatu pola jaringan hubungan antara berbagai macam jabatan dan para pemegang jabatan.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa struktur organisasi memperlihatkan satuan-satuan organisasi, hubungan-hubungan dan saluran wewenang dan tanggungjawab yang ada dalam organisasi. Agar struktur organisasi tampak jelas, mudah dilihat, mudah dan cepat dibaca oleh siapapun, struktur organisasi perlu digambar dalam sebuah gambaran grafis yang dinamakan bagan organisasi.

Bagan organisasi adalah gambaran struktur organisasi yang ditunjukkan dengan kotak-kotak atau garis yang disusun menurut kedudukan yang masing-masing memuat fungsi tertentu dan satu sama lain dihubungkan dengan garis saluran wewenang. Ini menunjukkan bahwa struktur organisasi dan bagan organisasi mempunyai arti yang berbeda. Struktur organisasi akan tampak jelas, mudah dilihat, mudah dan cepat dibaca serta dimengerti oleh setiap orang.

Dengan menggambarkan struktur organisasi dalam suatu bagan akan diperoleh gambaran tentang bentuk organisasi yang bersangkutan (apakah bentuk jamak, tunggal, staf, lini/garis, fungsional), diketahui besarnya organisasi, saluran perintah, wewenang dan tanggungjawab, perincian tugas, batas-batas wewenang, jumlah pejabat, nama dan masing-masing jabatan, pangkat dan golongan, foto, gambaran jelas organisasi, azas atau prinsip yang dianut, petunjuk kedudukan personil organisasi dan memberikan motivasi atas kemungkinan untuk dapat menduduki jabatan dalam organisasi.

Buku pedoman disebut dengan berbagai macam istilah. Ada yang menyebut dengan istilah buku petunjuk, buku pegangan atau buku penuntun. Bahkan ada yang menyebut dengan istilah buku pintar. Disebut buku petunjuk karena berisi macam petunjuk pelaksanaan tugas pekerjaan dalam organisasi. Disebut buku pegangan karena merupakan pegangan para pegawai dalam melaksanakan tugas. Disebut buku pintar karena buku tersebut

berisi segala macam informasi yang berhubungan dengan kegiatan organisasi.

Dengan demikian yang dimaksud dengan buku pedoman adalah suatu naskah tercetak yang merupakan suatu karya petunjuk berisi keterangan-keterangan, peraturan untuk dapat dijadikan pegangan bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dalam organisasi. Karena buku pedoman merupakan pegangan bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dalam organisasi. Buku pedoman harus memenuhi syarat-syarat yaitu harus jelas isi dan permasalahannya, mudah dan cepat dimengerti oleh siapapun yang menggunakan, harus ringkas, padat, tetapi lengkap isinya dan harus up to date, dalam arti selalu mengikuti perkembangan.

Secara umum buku pedoman dibedakan menjadi 6 (enam) macam yaitu buku pedoman organisasi, buku pedoman tata kerja, buku pedoman peraturan, buku pedoman kebijaksanaan, buku pedoman riwayat organisasi dan buku pedoman lengkap. Buku pedoman organisasi adalah naskah tertulis atau tercetak yang memuat keterangan-keterangan tentang hal ihwal suatu organisasi. Buku pedoman organisasi ini lebih menekankan pada struktur dan bagan organisasi. Buku pedoman tata kerja adalah naskah yang tertulis atau tercetak yang berisi petunjuk tentang sistem, prosedur, syarat, cara dan tata aliran dan tata tertib dalam melakukan pekerjaan. Buku pedoman tata kerja dibedakan menjadi beberapa macam, tergantung dari pembagian jenis kegiatan dalam organisasi.

Buku pedoman peraturan adalah suatu naskah tertulis atau tercetak yang berisi berbagai macam peraturan/ketentuan, baik peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun peraturan atau ketentuan yang dikeluarkan oleh pihak organisasi yang bersangkutan, yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk/pegangan bagi para pegawai dalam menjalankan tugasnya. Buku pedoman kebijaksanaan adalah suatu naskah tertulis atau tercetak

yang berisi berbagai kebijaksanaan yang telah diambil oleh pimpinan organisasi mengenai berbagai macam masalah yang timbul pada saat pimpinan organisasi menjalankan kegiatannya.

Buku pedoman riwayat organisasi adalah naskah tertulis atau tercetak yang berisi informasi tentang sejarah, riwayat atau latar belakang berdirinya suatu organisasi. Buku pedoman lengkap adalah naskah tertulis atau tercetak yang berisi segenap informasi seperti yang telah diuraikan dalam berbagai macam buku pedoman tersebut di atas.

Prinsip-prinsip organisasi sering disebut dengan azas-azas organisasi. Prinsip atau azas merupakan dasar, pondasi atau sesuatu kebenaran yang menjadi pokok atau tumpuan berpikir. Prinsip mempunyai dua segi yaitu pertama, prinsip merupakan pangkal-tolak pikiran untuk memahami suatu tata hubungan, atau suatu kasus, dan prinsip merupakan suatu jalan atau sarana untuk menciptakan suatu tata hubungan atau kondisi yang kita kehendaki.

Prinsip-prinsip organisasi adalah pondasi yang menjadi pokok dasar atau yang menjadi pangkal tolak di dalam menggerakkan organisasi. Oleh karena itu organisasi dibangun dan digerakkan di atas pondasi yang berupa prinsip organisasi, dan setiap prinsip mengandung suatu kebenaran.

Beberapa pendapat para ahli memberikan definisi tentang prinsip-prinsip atau azas-azas organisasi:

1. W. Warren Haynes dan Joseph L. Massei

Prinsip-prinsip organisasi ada 4 (empat) macam, yaitu prinsip kesatuan perintah, prinsip rentangan kendali atau rentangan pengawasan, prinsip pengecualian dan prinsip hirarki.

2. Prajudi Atmosudirjo

Prinsip organisasi terdiri dari prinsip tujuan, prinsip pembagian kerja, prinsip perimbangan, prinsip pelimpahan, kesatuan komando, komunikasi, prinsip pengecekan, prinsip

kontinuitas, prinsip salihg asuh, prinsip koordinasi, prinsip kehayatan dan prinsip tahu diri.

3. Henry Fayol

Memberikan 14 prinsip organisasi yaitu pembagian kerja, wewenang dan tanggungjawab, prinsip disiplin, kesatuan komando, kesatuan langkah, subordinasi minat individu di bawah minat pada umumnya, pemberian hadiah, sentralisasi atau pemusatan, jenjang hirarki, ketertiban, kesamarataan, stabilitas jabatan pegawai, inisiatif dan kesatuan jiwa korp.

Dari tiga pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa untuk membangun dan menggerakkan organisasi yang kompleks diperlukan prinsip organisasi sebagai dasar atau fondamen, sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik, serta struktur organisasinya efektif dan efisien. Dengan demikian tercapainya atau tidaknya tujuan organisasi secara tergantung pada kemampuan pimpinan organisasi dalam melaksanakan prinsip-prinsip organisasi.

Disamping prinsip-prinsip organisasi yang dikemukakan di atas, disimpulkan bahwa suatu organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi yang baik apabila organisasi itu memiliki prinsip-prinsip:

1. Mempunyai tujuan yang jelas
2. Mempunyai kesatuan perintah
3. Ada keseimbangan
4. Ada pendistribusian pekerjaan
5. Ada rentangan pengawasan
6. Ada pelimpahan wewenang
7. Ada departementalisasi
8. Ada penempatan pegawai yang tepat
9. Ada koordinasi
10. Ada balas jasa yang memuaskan

Tujuan yang jelas merupakan sesuatu atau sasaran yang hendak dicapai. Karena tujuan yang hendak dicapai adalah tujuan organisasi maka tujuan tersebut harus dicapai melalui kerjasama sekelompok orang. Tujuan yang jelas meliputi:

- a. Tujuan utama yaitu tujuan yang menjadi dasar dibentuknya organisasi.
- b. Tujuan sekunder yaitu tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi sesuai tujuan utama yang dicapai dengan baik.
- c. Tujuan jangka panjang merupakan tujuan akhir yang hendak dicapai oleh suatu organisasi.
- d. Tujuan jangka menengah adalah tujuan yang hendak dicapai dalam jangka waktu di atas satu tahun dan kurang dari 25 tahun.
- e. Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka waktu satu tahun atau kurang dari satu tahun.
- f. Tujuan organisasi dan tujuan pribadi adalah tujuan yang telah ditentukan dalam konsep tujuan organisasi oleh organisasi yang bersangkutan.

Prinsip kesatuan perintah disebut juga prinsip kesatuan komando yaitu setiap pegawai dalam organisasi hendaknya mempunyai seorang atasan langsung. Hal ini berarti setiap bawahan hanya dapat diperintah secara langsung oleh satu orang atasan. Seorang bawahan bertanggungjawab langsung hanya kepada seorang atasan langsung, kepada siapa ia harus memberikan laporan dan pertanggungjawaban, dan dari siapa ia menerima perintah, instruksi, pengarahan dan bimbingan.

Prinsip keseimbangan dibedakan menjadi beberapa macam yaitu keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi kewenangan, keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab, keseimbangan antara pengeluaran dan penerimaan, serta kerugian

yang diderita oleh suatu unit harus diimbangi oleh keuntungan yang diperoleh dari unit lain.

Prinsip pendistribusian pekerjaan disebut juga prinsip pembagian tugas. Prinsip pembagian pekerjaan secara homogen atau *distribution of work* adalah mengelompokkan tugas atau pekerjaan yang sejenis atau yang erat hubungannya menjadi satu unit tersendiri. Dalam menjalankan prinsip pendistribusian pekerjaan, ada beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian, yaitu faktor perincian tugas, jumlah tugas, beban tugas dan penggolongan tugas.

Prinsip pelimpahan wewenang disebut juga pelimpahan kekuasaan atau pelimpahan tanggungjawab. Istilah pelimpahan wewenang merupakan terjemahan dari istilah *delegation of authority*. Mendelegasikan dalam hal ini memberi sebagian dari kekuasaan yang dimiliki oleh seorang atasan kepada bawahannya atau kepada pejabat lain untuk melakukan suatu tindakan dan pemberian kekuasaan itu diikuti dengan suatu pertanggungjawaban.

Prinsip departementalisasi adalah proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok pekerjaan yang sejenis. Kelompok pekerjaan yang sejenis dinamakan sebagai fungsi. Setiap fungsi merupakan tugas dan tanggungjawab dari suatu unit tertentu dalam organisasi.

Prinsip penempatan pegawai yang tepat, menunjukkan bahwa salah satu azas bidang kepegawaian adalah *the right man in the right place* yang berarti orang yang baik ditempatkan pada tempat yang tepat, atau penempatan seorang pegawai disesuaikan dengan keahliannya. Untuk mendapatkan pegawai yang cakap, sesuai bidang dan tugasnya maka diperlukan prosedur tertentu dalam penempatan pegawai yaitu analisis kepegawaian, perekrutan atau pengadaan pegawai, seleksi atau penyaringan, ujian atau testing, wawancara dan pelatihan.

Prinsip koordinasi adalah kegiatan pengaturan usaha sekelompok orang secara terarah dan teratur untuk menciptakan kesatuan gerak/tindakan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Koordinasi juga merupakan usaha untuk mendapatkan sinkronisasi usaha yang berpangkal pada waktu dan tata urutan pelaksanaan pekerjaan. Menurut arahnya koordinasi dibedakan menjadi dua macam yaitu pertama, koordinasi vertikal adalah tindakan atau kegiatan penyatuan/pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit/satuan-satuan kerja yang langsung ada di bawah wewenang dan tanggungjawabnya. Kedua, koordinasi horizontal yaitu koordinasi interdisiplinary dan interelated. Koordinasi interdisiplinary yaitu koordinasi dalam rangka mengarahkan/ menyatukan tindakan untuk mewujudkan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain, baik internal maupun secara eksternal. Koordinasi interelated yaitu koordinasi antar badan, instansi/lembaga yang fungsinya satu sama lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara internal maupun eksternal.

Prinsip balas jasa yang memuaskan adalah imbalan yang diberikan kepada seseorang atas jerih payah yang telah disumbangkan. Untuk memberikan balas jasa yang memuaskan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu pemberian gaji yang menarik dan pemberian jaminan sosial. Pemberian gaji yang menarik dapat dilakukan dengan mempergunakan beberapa sistem penggajian, yaitu sistem skala tunggal, skala ganda dan sistem campuran. Sistem skala tunggal adalah sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhitungkan sifat pekerjaan yang dilakukan, serta beratnya tanggungjawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan.

Sistem skala ganda ialah sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan saja berdasarkan atas sifat pekerjaan yang dilakukan, melainkan juga berdasarkan atas

prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggungjawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan. Sistem campuran adalah perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda.

Sedangkan kesejahteraan sosial atau jaminan sosial adalah suatu bentuk pemberian penghasilan, baik dalam bentuk fasilitas maupun dalam bentuk materi lainnya. Dalam bentuk fasilitas misalnya pakaian dinas, kendaraan dinas, rumah dinas, dan sebagainya. Dalam bentuk non materi misalnya tunjangan, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan, pesangon dan lain-lain.

Mengkaji perilaku organisasi pada prinsipnya merupakan kajian tentang perilaku individu dalam organisasi, atribut kepribadian, dan berbagai hal yang berkaitan dengan bentuk-bentuk pembelajaran di dalam memahami perilaku individu untuk mencapai tujuan organisasi. Kajian perilaku organisasi mengandung kajian yang mendalam tentang dasar-dasar perilaku individu yang berkaitan dengan kemampuan mengembangkan sikap dan kepuasan kerja, kepribadian dan nilai-nilai yang dianut sesuai dengan persepsi dan pembuatan keputusan individu tentang perilaku organisasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa mengembangkan perilaku organisasi berarti mengkaji berbagai hal yang terkait dengan perilaku tersebut. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi mengembangkan perilaku setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang fundamental di dalam mengarahkan setiap individu dalam organisasi memiliki perilaku yang konstruktif dalam memajukan organisasi. Faktor yang dimaksud akan faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Kedua faktor ini mengkaji esensi dari individu yang berperilaku sesuai dengan kepribadiannya, sikap, efek kognitif dan perilaku.

Berdasarkan hal tersebut, maka perlu ada suatu pendalaman di dalam membahas bagaimana perilaku individu dalam organisasi, untuk menjadi suatu kajian analisis yang tajam

dan komprehensif di dalam memahami esensi perilaku organisasi. Kemajuan suatu organisasi tentunya sangat bertumpu kepada konsekuensi logis perilaku individu dalam mengembangkan organisasi sebagai suatu sistem yang melibatkan keberadaan setiap individu dalam berperilaku.

Keberadaan individu yang memiliki perilaku yang handal, mandiri dan profesional, menjadi sebuah momentum yang sangat berharga di dalam mewujudkan individu organisasi yang berperilaku. Kompleksitas suatu pengembangan organisasi tidak terlepas dari pemahaman tentang perilaku sebagai suatu tindakan yang sangat penting di dalam memajukan organisasi. Individu yang memiliki perilaku akan berpikir, bersikap dan bertindak di dalam menjalankan aktivitas kerjanya secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menjadi penting bagi organisasi yang maju dan berkembang untuk selalu mempertimbangkan esensi perilaku individu. Individu secara umum memiliki karakteristik sesuai dengan ciri geografis kepribadian, persepsi dan sikap yang harus diberdayakan dan menjadi suatu potensi kekuatan bagi suatu organisasi untuk maju dan berkembang mencapai tujuannya. Pembahasan mengenai perilaku individu dalam organisasi, menjadi suatu kajian komprehensif dengan melihat berbagai pandangan teori dan konsep yang dapat digunakan dalam membahas esensi perilaku organisasi yaitu: 1) dasar-dasar perilaku individu, 2) sikap, kepribadian dan nilai perilaku individu, 3) persepsi dan pengambilan keputusan. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Dasar-dasar Perilaku Individu

Dasar perilaku individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh adanya aspek kemampuan, karakteristik biografi dan aktivitas pembelajaran di dalam memainkan peranan dari suatu organisasi. Aspek kemampuan yang berkaitan dengan perilaku individu dalam suatu organisasi tercermin dari kemampuan

intelektual, kemampuan fisik dan kesesuaian kemampuan dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menjadi penting bagi setiap individu dalam organisasi dalam meletakkan dasar-dasar pembentukan perilaku dari setiap orang yang bekerja dalam organisasi.

Aspek karakteristik biologis, secara langsung akan mempengaruhi kemampuan seseorang dalam membentuk perilakunya. Aspek tersebut berupa aspek usia, gender, kelas, dan masa jabatan. Aspek karakteristik biologis menjadi momen penting bagi setiap individu dalam membentuk perilakunya.

Aspek pembelajaran merupakan suatu pandangan tentang perilaku yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi untuk mengkaji dan mempelajari berbagai hal yang berkaitan dengan definisi pembelajaran, teori pembelajaran dan pembentukan alat manajerial dalam membentuk perilaku yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik perilaku individu menjadi penting untuk dipahami mengingat dalam perilaku seseorang terdapat karakteristik yang menentukan keberhasilan seseorang dalam mengembangkan segala potensinya untuk memajukan suatu pembelajaran yang konstruktif dengan tujuan organisasi.

Mengembangkan dasar pemahaman perilaku manusia dalam suatu organisasi sangat penting berkaitan dengan aspek penilaian bahwa keberhasilan suatu organisasi dimainkan oleh perilaku. Perilaku sebagai aspek penilaian tentang potensi, konsep diri, nilai kepercayaan, kaidah, norma dan prinsip-prinsip dasar yang dimiliki oleh seseorang untuk maju dan berkembang seiring dengan wadah yang menjadikan individu berperilaku sesuai dengan eksistensinya. Dipahami bahwa dasar-dasar perilaku individu dalam suatu organisasi memainkan andil yang besar untuk pengembangan dan kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Sikap, Kepribadian dan Nilai Perilaku Individu

Sikap, kepribadian dan nilai perilaku individu dalam suatu organisasi memainkan peranan penting yang berkaitan dengan apa saja yang menjadi komponen utama individu bersikap, seberapa besar konsistensi sikap memainkan peranan dalam organisasi dan apakah sikap kerja sangat diperlukan bagi organisasi dan mengapa sikap menjadi ukuran terhadap suatu keberhasilan perilaku organisasi.

Pada dasarnya sikap (*attitude*) dalam perilaku merupakan pernyataan evaluatif yang berkaitan dengan penilaian yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan dari suatu obyek, individu atau peristiwa yang mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Sikap menjadi berperan penting dalam mengembangkan perilaku individu dalam suatu organisasi. Di mana sikap merupakan makna dari komponen yang ada di dalamnya yang mengarahkan seseorang untuk bertindak untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap tersebut berupa penilaian kognitif (evaluasi), afektif (perasaan) dan perilaku (tindakan).

Pentingnya sikap dalam berperilaku, dapat digunakan dua teori yaitu teori subsidi dan teori komitmen. Teori persepsi diri yaitu teori yang melihat bahwa setiap sikap dari suatu perilaku bernilai positif dalam mempengaruhi sikap. Teori ini memberikan apresiasi bahwa adanya ketidaksesuaian kognitif, afektif dan psikomotorik dari sikap akan mempengaruhi perilaku seseorang dalam berorganisasi.

Teori komitmen adalah suatu teori yang menyatakan bahwa sikap asumsi diri mempunyai efek terhadap kepuasan di dalam menjalankan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Bagaimana suatu penilaian mengenai sikap terhadap berbagai ragam pelaksanaan kerja dapat diukur yaitu melalui penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Setiap individu dalam organisasi mengukur perilaku organisasi sesuai dengan kinerja dan tingkat kepuasan yang diperolehnya. Dari sikap tersebut,

akan mempengaruhi suatu kepribadian dalam mengembangkan perilakunya dalam mencapai tujuan organisasi. Istilah kepribadian (*personality*) merupakan substansi sesungguhnya dari sikap seseorang di dalam melakukan tindakan kerja untuk mencapai tujuannya.

Kepribadian hal yang penting di dalam mengembangkan perilaku organisasi yang dinamis dengan sistem penyesuaian diri atau berinteraksi dengan lingkungan. *Personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment to his environment.*

Personality is the totality of behavior of individual with a given tendency system interacting with a sequence of situation. Artinya, kepribadian adalah keseluruhan perilaku individu yang memberikan sistem tendensi untuk berinteraksi dengan suatu kondisi. Kondisi yang dimaksud adalah lingkungan kerja organisasi.

Berbagai bentuk kepribadian sangat diperlukan di dalam mengembangkan suatu perilaku seseorang dalam organisasi. Kepribadian adalah suatu yang berperan penting dalam tiga dimensi sistem yaitu Id (*das es*), superego (*uber ich*), dan ego (*das ich*). Id terletak dalam ketidaksadaran dan merupakan dorongan primitif. Id merupakan dorongan untuk hidup dan mempertahankan kehidupan (*life instinct*) serta dorongan untuk mati (*death instinct*).

Prinsip Id adalah prinsip kesenangan dan tujuannya memuaskan semua dorongan primitif. Superego adalah suatu sistem yang merupakan kebalikan dari id. Sistem ini dibentuk pada norma yang berlaku dalam masyarakat. Dorongan yang berasal dari superego akan berusaha menekan dorongan yang timbul dari Id, karena dari Id tersebut tidak sesuai atau tidak bisa diterima oleh superego. Ego adalah sistem di mana kedua dorongan dari Id dan Superego berada kekuatan. Fungsi ego adalah menjaga keseimbangan antara kedua sistem tersebut, sehingga tidak terlalu

banyak dorongan Id yang dimunculkan pada kesadaran.

Prinsip-prinsip kepribadian ini menjadi penting dalam pembentukan perilaku individu dalam suatu organisasi. Mengacu kepada prinsip kepribadian ini, para pengembang organisasi melihat bahwa perilaku memainkan peranan penting dalam pembentukan sistem tindakan individu dalam mencapai tujuannya. Prinsip dasar dari suatu perilaku juga sangat berkaitan dengan nilai. Nilai adalah sesuatu yang penting, sesuai dengan jenis nilai yang di dalamnya terkandung nilai kesetiaan, nilai perilaku etis, nilai lintas budaya yang memberikan nuansa terhadap perilaku seseorang dalam berorganisasi.

Teori nilai memainkan peranan penting dalam mewujudkan sistem nilai. Suatu sistem nilai inilah kemudian melahirkan nilai terminal, nilai instrumental, dan nilai kesetiaan, nilai etnis budaya. Suatu organisasi yang maju dan berkembang jika setiap individu yang memiliki perilaku mampu memahami adanya nilai yang membedakan dari setiap orang yang ada dalam organisasi. Nilai merupakan implikasi dari sesuatu yang telah mengakar dalam setiap orang untuk bebas berimajinasi, bebas berapresiasi dan bebas untuk bertindak sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Pada prinsipnya, nilai dalam suatu perilaku organisasi merupakan sesuatu yang diperjuangkan untuk mencapai suatu tujuan. Perilaku memainkan peranan penting dalam mengambil suatu keputusan sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi. Persepsi dan pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, terdapat adanya hubungan mengenai persepsi, mengapa seseorang melakukan persepsi dan hubungan apa yang terdapat dari persepsi seseorang dalam bertindak. Persepsi adalah proses individu yang mengatur dan menginterpretasikan kesan sensoris yang memberikan arti bagi suatu lingkungan kerja yang obyektif. Hal ini berarti bahwa suatu lingkungan kerja membutuhkan adanya orang yang memiliki persepsi perilaku yang mengarahkan tindakannya untuk mengembangkan aktivitas

kerja yang obyektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Persepsi di dalam aplikasinya dipengaruhi oleh adanya faktor situasi menurut waktu, keadaan kerja dan keadaan sosial sesuai dengan faktor dari dalam diri seseorang untuk bersikap, mengembangkan motif, minat, pengalaman dan harapan sesuai dengan target persepsi yang ingin dicapai berupa sesuatu yang baru, menjadi gerakan, suara, ukuran, latar belakang, kedekatan dalam membangun suatu persepsi perilaku individu dalam organisasi.

Dalam mengembangkan suatu persepsi dapat digunakan teori hubungan, teori persepsi selektif dan teori harapan. Teori hubungan melihat bahwa setiap orang dalam berperilaku ditemukan adanya cara-cara dalam berhubungan baik berupa khusus, konsensus maupun konsisten dengan aturan perilaku yang diemban.

Teori persepsi selektif yaitu teori yang melihat suatu perilaku individu dalam organisasi dibangun berdasarkan selektivitas yang berkaitan dengan hasil kerja yang sesuai dengan atribut-atribut kontras yang dimilikinya. Demikian halnya dengan teori harapan, yaitu setiap perilaku dalam bertindak diharapkan mampu mengembangkan perilakunya di dalam suatu organisasi).

Perilaku organisasi merupakan suatu kajian ilmiah tentang pentingnya andil setiap individu yang memiliki perilaku dalam suatu organisasi. Esensi dasar dari suatu perilaku yang dimiliki oleh manusia ditentukan oleh tiga tinjauan dasar yaitu pertama, karakteristik dari perilaku setiap orang dalam mengembangkan segala potensinya untuk meningkatkan andilnya dalam suatu organisasi. Karakteristik individu dalam berperilaku ditentukan oleh dasar perilaku sesuai kemampuan, biografi, dan pembelajaran di dalam membentuk kepribadian yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kedua yaitu sikap, kepribadian dan nilai pada prinsipnya

membentuk setiap orang untuk berperilaku sesuai sikap berdasarkan aspek kognitif, afektif dan tindakan yang dimiliki yang berorientasi pada tujuan organisasi, kepribadian berdasarkan persepsi diri dan komitmen yang kuat untuk memajukan dan mengembangkan organisasi dan sistem nilai yang dianut berupa sistem nilai kesetiaan, nilai perilaku etis, nilai lintas budaya yang memberikan nuansa terhadap perilaku seseorang dalam berorganisasi. Dan ketiga, persepsi dan pengambilan keputusan merupakan wujud yang berperan penting dalam mewujudkan suatu perilaku individu dalam mengambil suatu keputusan tepat sasaran dalam mencapai tujuan organisasi.

Membicarakan mengenai perilaku organisasi, berarti memandang organisasi itu sebagai proses, yaitu proses kerjasama antara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Membicarakan mengenai perilaku organisasi, bukan berarti organisasi itu yang berperilaku tampak secara nyata, yang mempunyai perilaku adalah para individu, para anggota (baik secara individu maupun secara kelompok) yang ada di dalam organisasi. Perilaku dari para anggota organisasi secara keseluruhan akan memberi warna, ciri dan tipe dari suatu organisasi, bagaimana organisasi itu bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu mempelajari perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun secara kelompok. Mempelajari perilaku organisasi bukan mempelajari bagaimana organisasi itu berperilaku, tetapi bagaimana para anggota organisasi berperilaku. Mempelajari bagaimana para anggota organisasi berperilaku berarti berusaha memahami perilaku manusia. Memahami perilaku manusia adalah suatu hal yang sulit karena setiap manusia sebagai individu mempunyai perilaku yang berbeda-beda. Demikian pula perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain faktor lingkungan, latar belakang dan sebagainya. Faktor genetika juga

mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku. Dengan demikian, perilaku manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam dan faktor dari luar.

Perilaku organisasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu perilaku intern dan perilaku ekstern.

1. Perilaku intern adalah perilaku-perilaku yang dipengaruhi oleh faktor genetika, yaitu segala hal yang dibawa sejak orang itu lahir, sehingga merupakan warisan dari orang tuanya. Boleh dikatakan setiap orang mewarisi hal-hal tertentu (sifat-sifat tertentu) dari orang tuanya. Untuk memahami hal-hal yang berhubungan dengan faktor genetika memang sangat sulit. Tetapi untuk mengetahui gambaran umum hal-hal yang berhubungan dengan faktor genetika maka dapat mempergunakan data-data yang lengkap tentang latar belakang dari yang bersangkutan. Bagi seorang pemimpin organisasi, data-data tentang latar belakang dari para anggota organisasi sangat penting dalam rangka mengarahkan dan mengembangkan perilaku organisasi yang positif.
2. Perilaku ekstern adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor dari luar, misalnya faktor lingkungan. Yang dimaksud dengan faktor lingkungan ialah segenap situasi dan kondisi yang dihadapi sehari-hari oleh seseorang dalam hidupnya. Perilaku seseorang banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan, dan lingkungan yang paling dekat adalah lingkungan rumah tangga dan masyarakat sekitarnya. Meskipun pada dasarnya perilaku seseorang dalam hal-hal tertentu diperoleh berdasarkan warisan dari orang tuanya, akan tetapi dalam pembentukan selanjutnya ditentukan lebih lanjut dalam kehidupan keluarga dan dalam kehidupan masyarakat. Dalam kehidupan keluarga, sang ayah sebagai pemimpin keluarga, memiliki pengaruh yang besar dalam pembentukan perilaku keluarga. Dapat terjadi, perilaku positif yang diperoleh sejak lahir (berdasarkan warisan) berubah menjadi perilaku

negatif apabila lingkungan tidak mampu mempertahankan dan mengembangkannya. Sebaliknya, perilaku negatif yang diperoleh sejak lahir mungkin akan menjadi perilaku yang positif apabila lingkungan memiliki kondisi yang mampu untuk mengubahnya. Memang diakui bahwa untuk mengubah perilaku yang berdasarkan pada pembawaan (sifat, tabiat, karakter) sangat sulit, paling tidak lingkungan akan dapat menetralkannya. Dalam hal ini kiranya dapat ditegaskan bahwa situasi dan kondisi lingkungan mempunyai pengaruh yang besar dalam pembentukan perilaku.

Perilaku, selain dapat dibedakan menjadi perilaku intern dan ekstern, dapat pula dibedakan menjadi perilaku individu dan perilaku kelompok, perilaku negatif dan perilaku positif, perilaku nyata dan perilaku yang diarahkan. Dalam rangka mengevaluasi jalannya suatu organisasi dapat dilakukan melalui konsep efektivitas organisasi. Konsep ini adalah merupakan salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap manajemen suatu organisasi. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (*input*) maupun keluaran (*output*).

Dalam konteks ini, yang dimaksud dengan sumber daya yang meliputi ketersediaan personil, sarana dan metode/model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur, sedangkan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan benar dan dapat memberikan hasil yang bermanfaat. Teori atau model efektivitas suatu perilaku organisasi terdiri dari :

1. Model tujuan rasional seperti pengukuran efektivitas sebagaimana teori Weber yang mengatakan bahwa birokrasi merupakan alat bagi pencapaian tujuan masyarakat melalui tindakan yang diatur secara rasional.
2. Model hubungan manusia seperti pengukuran tentang

kepemimpinan dan perilaku organisasi pada umumnya.

3. Model sistem terbuka, yaitu pengukuran yang didasarkan pada asumsi bahwa organisasi tergantung pada pertukaran antara pelayanan atau barang yang dihasilkan oleh organisasi dengan lingkungan agar bisa bertahan.
4. Model proses internal, yaitu pengukuran bahwa efektivitas proses internal menurut persepsi partisipan dalam simulasi organisasi dianggap sebagai suatu yang penting dalam seluruh tahapan perkembangan organisasi tersebut.

Model tujuan rasional menekankan kepada perumusan tujuan, perencanaan, evaluasi dan produktivitas. Kelebihan model ini dalam mengevaluasi efektivitas organisasi adalah karena penilaian keberhasilan organisasi dilakukan atas dasar keinginan organisasi, bukan berdasarkan penilaian atas dasar kriteria pribadi (*value judgment*) si penilai. Di lain pihak pendekatan yang berdasarkan tujuan ini diragukan obyektivitasnya, karena kenyataan sebagian besar organisasi mempunyai tujuan yang saling bertentangan dan tujuan resmi biasanya tidak jelas.

Model hubungan manusia adalah model yang menekankan pada moral karyawan, kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan aspek peranan informal dari perilaku organisasi. Kekuatan model ini yang utama adalah bahwa organisasi diperlakukan sebagai manusia. Tidak semata-mata sebagai salah satu faktor produksi.

Model sistem terbuka, didasarkan pada asumsi bahwa organisasi tergantung pada pertukaran antara “pelayanan atau barang” yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dengan lingkungan agar bisa bertahan (*survival*). Model sistem terbuka memfokuskan pada hubungan antara organisasi dan lingkungan. Secara teoritis, model ini lebih komprehensif dari pada model-model yang lain, sebab organisasi dianggap sebagai suatu yang dinamis dalam kerangka lingkungan yang luas.

Sistim terbuka ini menyesuaikan pada lingkungan dengan cara melakukan perubahan-perubahan susunan dan proses dari komponen-komponen didalam organisasi itu sendiri. Sedangkan Thoha (2004 : 123) mengemukakan bahwa sistim terbuka mempunyai interaksi hubungan yang berkelanjutan (*continual interactions*) dengan lingkungan dan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu atau keseimbangan yang dinamis sementara sistim ini masih mempunyai kemampuan yang berlanjut untuk melangsungkan kerja dan melakukan transformasi ke pihak lain.

Karakteristik organisasi sistim terbuka adalah sebagai berikut :

1. Secara ajeg mencari dan memerlukan sumber-sumber (*inputs*) dalam bentuk material dan kemanusiaan.
2. Organisasi mentransformasikan input dalam bentuk hasil-hasil seperti barang-barang dan jasa pelayanan melalui proses teknologi dan sosial.
3. Organisasi sistim terbuka mengirimkan hasil produksinya kepihak luar yaitu lingkungan, dan hasil-hasil tersebut merupakan bahan masukan bagi organisasi kelompok-kelompok atau individu-individu lainnya.
4. Struktur organisasi dikembangkan disekitar kegiatan-kegiatan yang telah mempola dalam bentuk ajeg, yaitu dalam putaran masukan, proses dan keluaran.
5. Organisasi hidup dengan mengembangkan suatu mekanisme yang beragam untuk meneliti, menyimpan dan mengalokasikan sumber-sumber yang langka secara efisien.
6. Organisasi sistim terbuka lebih memperhatikan tujuan-tujuan organisasi dengan mengontrol kegiatan-kegiatan, baik didalam maupun diluar organisasi, karena adanya umpan balik berupa informasi mengenai keadaan

lingkungan, pelaksanaan organisasi dan kegiatan-kegiatan kedalam.

7. Adanya keseimbangan dan kestabilan antara faktor-faktor didalam dan diluar organisasi yang dicapai melalui adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan.
8. Pengembangan struktural dan spesialisasi tugas yang dilakukan setiap waktu merupakan jawaban-jawaban umum yang sistematik dalam rangka mencari sumber-sumber adaptasi.

Konsekuensi dari sistim terbuka agar organisasi tetap eksis, maka ia harus mampu berinteraksi dan beradaptasi dengan lingkungan, serta secara kontinyu melakukan perubahan sejalan dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan. Setiap organisasi untuk dapat menghadapi lingkungan yang bergejolak (*disturbances atau turbulences*) dan tidak dapat dipastikan (*uncertainty*) yakni dengan melakukan empat hal yaitu :

1. Menemukan dan menentukan kebutuhan akan sumber daya (*to find obtain needed resources*)
2. Menafsirkan dan menentukan sikap terhadap perubahan lingkungan (*interpret and act on environment changes*)
3. Memacu pencapaian hasil atau produk (*dispose of outputs*)
4. Meningkatkan pengawasan dan koordinasi kegiatan internal (*control and coordinate internal activities*)

Model Proses Internal, memfokuskan pada proses pengolahan informasi dan pembuatan keputusan dalam organisasi. Efektivitas proses internal menurut persepsi partisipan dalam simulasi organisasi dianggap sebagai suatu yang penting dalam seluruh tahap perkembangan organisasi. Pola dan proses komunikasi merupakan suatu alat yang penting untuk koordinasi dan untuk pengarahan kegiatan karyawan menuju tujuan dan sasaran organisasi.

Perspektif proses internal didasarkan diri pada kepercayaan bahwa para individu harus mempunyai kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, mempertahankan integritas dan keunikan mereka dalam tatanan organisasi. Selain itu disebutkan bahwa model didasarkan pada suatu rangkaian prinsip-prinsip normatif yang mengarahkan cara organisasi seharusnya berfungsi untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan manusia agar dapat mencapai potensi maksimum.

Efektivitas organisasi dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan atau sasaran. Dalam suatu organisasi, baik organisasi yang berskala besar maupun kecil efektivitas merupakan konsep yang perlu diperhatikan karena efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarnya.

Efektivitas suatu perilaku organisasi juga digambarkan sebagai hasil guna yang diakibatkan usaha yang telah dilakukan secara riil, sedangkan efesiensi menggambarkan tingkat sumber daya berupa manusia, dana dan alam yang diperlukan untuk mendapatkan output tertentu. Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa variable antara lain tingkat desentralisasi pengambilan keputusan, spesialisasi fungsi, formalisasi, rentang kendali dan ukuran organisasi. Dalam teori Steers unsur-unsur efektivitas organisasi tidak semata-mata merujuk pada tingkat keberhasilan suatu organisasi mewujudkan tujuan-tujuan melainkan lebih mementingkan pada pola hubungan yang berlangsung antara berbagai unsur kegiatan.

Secara singkat menurut konsep efesiensi dapat dinyatakan bahwa efesiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dan biaya yang digunakan dengan kata lain output diharapkan maksimal dengan input / biaya sekecil mungkin. Sementara efektivitas adalah upaya yang dilakukan agar sasaran / target yang ditentukan dapat dicapai semaksimal mungkin.

Efektivitas perilaku organisasi adalah tingkatan pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas merupakan konsep penting dalam mencapai sasaran dan merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor didalam maupun diluar organisasi. Pandangan tersebut diatas menunjukkan bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran keberhasilan suatu organisasi baik kualitas maupun yang ditujukan oleh pelaksanaan berbagai aktivitas dengan dukungan komponen pengelolaan yang tersedia.

Perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara keuntungan dan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil maksimum yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas, dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan dengan apa yang harus diselesaikan. Efektivitas perilaku organisasi sebagai orientasi kerja menyoroti empat hal yaitu :

- a. Sumber daya, dana sarana dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi
- b. Jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan telah ditentukan
- c. Batas waktu untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan
- d. Tata cara yang harus ditempuh untuk menyelesaikan tugas sudah dirumuskan.

Terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi ditinjau dari segi perilaku anggota organisasi yaitu :

1. Pendekatan Sasaran (*goal approach*), dalam pengukuran efektivitas memusatkan perhatian terhadap aspek output, yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut.

2. Pendekatan sumber (*system resource approach*). Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkan, dan memelihara keadaan sistim organisasi agar bisa menjadi efektif. Pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistim organisasi terhadap lingkungan.
3. Pendekatan Proses (*internal process approach*). Pendekatan proses menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi (kesehatan) dari organisasi internal. Pada organisasi yang efektif proses internal berjalan dengan lancar, karyawan bekerja dengan kegembiraan serta kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan organisasi dan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi. Pendekatan proses umumnya digunakan oleh penganut pendekatan neo klasik (*human relation*) dalam teori organisasi yang terutama meneliti hubungan antara efektivitas dengan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.
4. Pendekatan Integratif (*integrative approach*). Yaitu suatu pendekatan gabungan yang mencakup input, proses dan output.

Pertimbangan ini dikarenakan penulis lebih melihat bagaimana sebuah organisasi dapat menyesuaikan dengan setiap perubahan melalui fungsi-fungsinya agar dapat memberikan pelayanan yang baik, maka ia harus mampu berinteraksi dan beradaptasi dengan setiap perubahan lingkungan melalui penyiapan sumber daya, serta adanya mekanisme aturan yang jelas dalam organisasi dan diakui keberadaannya.

Ini menunjukkan bahwa dasar-dasar ilmu organisasi ditentukan oleh perilaku organisasi. Dalam perilaku individu dan perilaku kelompok, diketahui bahwa manusia sebagai individu mempunyai watak, temperamen, sifat dan kepribadian yang berbeda-beda. Mengingat pada dasarnya setiap individu tidak mampu memenuhi kebutuhannya, maka untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan, ia menjadi anggota dari berbagai kelompok yang menurut pandangannya akan dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan dan dapat menyalurkan aspirasinya.

Bagi seorang pemimpin organisasi (terutama organisasi modern), kegiatan mengarahkan perilaku individu ke dalam perilaku organisasi merupakan pekerjaan yang sangat sulit karena berhubungan dengan faktor-faktor kejiwaan. Meskipun demikian sudah menjadi keharusan bagi pemimpin organisasi untuk melakukannya, karena kegagalan dalam memberikan pengarahan akan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Untuk mengarahkan perilaku individu ke arah perilaku organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

1. Memberikan pengertian bahwa kegagalan mencapai tujuan organisasi juga merupakan kegagalan bagi setiap individu dalam usaha memenuhi kebutuhan pribadinya. Sebaliknya apabila tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien, maka organisasi dapat diharapkan akan memenuhi berbagai kebutuhan para anggotanya. Dengan demikian, kegagalan dalam menghadapi tujuan organisasi tidak hanya merugikan para pemimpin, tetapi juga merugikan para anggota organisasi, baik secara individu maupun secara kelompok.
2. Dengan menjalankan teknik-teknik kepemimpinan yang cocok, misalnya dengan teknik persuasif, teknik penerangan, teknik propaganda dan teknik komunikasi.
3. Menetapkan berbagai ketentuan dan peraturan yang harus ditaati setiap anggota, yang diikuti dengan pemberian

sanksi bagi mereka yang melanggar ketentuan tersebut.

4. Meningkatkan hubungan dalam organisasi khususnya hubungan personal yang serasi di kalangan para anggota, sehingga tercipta loyalitas yang tinggi, baik loyalitas antara pemimpin dengan bawahan dan sebaliknya maupun loyalitas antara sesama anggota/bawahan.
5. Memberikan kesempatan kepada para anggota untuk memberikan saran yang berhubungan dengan kepentingan organisasi. Jadi pimpinan lebih bersifat terbuka.

Dalam kehidupan sehari-hari orang sering berperilaku yang bertentangan atau menyimpang dari aturan. Atau dengan kata lain orang tidak selalu berperilaku menurut aturan atau norma yang berlaku terlepas karena sengaja atau tidak. Perilaku yang didasarkan atas aturan yang berlaku dinamakan perilaku positif, dan perilaku yang menyimpang dari aturan yang berlaku dinamakan perilaku negatif. Perilaku positif perlu diperhatikan dan dikembangkan. Dalam hal ini peran pimpinan dalam membina para anggota perlu mendapat prioritas.

Perilaku nyata dan perilaku diarahkan adalah dua macam perilaku yang sebenarnya berhubungan dengan perilaku negatif dan perilaku positif. Baik perilaku negatif maupun perilaku positif kedua-duanya dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu perilaku negatif yang nyata dan perilaku positif yang nyata, perilaku negatif yang diarahkan dan perilaku positif yang diarahkan. Perilaku nyata disebut juga perilaku obyektif, sedang perilaku diarahkan disebut juga perilaku semu.

Perilaku negatif yang nyata adalah perilaku yang bertentangan dengan aturan dan norma-norma yang berlaku di mana perilaku itu didasarkan atas desakan dari dalam, bukan karena pengaruh dari luar. Jadi perilaku ini merupakan perilaku murni, tidak dibuat-buat, sesuai dengan tabiat orang tersebut. Contoh, seseorang yang suka mencuri uang atau barang milik orang lain. Kebiasaan mencuri

itu bukan disebabkan karena motif ingin memiliki, bukan karena tidak mempunyai uang, tetapi karena ada desakan dari dalam, yang apabila berhasil dilakukan maka akan memberikan kepuasan tersendiri bagi orang itu. Kadang-kadang perbuatan ini merupakan penyakit kejiwaan yang sulit disembuhkan. Dalam organisasi, orang yang mempunyai sifat demikian hendaknya diberikan kesibukan dengan memberikan pekerjaan yang penuh tantangan agar ia tidak mempunyai kesempatan untuk melakukannya karena selalu disibukkan oleh pekerjaan. Jangan ditempatkan pada bagian yang dapat memberikan peluang untuk melakukannya. Pimpinan juga harus mampu memberikan pengawasan secara khusus kepada orang tersebut.

Perilaku positif yang nyata adalah perilaku yang didasarkan aturan-aturan atau norma-norma yang berlaku yang dilakukan atas dasar kesadaran dari orang yang bersangkutan, bukan karena takut hukuman atau sanksi dari organisasi. Perilaku negatif yang diarahkan berlawanan dengan perilaku negatif nyata. Perilaku negatif yang diarahkan adalah perilaku yang bertentangan dengan aturan-aturan atau norma-norma yang berlaku di mana perilaku itu dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar lingkungan. Perilaku positif yang diarahkan adalah perilaku yang tidak bertentangan dengan aturan-aturan atau norma-norma yang berlaku di mana perilaku itu dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar, atau disebabkan oleh suatu motif tertentu.

Untuk menjelaskan perilaku manusia dengan generalisasi yang berlaku umum bagi semua orang adalah sangat sulit karena perilaku dipengaruhi oleh berbagai variabel. Analisis perilaku manusia memerlukan pertimbangan atas berbagai variabel tersebut. Variabel yang mempengaruhi pembentukan perilaku adalah variabel norma-norma hukum, variabel lingkungan dan variabel psikologis.

Norma-norma hukum terdiri dari kelaziman dan aturan kesusilaan yang berlaku di masyarakat, norma-norma hukum

keagamaan dan norma-norma hukum kenegaraan. Dalam ilmu sosiologi, kelaziman disebut juga dengan istilah *folkways*. Kelaziman adalah norma-norma yang tanpa melewati proses berpikir panjang akan diikuti karena dianggap baik, sopan, patut, layak yang pada umumnya didasarkan atas kebiasaan atau tradisi dari suatu masyarakat.

Kesusilaan berasal dari kata *susila*. Kata *susila* itu sendiri berasal dari bahasa Sansekerta, dari kata *su* dan *silā*. *Su* berarti lebih baik, *silā* berarti dasar, prinsip-prinsip atau peraturan hidup. Istilah aturan kesusilaan itu sendiri sebenarnya merupakan terjemahan dari kata *mores* (menurut istilah dari seorang sosiolog dari Amerika Serikat yang bernama William Graham Sumner) yang dalam kehidupan sehari-hari lebih dikenal dengan istilah *moral*. *Mores* yang diterjemahkan menjadi aturan kesusilaan meliputi norma-norma yang tidak hanya ditaati secara otomatis dan tanpa berpikir panjang, tetapi juga didasarkan suatu keyakinan dan kebenaran.

Norma-norma hukum keagamaan adalah norma-norma atau aturan agama yang mengajarkan hal yang baik dan benar. Ajaran agama merupakan suatu dogma atau prinsip, suatu keyakinan yang tidak dapat diperdebatkan atau dipertentangkan lagi.

Norma-norma hukum kenegaraan dikeluarkan oleh penguasa dalam bentuk peraturan-peraturan formal, misalnya perundang-undangan. Timbulnya kebutuhan akan norma-norma hukum kenegaraan disebabkan karena perkembangan masyarakat yang semakin dinamis dan kompleks, sehingga memerlukan suatu aturan atau ketentuan, atau norma-norma yang khusus, yang kadang-kadang terletak di luar norma-norma yang telah ada. Norma-norma hukum kenegaraan terdiri atas peraturan yang dikeluarkan oleh pihak penguasa dan pentaatannya diamati oleh pihak penguasa melalui aparatnya untuk memaksakan ketaatan itu dengan memberikan sanksi bagi yang melanggar.

Selanjutnya terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perilaku yang dapat dikelompokkan ke dalam variabel lingkungan yaitu keadaan alam di sekitar manusia, kelompok dan kebudayaan. Kehidupan manusia tidak terlepas dari keadaan alam sekitarnya. Antara manusia dengan alam sekitar terdapat hubungan yang sangat erat. Sebagai makhluk manapun juga, manusia harus menyesuaikan diri dengan alam sekitar dan penyesuaian diri dengan alam sekitar itu dilakukan dengan kebudayaannya. Makin tinggi peradaban manusia, makin tinggi pula kebudayaannya. Mengingat kebudayaan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku, maka hanya kebudayaan yang dianggap sesuai dengan kepribadian bangsa yang boleh masuk dan berkembang.

Faktor lingkungan lain yang mempengaruhi pembentukan perilaku adalah kondisi masyarakat di mana individu berada atau bertempat tinggal. Kondisi masyarakat mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap pembentukan perilaku. Apabila lingkungan bersih dari segala anasir negatif, lingkungan penuh kedamaian, ketentraman, kerukunan, maka perilaku masyarakat dan perilaku individu akan tumbuh menjadi perilaku yang positif. Sebaliknya apabila keadaan atau kondisi masyarakat sekeliling tidak sehat, maka akan memberikan dorongan untuk berperilaku negatif.

Faktor lingkungan yang ketiga yang mempengaruhi pembentukan perilaku adalah faktor kelompok. Kelompok atau grup merupakan kumpulan manusia dengan interaksi sosial yang nyata. Interaksi sosial ini terjadi karena antara individu yang satu dengan yang lain saling pengaruh-mempengaruhi.

Dilihat dari segi interaksinya, kelompok dibedakan menjadi dua macam yaitu kelompok dengan antar hubungan langsung, dan kelompok dengan interaksi tidak langsung atau kelompok dengan antar hubungan tidak langsung. Kelompok dengan interaksi langsung disebut juga kelompok primer. Dalam kelompok ini terdapat interaksi sosial yang berlangsung secara tatap muka. Masing-masing anggota sering bertatap muka, sehingga saling

mengenai dari dekat dan terjadi hubungan yang sangat erat. Kelompok ini memegang peran penting dalam pembentukan perilaku individu, karena di dalam kelompok inilah individu pertama-tama memperoleh pendidikan dan berkembang sebagai makhluk sosial.

Kelompok dengan interaksi tidak langsung disebut kelompok sekunder. Kelompok dengan hubungan tidak langsung, kurang bersifat kekeluargaan. Kelompok mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap pembentukan perilaku. Di dalam organisasi pun terdapat berbagai macam kelompok informal. Sudah menjadi kewajiban dari setiap pemimpin untuk melakukan pengawasan apakah kelompok itu menuju ke arah kerjasama atau persaingan. Begitu pentingnya kelompok dalam pembentukan perilaku adalah penting pula untuk mempelajari cara-cara kelompok itu menjalankan kegiatannya dan mengetahui apa yang menjadi tujuan utamanya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku yang berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu kondisi lingkungan organisasi yang menyangkut segi fisik dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja yang meliputi keadaan bangunan, tersedianya beberapa fasilitas, letak yang strategis sehingga mudah dijangkau dari segala penjuru dengan kendaraan umum. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut psikis adalah segala sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja yang antara lain meliputi adanya perasaan aman dalam menjalankan tugas, adanya loyalitas baik loyalitas yang bersifat vertikal maupun horizontal, dan adanya perasaan puas dengan terpenuhinya kebutuhan kerja.

Selanjutnya beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku yang dapat dikelompokkan ke dalam variabel psikologis yaitu

faktor persepsi, faktor sikap, faktor kepribadian dan faktor belajar. Persepsi merupakan proses pemberian arti oleh seseorang terhadap lingkungan. Persepsi meliputi penafsiran terhadap suatu obyek dari sudut pandang atau pengalaman orang yang bersangkutan. Persepsi juga merupakan suatu sikap, perasaan orang atau orang/kelompok terhadap orang. Pada awal mulanya persepsi hanya merupakan sikap dan perasaan negatif, tetapi selanjutnya dapat berubah menjadi berbagai tindakan negatif atau diskriminatif terhadap seseorang atau kelompok yang termasuk golongan atau kelompok yang dipersepsi. Tindakan-tindakan itu tidak didasarkan kepada alasan-alasan yang obyektif atas pribadi orang (kelompok) yang dikenai tindakan.

Tindakan negatif atau diskriminatif terhadap seorang atau kelompok tanpa berdasarkan suatu alasan yang obyektif dan membenarkan akan tindakan-tindakan tersebut, menunjukkan adanya persepsi pada orang atau kelompok yang melakukan tindakan. Tindakan negatif atau diskriminatif yang didasarkan atas persepsi tidak hanya merugikan orang lain yang dipersepsi, tetapi juga merugikan organisasi karena potensi perkembangan individu dan potensi perkembangan organisasi dapat terhambat. Kerugian itu meliputi:

1. Organisasi secara keseluruhan dirugikan karena potensi yang ada tidak dapat dikembangkan demi kemajuan organisasi.
2. Tindakan negatif atau tindakan diskriminatif terhadap orang, kelompok, golongan, memang dapat menguntungkan golongan lain, tetapi dapat merugikan organisasi secara keseluruhan.
3. Tindakan negatif atau diskriminatif dapat menimbulkan konflik berkepanjangan, dan sulit untuk meredakannya dan memerlukan waktu lama.

4. Tindakan negatif atau diskriminatif dapat menimbulkan berbagai macam hambatan dalam pergaulan, sehingga memunculkan perpecahan antar individu, kelompok dan golongan.
5. Tindakan negatif atau diskriminatif digunakan sebagai kompensasi yang bersifat negatif dari frustrasi yang dialami oleh seseorang yang tampak dalam tindakan-tindakan agresif terhadap golongan tertentu yang menjadi sasarannya. Tindakan yang merupakan pelepasan dari frustrasi yang dialami oleh seseorang disebut dengan istilah outlet.

Persepsi berhubungan dengan apa yang disebut stereotip, yaitu suatu gambaran atau tanggapan tertentu mengenai sifat-sifat, watak dan pribadi, orang atau kelompok lain secara negatif. Pada umumnya stereotip ini sudah terbentuk pada diri orang yang berpersepsi dan biasanya stereotip terbentuk berdasarkan atas informasi atau keterangan yang kurang lengkap, sehingga bersifat subyektif.

Faktor lain yang mempengaruhi pembentukan perilaku adalah sikap atau *attitude*. Sikap merupakan faktor penting yang mempengaruhi pembentukan perilaku karena sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian dan belajar. Sikap berhubungan dengan keadaan mental seseorang dalam menghadapi mutu obyek tertentu (orang, lingkungan) yang mempunyai pengaruh tertentu atas tanggapan seseorang, yang disertai dengan kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan pandangan atau tanggapan terhadap obyek tertentu tadi. Sikap terbentuk melalui pengalaman yang diperoleh sepanjang perkembangan hidup.

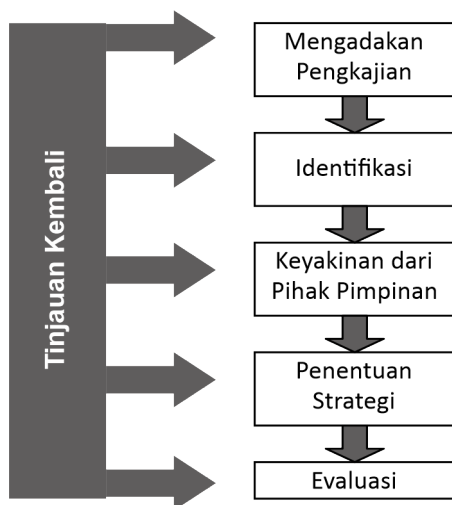
Organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat juga mengalami perubahan. Organisasi dalam manajemen tim kerja sebagai suatu bentuk dan hubungan yang mempunyai sifat dinamis, dalam arti organisasi selalu

menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan. Tantangan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan. Yang dimaksud lingkungan organisasi adalah keseluruhan faktor yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi.

Dalam arti luas, lingkungan dibedakan menjadi dua macam yaitu lingkungan intern dan lingkungan ekstern. Lingkungan intern adalah keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor-faktor intern yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi antara lain perubahan kebijaksanaan pimpinan, perubahan tujuan, pemekaran/perluasan wilayah operasi organisasi, volume kegiatan yang bertambah banyak, tingkat pengetahuan dan keterampilan para anggota organisasi, sikap dan perilaku dari para anggota organisasi, serta berbagai macam ketentuan atau peraturan baru yang berlaku dalam organisasi.

Lingkungan ekstern tim kerja adalah keseluruhan faktor yang ada di luar organisasi yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Lingkungan ekstern tidak hanya mempengaruhi organisasi tertentu, tetapi juga terhadap semua organisasi yang ada di masyarakat. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan ekstern antara lain politik, hukum, kebudayaan, teknologi, sumber alam, demografi dan sosiologi.

Proses perubahan organisasi dari tim kerja adalah tata urutan atau langkah-langkah dalam mewujudkan perubahan organisasi. Langkah tersebut terdiri mengadakan pengkajian terhadap berbagai macam perubahan di luar organisasi, mengadakan identifikasi, penetapan atas perubahan, penentuan strategi, dan evaluasi terhadap hasil perubahan. Lebih jelasnya proses perubahan organisasi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Proses Perubahan Organisasi

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi apapun tidak dapat menghindarkan diri dari pengaruh daripada berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi. Perubahan yang terjadi di luar organisasi mencakup berbagai bidang, antara lain politik, ekonomi, teknologi, hukum, sosial budaya dan sebagainya. Baik dampak yang bersifat positif maupun negatif kedua-duanya merupakan pendorong bagi pimpinan untuk mengatur strategi. Oleh karena itu pemimpin organisasi harus bersifat reaktif terhadap berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi.

Istilah pengembangan tim kerja dalam organisasi sering disebut *organization development team work*. Pengembangan organisasi tim kerja merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.

Pengembangan tim kerja dalam organisasi manajemen SDM sebagai rangkaian kegiatan penataan dan penyempurnaan yang dilakukan secara berencana dan terus-menerus guna memecahkan masalah yang timbul sebagai akibat dari adanya perubahan, sehingga organisasi dapat mengatasi serta menyesuaikan diri dengan perubahan melalui penerapan ilmu perilaku yang dilakukan oleh pejabat dalam organisasi sendiri atau dengan bantuan dari luar organisasi. Metode pengembangan organisasi dikelompokkan dalam dua macam yaitu metode pengembangan perilaku dan metode pengembangan keterampilan dan sikap.

Metode pengembangan perilaku merupakan metode yang berusaha menyelidiki secara mendalam tentang proses perilaku kelompok dan individu melalui pengembangan perilaku dalam jaringan manajerial, latihan kepekaan, pembentukan tim dan umpan balik survei. Sedangkan metode pengembangan keterampilan dan sikap merupakan suatu program latihan yang dilaksanakan secara terus-menerus dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap para anggota organisasi. Latihan dalam hal ini adalah proses pengembangan kecakapan, pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap tingkah laku para anggota organisasi. Program latihan dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya latihan di tempat kerja, latihan intruksi kerja, latihan di luar tempat pekerjaan dan latihan di tempat kerja tiruan.

III

MANAJEMEN ORGANISASI

Manajemen organisasi adalah proses perencanaan dan pengorganisasian dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tergantung pada organisasi itu sendiri (Henry Fayol, 1999)

Secara etimologi, manajemen (bahasa Inggris) berasal dari kata *to manage*, dalam Websters New cooleglate Dictionary, kata *manage* dijelaskan berasal dari bahasa Itali “*Managlo*” dari kata “*Managlare*” yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin Manus yang berarti tangan (*Hand*). Kata *manage* dalam kamus tersebut diberi arti: membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai urusan tertentu. Sedangkan secara terminologi, ada beberapa definisi mengenai manajemen, diantaranya yang dikemukakan oleh George R. Terry, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud yang nyata.

Pada mulanya manajemen belum dapat dikatakan sebagai teori karena teori harus terjadi atas konsep-konsep yang secara sistematis dapat menjelaskan dan meramalkan apa yang terjadi dalam pembuktian. Setelah beberapa zaman dipelajari, manajemen

telah memenuhi persyaratan sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Menurut Malayu S. P. Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

A. APA ITU MANAJEMEN ORGANISASI

Kehadiran berbagai organisasi dalam kehidupan masyarakat merupakan salah satu fenomena kehidupan modern untuk membantu dan mempermudah pemenuhan kebutuhan hidup manusia secara individu dan masyarakat. Menurut Winardi (1990) manusia sebagai makhluk yang hidup berkelompok (*zoon politicon*) berusaha untuk dapat bertahan (*survival*) dengan membentuk bermacam-macam organisasi guna memenuhi aneka macam kebutuhan. Maka keanggotaan seseorang dalam organisasi menyebabkan timbulnya tuntutan penggunaan uang, waktu dan kerja yang harus dipikul bersama dan berjalan secara efektif serta efisien.

Praktek manajemen organisasi hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban, tetapi studinya secara sistematis boleh dikatakan masih belum lama diterapkan. Manajemen telah diperaktekkan dalam bisnis, sekolah-sekolah, universitas, pemerintahan, industri, perbankan dan aktivitas organisasi lainnya. Disadari bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya material hanya dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dengan memfungsikan manajemen. Namun sebagai suatu pemikiran ilmiah keberadaan manajemen organisasi mengalami sejarah tersendiri sampai masa sekarang ini.

1. Perkembangan Awal Manajemen Organisasi

Peradaban kuno pada bagian Barat Mesopotamia dan tulisan-tulisan orang-orang Mesir Kuno sekitar tahun 1200 sebelum masehi menunjukkan sudah adanya pengetahuan serta penggunaan manajemen dalam organisasi untuk mengelola soal-soal politik (Winardi, 2009). Sejarah Yunani kuno dan kerajaan Romawi banyak memberikan bukti tentang pengetahuan manajemen organisasi terutama dalam pengelolaan persidangan di pengadilan, peraktek pemerintahan, organisasi tentara, kesatuan usaha-usaha kelompok dan pelaksanaan otoritas. Demikian pula organisasi gereja telah menggunakan struktur organisasi sedunia yang menyusun otoritas sendiri sebagai bukti penerapan manajemen sampai pertengahan abad ke-18 juga menggunakan prinsip manajemen dalam meningkatkan produksi.

2. Manajemen Ilmiah (1900-1920)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah, seorang insinyur dan industrialis Amerika yang teori manajemennya dianggap radikal pada zamannya dalam meningkatkan produktivitas. Di samping dia bekerja pada Midvale Steel Works di Philadelphia sebagai juru mesin tahun 1878 dan mencapai Chief Engineer serta mendapat gelar dalam bidang engineering yang juga menemukan alat pemetong baja yang bekerja sangat cepat.

Dari pengalamannya Taylor menyadari bahwa problem produktivitas yang sebenarnya berasal dari sikap tak acuh pekerja dan manajer. Sebagian sikap tak acuh tersebut timbul karena baik para manajer maupun para pekerja tidak mengetahui apa yang dinamakan “kerja layak untuk setiap hari kerja” dan “upah layak untuk setiap hari kerja”. Menurutnya, produktivitas merupakan kunci pemecahan bagi pencapaian upah lebih tinggi dan laba lebih besar. Akhirnya Taylor mengeluarkan karya ilmiah “The Principles of Scientific Management” tahun 1911 yang didalamnya

diungkapkan prinsip-prinsip fundamental sebagai landasan pendekatan ilmiah terhadap manajemen organisasi.

Dalam manajemen organisasi, Taylor juga beranggapan bahwa para pekerja harus dipilih secara hati-hati dan cermat dan setelah itu mereka perlu diberi dilatihkan yang memadai untuk dapat bekerja sebaik mungkin. Dia memandang bahwa kepentingan para pekerja, para manajer dan para pemilik perusahaan harus dapat diselaraskan. Taylor juga memiliki pengikut yang mengembangkan teorinya yaitu : Henry L.Gant (1887) seorang Insinyur mesin yang dikenal sebagai pengembang sistem perencanaan yang dapat diawasi secara efektif. Demikian Frank Gilbert dan Lilian Gilbert (seorang yang mendapat julukan *first lady of finansial* (mencari modal dan memanfaatkan secara optimal), kepastian (perlindungan harta kekayaan), akunting, dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengkoordinir dan mengawasi) management di mana mereka berdua banyak mengembangkan prinsip manajemen ilmiah.

3. Manajemen Modern

Henry Fayol seorang industrialis berkebangsaan Prancis merupakan bapak manajemen modern. Dia mengarang sebuah buku manajemen yaitu “Administration Industrielle et Generale”. Dia mengembangkan aktivitas manajerial yang mencakup : teknikal (produksi), komersial (membeli, menjual dan menukarkan), finansial (mencari modal dan memanfaatkan secara optimal), kepastian (perlindungan harta kekayaan), akunting, dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengkoordinir dan mengawasi).

Management berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam hal mengatur, akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/

sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien. Banyak para pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Untuk mengetahui pengertian manajemen maka berikut ini diketengahkan beberapa pendapat untuk membantu dalam memahami konsep dasar manajemen.

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terry (2013) menjelaskan *“management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources”*. Proses mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, seperti material, uang, metode dan pasar untuk mencapai tujuan organisasi. Hersey dan Blanchard (1988) mengemukakan *“management is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals”*. Proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri dan lain-lain. Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personil bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai.

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy & Premeaux (2015) mengemukakan *“management is the process of getting things done through the efforts of other people”*. Dengan demikian pada hakekatnya proses manajemen dilakukan para manajer di dalam suatu organisasi, dengan cara-cara atau aktivitas tertentu mereka mempengaruhi para personil atau anggota organisasi,

pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu di dalamnya ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Clayton Reeser (2013) berpendapat bahwa manajemen ialah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan. Dalam pendapat ini disadari betul betapa pentingnya peranan sumber daya (*resources*) yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya material. Karena pemanfaatan kedua sumber daya tersebut oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi.

Pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial. Jika definisi-definisi di atas diperhatikan, memang ada perbedaan, tetapi pada dasarnya para

penulis mengemukakan inti masalah yang sama. Perbedaannya hanya bersifat gradual saja dan disebabkan oleh perbedaan latar belakang penulis, keadaan dan sudut penalaran yang dilakukan. Kesimpulan yang dapat kita tarik dari semua definisi di atas yaitu:

1. Manajemen organisasi adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni.
2. Manajemen organisasi adalah proses yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif dalam usaha-usaha memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya.
3. Manajemen organisasi mempunyai tujuan tertentu, berhasil tidaknya tujuan itu tergantung pada kemampuan mempergunakan segala potensi yang ada.
4. Manajemen organisasi hanya dapat diterapkan pada sekelompok manusia yang bekerja sama secara formal serta mempunyai tujuan yang sama pula.
5. Manajemen organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.
6. Dalam manajemen organisasi, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat dominan.
7. Manajemen organisasi merupakan sistem kerja sama yang kooperatif dan rasional.
8. Manajemen organisasi didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.

Konfigurasi manajemen sebagaimana dalam beberapa definisi yang dikemukakan di atas, berisikan adanya organisasi sebagai wadah formal, adanya manajer yang melakukan aktivitas manajemen, adanya anggota organisasi bisnis atau perusahaan dan organisasi jasa lainnya, serta fungsi-fungsi dan prosedur yang harus dijalankan sebagai suatu ilmu pengetahuan.

B. MANAJEMEN ORGANISASI MENURUT PARA AHLI

Beberapa ahli memberikan konsep teori mengenai manajemen sumber daya manusia diantaranya (Bangun, 2010):

1. AF Stoner menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan untuk orang yang tepat dalam suatu organisasi guna ditempatkan dalam posisi atau jabatan yang tepat ketika organisasi membutuhkannya.
2. Malayu S.P. Hasibuan, menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni tentang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja supaya efisien dan efektif dalam membantu mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. pegawai serta masyarakat.
3. Henry Simamora, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu upaya pendaya-gunaan, pengembangan, pemberian nilai, pemberian balas jasa serta pengelolaan terhadap individu ataupun kelompok kerja dalam organisasi.
4. Achmad S Rucky, manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk penerapan secara efektif dan tepat didalam proses akuisisi, pendaya-gunaan, pengembangan, serta pemeliharaan personel yang dimiliki oleh organisasi dengan efektif guna memperoleh tingkat pendaya-gunaan sumber daya manusia secara maksimal oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan
5. Mutiara S Panggabean, manajemen sumber daya manusia meliputi atas proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan serta pengendalian segala aktivitas yang masih berkaitan dengan analisa pekerjaan, evaluasi atas pekerjaan, pengadaan, pengembangan, promosi, kompensasi serta pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan diatas, kegiatan dalam bidang sumber daya manusia

bisa dilihat dari dua sisi, dari sudut pandang pekerjaan serta dari sudut pandang pekerja. Dari sudut pandang pekerjaan meliputi analisa dan evaluasi atas pekerjaan, dan dari sudut pandang pekerja terdiri dari aktivitas pengadaan tenaga kerja, penilaian atas prestasi kerja, pelatihan serta pengembangan pekerja, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja.

Teori-teori tentang manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

1. Teori *process*, Hall T. Douglas dan Goodale G. James bahwa manajemen sumber daya manusia adalah: *“Human Resource Management is the process through which an optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets its goals”*. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.
2. Menurut Edin Flippo, *Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that and Implementation*, individual, organizational and societal objectives are accomplished. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.
3. Malayu Hasibuan, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.

4. Bashir Barthos, manajemen sumber daya manusia timbul sebagai suatu masalah baru pada dasaarsa 1960-an. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.
5. Amin idjaja Tunggal, manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi.
6. T. Hani Handoko Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

C. TUJUAN MANAJEMEN ORGANISASI

Organisasi dalam tinjauan manajemen adalah suatu tinjauan yang memperkenalkan tujuan-tujuan organisasi yang dirumuskan dengan jelas, dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang masuk akal, memiliki adanya staf yang cakap, berdisiplin, mampu memberikan balas jasa yang adil, mengembangkan pengembangan perintah, perencanaan serta menentukan adanya standar kegiatan kerja yang sesuai dengan operasional untuk mengembangkan efisiensi secara intensif.

Banyak teori yang membicarakan mengenai manajemen dalam prospektif peningkatan kualitas organisasi yang

memberikan pelayanan organisasi. Teori “Tangible” (Salvatore, 2017) bahwa untuk meningkatkan kualitas manajemen organisasi, diperlukan adanya unsur-unsur manajemen yang mengatur, mengelola, menangani, mengontrol, memberikan wewenang serta kepemimpinan dalam organisasi kerja.

Teori “*Creation Excellent*” (Silva, 2013) menyatakan bahwa manajemen adalah menciptakan sesuatu yang istimewa untuk mencapai tujuan organisasi. Teori “Essential” oleh Byrne. D (2016) bahwa esensi manajemen adalah melakukan kegiatan yang esensial sesuai dengan potensi pengelolaan secara efektif, efisien dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Ketiga teori di atas yaitu tangible, created excellent dan essential tersebut merupakan suatu pendekatan penting dalam memberikan pemahaman bahwa suatu manajemen yang sangat diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen adalah suatu proses mengelola, menangani, merancang, mengendalikan segala bentuk aktivitas kerja yang sesuai dengan tingkat kelancaran, kemudahan, ketepatan, kesesuaian dan ketepatan sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Manajemen dibagi menjadi dua bagian yaitu manajemen makro dan mikro. Pengertian manajemen secara makro adalah semua aktivitas organisasi yang berkaitan dengan penciptaan kerja dan pengelolaan organisasi. Sedangkan pengertian manajemen secara mikro yaitu yang berkaitan dengan mekanisme kerja dari suatu organisasi. Manajemen adalah suatu serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur atau mekanisme yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dalam pencapaian tujuan.

Manajemen diartikan sebagai suatu proses yang membutuhkan adanya integritas, kontinuitas, sinergitas dan strategik suatu organisasi dalam memposisikan berbagai implementasinya sesuai tujuan yang ingin dicapai. *The*

management of organization become potency for using thinking values and creation used optimal for organization successful in development potency in get service for achieve of goal. Hal ini berarti bahwa manajemen suatu organisasi merupakan potensi yang dimiliki organisasi yang menggunakan pikiran, penilaian-penilaian dan karya untuk digunakan secara optimal demi keberhasilan organisasi untuk pencapaian tujuan. Pengertian di atas memberikan signal yang kuat bahwa manajemen merupakan suatu aktivitas pengelolaan yang melibatkan adanya pemikiran, penilaian dan karya yang dilakukan secara optimal sesuai dengan keberhasilan yang diperoleh dalam melaksanakan aktivitasnya.

Manajemen adalah pemberdayaan yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk dapat diatur, dikelola, ditangani, dipotensikan dan dikembangkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni (*science and art*), sesuai kemampuan yang dimiliki suatu organisasi meliputi berbagai fungsi-fungsi manajemen perencanaan, manajemen pengorganisasian, manajemen personalia dan manajemen pengarahan yang dikembangkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Manajemen merupakan bagian dari perencanaan (*planning*) sebagai interpretasi suatu proses pengelolaan dan penyelesaian berbagai unsur-unsur kegiatan, sehingga terjalin suatu pelayanan kerja prima yang cepat, tepat, mudah, lancar dan berkualitas yang sinkron terhadap optimalisasi kerja dalam semua aspek manajemen organisasi.

Kajian manajemen dapat dilihat dalam berbagai fokus dari pengarahan, pembinaan, pengelolaan dalam manusia secara potensial mengimplementasikan berbagai input-input aktivitas organisasi untuk menghasilkan output kerja secara optimal untuk mencapai tujuannya. Manajemen merupakan potensi yang dikembangkan setiap organisasi untuk dikelola secara terarah, kontinyu dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam membentuk dan melahirkan adanya interaksi berupa

kemampuan mengelola potensi pikir, potensi cipta, kreativitas inisiatif dan prestasi dalam memecahkan berbagai permasalahan dalam aktivitas organisasi.

Berikut beberapa teori yang digunakan dalam memahami manajemen antara lain teori “ilmiah” diperkenalkan oleh Edward Harm (2015) menyatakan bahwa cara-cara ilmiah adalah suatu metode yang dikemas berdasarkan rujukan manajemen sesuai dengan kemampuan tingkatan. Ini berarti mengembangkan manajemen mudah dipahami jika penerapannya menggunakan suatu pendekatan ilmiah. Selain itu, dalam penerapan teori “kecerdasan” yang diperkenalkan oleh Stugard (2013) menyatakan bahwa terwujudnya penerapan manajemen tidak terlepas dari andil kecerdasan dari orang-orang yang berkompeten dari suatu organisasi .

Pendekatan lain dari konsep “membangun” yang dikembangkan oleh Hart Morg (2014) menyatakan bahwa suatu penerapan manajemen pada intinya merupakan suatu kegiatan dalam membangun dasar-dasar atau prinsip manajemen. Penerapan suatu manajemen yang dikategorikan sebagai bagian dari serangkaian kegiatan membangun adalah melakukan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan untuk mencapai suatu tujuan.

Gabungan antara teori dan konsep kunci yang dikemukakan oleh Rondard (2018) dalam pemahaman manajemen diartikan dengan terbentuknya suatu “bangunan pemahaman” yang diartikan sebagai bangunan manajemen yang diterapkan berdasarkan fungsi-fungsinya. Fungsi-fungsi manajemen tersusun atas serangkaian aktivitas perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan untuk mencapai suatu tujuan.

Pengertian manajemen yaitu suatu pengertian yang berkaitan dengan kepuasan, prestasi, produktivitas dan kinerja yang dicapai dalam melaksanakan kegiatan penyelenggaraan program . Manajemen yang dimaksud adalah menilai setiap kegiatan yang

berkaitan dengan kemajuan. Wina (2014) menyatakan bahwa manajemen adalah bentuk aktualisasi dari keberhasilan suatu institusi di dalam memenuhi kemajuan sesuai dengan serangkaian kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan.

Manajemen tidak terlepas dari serangkaian aktivitas pemenuhan kebutuhan yang saling terkait antara kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan di dalam mengembangkan suatu sistem penyelenggaraan fungsi manajemen. Qadir (2005:128) menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian penilaian mengenai kegiatan perencanaan yang terdiri dari perencanaan aktivitas pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Manajemen dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip dan kondisi dinamika kerja. Tilaar (2015) menyatakan bahwa suatu manajemen terkait dengan peningkatan sumber daya manusia.

Manajemen harus diwujudkan sebagai suatu program kegiatan yang diterapkan sesuai perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan yang dikemas melalui manajemen dalam mengarahkan terwujudnya penilaian kinerja. Mengembangkan suatu manajemen pada intinya mengembangkan suatu penilaian tentang manajemen yang berkaitan dengan pemenuhan kemajuan. Keberhasilan suatu manajemen tidak terlepas dari serangkaian kegiatan manajemen. Kegiatan manajemen diterapkan sesuai dengan wujud perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan kerja yang diterapkan. Manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang diperlukan untuk mengetahui seberapa besar aktivitas manajemen diselenggarakan sesuai dengan orientasi manajemen.

D. FUNGSI MANAJEMEN ORGANISASI

Fungsi manajemen adalah rangkaian berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan

antara yang satu dengan lainnya yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam organisasi atau bagian-bagian yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan. Fungsi manajemen beraneka ragam seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, motivasi, komunikasi, kepemimpinan, penanggungungan resiko, pengambilan keputusan dan pengawasan.

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penataan staff (*staffing*), memimpin (*leading*), memberikan motivasi (*motivating*), memberikan pengarahan (*directing*), memfasilitasi (*fasilitating*), memberdayakan staff (*empowering*) dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Efektif berarti melakukan pekerjaan yang benar sesuai ketentuan (*doing the right things*), sedangkan efisien berarti melakukan pekerjaan dengan benar (*doing thing right*).

Andrew J. Dubrin menyederhanakan fungsi manajemen menjadi empat fungsi pokok, yaitu: perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*application*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), pengawasan (*controlling*) dan pelaporan (*reporting*). Manajemen organisasi mensyaratkan adanya proses perencanaan yang tepat dan rasional, pengorganisasian yang efektif dan efisien, kepemimpinan yang kuat dan manusiawi, pengarahan yang tepat serta pengawasan yang cermat. Selanjutnya akan dijabarkan dalam pembahasan berikut.

1. Perencanaan (*Planning*)

Menurut George R. Terry, perencanaan (*planning*) adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan¹⁸. Sedangkan menurut Gary A. Yukl, perencanaan berarti memutuskan apa

yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan bilamana akan dilakukan. Kegiatan perencanaan ini termasuk juga membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, penunjukan tanggungjawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan.

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Kegiatan perencanaan sangat diperlukan antara lain karena:

- a. Perencanaan itu dapat memberikan arah ke mana organisasi itu harus dibawa.
- b. Dapat mengurangi dampak dari perubahan yang tidak diinginkan.
- c. Dapat meminimalisir suatu pemborosan dan kelebihan.
- d. Dapat menentukan standar dalam pengendalian dakwah.

Dalam sebuah aktivitas organisasi, perencanaan dikatakan baik jika memenuhi beberapa persyaratan berikut:

- a. Didasarkan pada sebuah keyakinan bahwa apa yang dilakukan adalah baik.
- b. Dipastikan betul bahwa sesuatu yang dilakukan memiliki manfaat, bukan sekedar untuk orang yang melakukan perencanaan, tetapi juga untuk orang lain.
- c. Didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang dilakukan. Seorang manajer harus banyak mendengar, membaca, dan memiliki ilmu pengetahuan yang luas sehingga dapat melakukan aktivitas manajerial berdasarkan kompetensi ilmunya.
- d. Dilakukan studi banding (*benchmark*), yaitu melakukan studi terhadap praktik terbaik dari sebuah organisasi yang sama yang sukses menjalankan aktivitasnya.

- e. Dipikirkan dan dianalisis prosesnya serta kelanjutan dari aktivitas yang akan dilaksanakan.

Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan. Perencanaan adalah prosedur dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi manajemen lainnya (Handoko, 2014:77).

Dalam kaitannya dengan manajemen, Sudarlim (2003:125) menyatakan bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan dan harus dipelaksanaankan. Setiap saat selama proses pelaksanaan dan pengawasan/pengawasan, rencana memerlukan modifikasi agar tetap berguna. Perencanaan kembali terkadang menjadi suatu faktor kunci pencapaian sukses dalam suatu manajemen. Oleh karenanya, manajemen harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas dalam perencanaan, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru.

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap berikut ini (Handoko, 2014):

- 1) Tahap 1, menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya secara tidak efektif.
- 2) Tahap 2, merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi pengembangan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah pembangunan dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan

- lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.
- 3) Tahap ketiga, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya atau yang mungkin menimbulkan masalah. walaupun sulit dilakukan,antisipasi keadaan, masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.
 - 4) Tahap keempat, mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada.

Perencanaan bidang harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, agar manajemen tidak hanya akan bereaksi terhadap lingkungannya, tetapi lebih menjadi aktif dalam dunianya. Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai *protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan *positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan dalam manajemen.

Perencanaan mempunyai banyak manfaat. Perencanaan membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, membantu dalam kristalisasi persesuaian, memungkinkan untuk memahami keseluruhan gambaran operasional lebih jelas, membantu penempatan tanggungjawab,

memberikan cara pemberian perintah, memudahkan melakukan koordinasi, membuat tujuan lebih khusus dan terperinci.

Tipe-tipe perencanaan diklasifikasikan dalam beberapa cara yang berbeda. Cara pengklasifikasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilakukan. Meskipun proses dasar perencanaan adalah sama, dalam praktek manajemen dapat mengambil berbagai bentuk. Handoko (2014) memberikan lima dasar pengklasifikasian rencana-rencana sebagai berikut:

- 1) Bidang fungsional, mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan dan personalia. Setiap faktor memerlukan tipe perencanaan yang berbeda.
- 2) Tingkatan organisasional, termasuk keseluruhan organisasi atau satuan kerja organisasi. Teknik dan isi perencanaan berbeda untuk tingkatan yang berbeda pula. Perencanaan keseluruhan akan lebih kompleks daripada perencanaan suatu satuan kerja organisasi.
- 3) Karakteristik atau sifat rencana, meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif.
- 4) Waktu, menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Semakin lama rentangan waktu antara prediksi dan kejadian nyata, kemungkinan terjadinya kesalahan semakin besar.
- 5) Unsur-unsur rencana dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan dan sebagainya. Perencanaan meliputi berbagai tingkatan dan setiap tingkatan merupakan bagian dari tingkatan yang lebih tinggi.

6. Pelaksanaan (*Application*)

Pelaksanaan pada prinsipnya adalah cara agar rencana dapat mencapai tujuannya. Menurut Nugroho (2002:158) menyatakan

bahwa untuk melaksanakan suatu rencana, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung melaksanakan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi derivat atau turunan dari perencanaan tersebut.

Diketahui bahwa tujuan dari rencana pada prinsipnya melakukan intervensi. Oleh karena itu, pelaksanaan atas rencana yang disusun sebenarnya adalah tindakan (*action*) intervensi itu sendiri. Mazmanian dan Sabatier, 1999:83) memberikan gambaran bagaimana melakukan intervensi atau pelaksanaan di dalam konteks manajemen berada di dalam kerangka *organizing-leading-controlling*. Jadi, ketika rencana sudah dibuat, maka tugas lanjutnya adalah mengorganisasikan, melaksanakan untuk memimpin pelaksanaan dan melakukan pengendalian pelaksanaan tersebut.

Pengertian pelaksanaan dan kelola berbeda dalam arti dan substansinya. Pelaksanaan berasal dari kata kelola, yang berarti melakukan suatu tindakan mengelola untuk mendapatkan hasil. Sedangkan kelola adalah melakukan suatu tindakan kerja. Pengertian pelaksanaan ini secara umum adalah melakukan suatu aktivitas yang dimulai dari kegiatan perencanaan sampai mencapai tujuan yang diinginkan. Konsep pelaksanaan menurut Sutar (2004:6) menyatakan pelaksanaan adalah suatu tindakan yang dilakukan secara terpadu dengan menggunakan berbagai perangkat berupa alat dan perlengkapan untuk dikelola sesuai dengan kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai. Dasar kepentingan pelaksanaan adalah melaksanakan suatu tindakan nyata berdasarkan umpan balik (*feedback*) yang diharapkan subjek dan objek yang mengelola memperoleh keuntungan (*profit*) sebagai tujuan pelaksanaan.

Bagi suatu organisasi yang menerapkan fungsi-fungsi manajemen, konsep pelaksanaan menjadi suatu konsep yang berperan penting dan memberikan andil yang terorganisir dalam pelaksanaannya untuk menghasilkan serangkaian aktivitas kerja

yang berhasil guna dan tepat guna sesuai tindakan pelaksanaan. Konsep pelaksanaan menurut Ahmad (2004:82) menyatakan pelaksanaan adalah suatu tindakan sadar dan terencana yang dilakukan secara utuh dan terpadu sebagai bagian dari kegiatan organisasi, yang pelaksanaannya saling mempengaruhi, saling tergantung dan saling memberikan terobosan yang sama untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kebutuhan dan pelaksanaan pelaksanaan tersebut.

Pengertian ini menjadi suatu ketentuan bahwa pelaksanaan pada dasarnya adalah suatu tindakan kreativitas atau tindakan kerja yang telah direncanakan melalui tahap – tahap pekerjaan yang telah disusun dan diaplikasikan berdasarkan kegiatan pelaksanaan yang sama dengan fungsi manajemen menggerakkan, mengorganisir dan mengarahkan usaha manusia untuk memperoleh manfaat. Westra (1983 : 27) mengemukakan pelaksanaan sama artinya dengan manajemen, yang intinya melakukan suatu aktivitas penggerakan, pengorganisasian dan pengarahan usaha-usaha manusia untuk memanfaatkan potensi kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Suatu organisasi yang menerapkan fungsi manajemen dalam dinamika kerjanya diperlukan adanya kegiatan pelaksanaan. Kegiatan pelaksanaan diartikan sebagai suatu proses penyelenggaraan yang diatur sesuai dengan perencanaan dan pengawasan, yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Handoko (2004:18) menyatakan manajemen organisasi adalah unsur yang bertugas untuk melakukan suatu tindakan pelaksanaan yang rasional didalam mengendalikan semua unsur-unsur sumberdaya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut pelaksanaan mempunyai andil didalam melakukan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap semua bentuk penggunaan unsur-unsur organisasi agar dapat bergerak, terorganisir dan bermanfaat bagi kepentingan dan tujuan yang ingin diwujudkan.

Pelaksanaan juga diartikan sebagai proses tertentu yang terdiri atas kegiatan perencanaan yang terorganisir, pelaksanaan yang tergerakkan dan pengawasan yang terkendali dilakukan untuk menentukan suatu pencapaian tujuan tertentu dengan cara menggunakan berbagai unsur-unsur sumberdaya dan unsur-unsur kepentingan organisasi.

7. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan serangkaian kegiatan manajerial yang bertujuan mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi struktur tugas, wewenang dan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Menurut George R. Terry organizing mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

Prinsip-prinsip organisasi akan dapat berjalan lancar dan sesuai tujuan jika konsisten dengan desain perjalanan organisasi yang merujuk pada kebebasan (kebebasan dalam berkarya tanpa ada penekanan dari pihak manapun), keadilan (semua orang mendapat porsi yang sama dalam mendapatkan kesempatan), dan musyawarah (mengambil kebijakan atas aspirasi bersama). Prinsip ini akan sangat membantu bagi para manajer dalam menata iklim kerja yang nyaman dan membentuk tim kerja yang solid, jika dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan organisasi.

Pengorganisasian memiliki arti penting dan dengan pengorganisasian tersebut rencana kegiatan akan mudah diaplikasikan. Oleh karena itu, pada dasarnya tujuan dari pengorganisasian adalah:

- a. Membagi kegiatan kerja menjadi departemen-departemen atau divisi-divisi dan tugas-tugas yang terperinci dan spesifik.
- b. Membagi kegiatan serta tanggungjawab yang berkaitan dengan masing-masing jabatan.
- c. Mengoordinasikan berbagai tugas organisasi.
- d. Mengelompokkan program-program kerja ke dalam unit-unit.
- e. Menetapkan garis-garis wewenang formal.
- f. Mengalokasikan dan memberikan sumber daya organisasi.
- g. Dapat menyalurkan kegiatan-kegiatan secara logis dan sistematis.

Pada proses pengorganisasian ini akan menghasilkan sebuah rumusan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab. Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka itu tugas-tugas jabatan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pengorganisasian merupakan fase ke dua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangan oleh satu orang saja sehingga butuh kerja sama dengan orang lain. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan dan ketrampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasikan bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing

anggota kelompok tersebut terhadap keinginan ketrampilan dan pengetahuan.

Fungsi pengorganisasian terdiri dari empat kegiatan yang saling terkait satu sama lain. Kegiatan-kegiatan tersebut juga bisa diaplikasikan dalam kegiatan pengorganisasian yaitu:

- a. *Defining Work*, yaitu mengidentifikasi kegiatan utama yang diperlukan untuk meraih misi. Dalam tahap ini, seorang manajer belum memikirkan tentang siapa yang harus melaksanakan kegiatan.
- b. *Grouping Work*, yaitu mendesain struktur organisasi sehingga setiap orang dapat berkontribusi untuk mencapai misi organisasi.
- c. *Assigning Work*, yaitu mengalokasikan kegiatan sehingga orang-orang dapat meraih sasaran unit kerjanya masing-masing. Yang harus dihindari adalah kebiasaan banyak manajer untuk mencari orangnya dulu baru membagi-bagi tugasnya sehingga dia terjerumus ke dalam membangun organisasi *around people*, ini harus dihindari. Pada penugasan harus terikut proses pendelegasian tanggung jawab yang disertai dengan kewenangan dan akuntabilitas untuk dipertanggungjawabkan.
- d. *Integrating Work*, yaitu memadukan antara pekerjaan satu dan yang lain agar proses kerja dapat berjalan mulus. Pada kegiatan mengintegrasikan pekerjaan, yang paling penting adalah koordinasi agar tidak terjadi tumpang tindih atau justru adanya fungsi yang terlalaikan.

8. Pengarahan (*Directing*)

Directing merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. *Directing* juga mencakup kegiatan yang dirancang

untuk memberorientasi kepada pegawai, misalnya menyediakan informasi tentang hubungan antar bagian, antar pribadi dan tentang sejarah, kebijaksanaan dan tujuan dari organisasi.

Fungsi pengarahan meliputi pemberian pengarahan kepada staf. Sebuah program yang sudah masuk dalam perencanaan tidak dibiarkan begitu saja berjalan tanpa arah tetapi perlu pengarahan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang ditetapkan.

Pengarahan adalah hal yang sangat diperlukan. Hal itu karena para pelaku organisasi berorganisasi membutuhkan arahan dan bimbingan dari orang yang berkompeten. Kegiatan pengarahan bisa diberikan secara periodik dan terjadwal atau bisa diberikan secara insidental atau situasional.

Pengarahan atau bimbingan di sini dapat diartikan sebagai tindakan yang dapat menjamin terlaksananya kegiatan-kegiatan sesuai dengan rencana yang telah digariskan. Dalam proses pelaksanaan program-program kerja tersebut masih banyak hal-hal yang harus diberikan sebagai sebuah arahan atau bimbingan.

Bimbingan adalah nasehat untuk membantu dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta mengatasi permasalahan-permasalahan dalam melaksanakan tugas-tersebut. Bimbingan atau arahan yang dapat dilakukan oleh pimpinan dapat dilakukan dengan jalan memberikan perintah atau sebuah petunjuk serta usaha-usaha lain yang bersifat memengaruhi atau membantu menetapkan arah tugas dan tindakan mereka. Keberhasilan dalam pemberian arahan dan bimbingan bukanlah karena sebuah kekuasaan, tetapi karena kemampuan dalam memberikan motivasi dan kekuatan kepada orang lain. Pada tangga inilah puncak loyalitas dari pengikutnya akan terbentuk. Dengan demikian, pemberian pengarahan atau bimbingan merupakan hal yang sangat dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

9. Pengawasan/Pengendalian (*Controlling*)

Controlling mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan dilakukan seiring dengan proses, sejak awal sampai akhir. Oleh karena itu pengawasan juga meliputi monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur. Kegiatan pengawasan merupakan upaya melakukan evaluasi berdasarkan standar pengawasan yang ketat dan mengupayakan tindak lanjut secara tepat demi perbaikan organisasi di masa mendatang. Pengawasan yang baik mengacu pada prinsip-prinsip berikut:

- a. Prinsip pencapaian tujuan (*principle of assurance of objective*), pengendalian harus ditujukan ke arah pencapaian tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreksi) untuk menghindari penyimpangan/ deviasi dari perencanaan.
- b. Prinsip efisiensi pengendalian (*principle of efisience of control*), pengendalian efisiensi bila dapat menghindari deviasi-deviasi dari perencanaan sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang di luar dugaan.
- c. Prinsip tanggung jawab pengendalian (*principle of control of responsibility*). Pengendalian hanya dapat dilaksanakan apabila manajer dapat bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan rencana.
- d. Prinsip pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*). Pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan, penyimpangan, perencanaan yang terjadi, baik pada waktu sekarang maupun yang akan datang.

- e. Prinsip pengendalian langsung (*principle of direct control*). Teknik kontrol yang paling efektif adalah seorang manajer yang mengusahakan adanya bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian ini dilakukan oleh manajer atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah. Cara yang paling tepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan perencanaan ialah mengusahakan sedapat mungkin para petugas memiliki kualitas yang baik.
- f. Prinsip refleksi perencanaan (*principle of reflection of plan*). Pengendalian harus disusun dengan baik sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan.
- g. Prinsip pengendalian individual (*principle of individuality of control*). Teknik dan pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik pengendalian harus ditujukan kepada kebutuhan-kebutuhan informasi setiap manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain tergantung pada tingkat tugas manajer.
- h. Prinsip pengawasan terhadap strategis (*principle of strategic point control*). Pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan perhatian yang ditentukan terhadap faktor-faktor yang strategis perusahaan.
- i. Prinsip peninjauan kembali (*principle of review*). Sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
- j. Prinsip tindakan (*principle of action*). Pengendalian dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran rencana organisasi, *staffing*, dan *directing*.

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila pemimpin membandingkan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan, berarti ia akan berada pada

jalur pengawasan yang benar. Deviasi yang terjadi hendaknya menjadi bahan perbaikan bagi penyusunan perencanaan mendatang. Didin dan Hendri menyatakan bahwa pengawasan dilakukan meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Secara operasional, kegiatan pengawasan/pengendalian menurut Tanri Abeng meliputi:

1. Standar kerja, yaitu peristiwa atau kriteria apa yang dapat memberikan bukti yang menunjukkan bahwa pekerjaan/tugas telah diselesaikan sesuai dengan tingkat kepuasan yang diinginkan.
2. Pengukuran prestasi kerja, yaitu informasi apa saja yang dibutuhkan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan.
3. Evaluasi kinerja, yakni menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar.
4. Koreksi dan perbaikan kinerja, yakni apa yang harus dilakukan agar hasil pekerjaan itu dapat ditingkatkan menjadi lebih baik.

Dari beberapa fungsi manajemen tersebut, Secara pokok fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan/pengendalian. Fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan fungsi-fungsi kegiatan yang berangkai, bertahap, berkelanjutan dan saling mendukung satu sama lain. Jika dikaitkan dengan aktivitas organisasi, maka organisasi tersebut akan mencapai hasil yang maksimal. Karena secara elementer organisasi tersebut tidak digerakkan atau bekerja sendiri, tetapi ada orang-orang yang bertanggungjawab terhadap hal tersebut.

Pengawasan mengandung pengertian yang lebih luas yakni tidak hanya sifat melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung pengendalian yaitu menggerakkan, memperbaiki dan meluruskan untuk

mencapai tujuan sesuai dengan apa yang direncanakan. Ada banyak sebutan bagi fungsi pengawasan lain *controlling*, *appraising* atau *correcting*. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan dan pengambilan tindakan korektif dalam menguraikan berbagai teknik dan metode pengawasan yang sangat berguna bagi manajemen. Handoko (2004:359) menyatakan bahwa pengawasan dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk 'menjamin' bahwa tujuan-tujuan organisasi dalam manajemen dapat tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara pembuatan kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Kenyataan bahwa langkah awal proses pengawasan adalah merencanakan, menetapkan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Karena terkadang sulit untuk membedakan antara rencana, standar atau bentuk pengawasan yang harus dipahami.

Pengawasan membantu menilai apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Dan fungsi pengawasan itu sendiri harus diawasi. Tujuannya untuk mendapatkan laporan pengawasan akurat, untuk memberikan informasi tepat pada waktunya, untuk menentukan kegiatan yang diukur dengan interval frekuensi waktu yang dibutuhkan. Dan menjadi prospek pengawasan yang memiliki fungsi manajemen yang strategis. Mockler (2003:361) mendefinisikan pengawasan manajemen adalah sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan yang dipergunakan dengan cara paling efektif dan paling efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

5. Pelaporan (*Reporting*)

Manajemen tidak bisa dilepas begitu saja. Manajemen harus diawasi dan salah satu mekanisme pengawasan tersebut disebut sebagai "pelaporan manajemen". Pelaporan biasanya ditujukan untuk menilai sejauhmana mana keefektifan manajemen guna dipertanggungjawab kepada konstituennya. Pelaporan diperlukan untuk melihat kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Menurut Nugroho (2002:184) menyatakan bahwa tujuan pokok dari pelaporan suatu manajemen bukanlah untuk menyalahnyalahkan melainkan untuk melihat seberapa besar kesenjangan antara pencapaian dan harapan dari suatu manajemen. Pelaporan juga bertujuan untuk mencari kekurangan dan menutup kekurangan.

Pelaporan manajemen acapkali hanya dipahami sebagai pelaporan atas pelaksanaan manajemen. Menurut Winarno (2002:48) pelaporan manajemen mempunyai tiga lingkup makna yaitu evalausi perumusan manajemen, pelaporan pelaksanaan manajemen dan pelaporan lingkungan manajemen. Ketiga komponen tersebut menentukan apakah manajemen akan berhasil guna atau tidak. Pelaporan manajemen tersebut di atas menunjukkan bahwa konsep dalam pelaporan tersebut selalu terikut konsep kinerja, oleh karena itu pelaporan manajemen berkenaan tidak hanya dengan pelaksanaannya, melainkan berkenaan dengan perumusan, pelaksanaan dan lingkungan manajemen.

Istilah pelaporan dapat disampaikan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*). William (1999:158) menyatakan bahwa pelaporan berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil manajemen. Pelaporan memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja manajemen, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik, di mana pelaporan memberi sumbangan

pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target.

E. KONSEP MANAJEMEN SDM DALAM ORGANISASI

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama organisasi, SDM dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap SDM adalah manusia—bukan mesin—dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan, pengembangan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Merekrut tenaga tingkat manajerial merupakan aktivitas yang tidak murah. Tak jarang seperti pada organisasi atau organisasi harus menggunakan konsultan tenaga kerja dari luar untuk melaksanakan rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang cocok. Cara yang lebih jitu lagi menjaring calon yang tepat adalah secara aktif mencari di dalam kalangan industri dan bila perlu membajaknya dari organisasi lain (“headhunting” dan “hijacking”). Semua, tentu, dengan biaya yang tidak sedikit bagi organisasi yang membutuhkan tenaga manajer tersebut.

Usaha yang kompleks dan tidak murah ini belum juga menjamin kesesuaian antara calon SDM dengan jabatan yang bakal diisinya. Ketidakcocokan bisa karena ternyata si calon itu tidak memenuhi sejumlah syarat kerja, atau malah si

calon itu sendiri yang—setelah ia tahu lebih banyak mengenai pekerjaannya—merasa kurang pas dengan kedudukan barunya. Bila ini keadaannya, maka dapat diperkirakan bahwa cepat atau lambat si pegawai itu akan “mental” atau henggang dari tempat kerja. Hal yang amat merugikan organisasi sekiranya pegawai tersebut sebenarnya termasuk pekerja yang baik dan penuh potensi.

Membuat betah dengan gaji tinggi, fasilitas lengkap, serta jabatan/kedudukan yang jelas tak selalu menjamin betahnya seorang pegawai, apalagi untuk tingkat manajerial ke atas. Sebagai orang baru, hal-hal itu tentu menjadi pertimbangan, namun, selang beberapa waktu, tentu ada hal-hal lain yang bakal dicarinya. Upaya untuk membuat pegawai baru betah, apalagi bila diketahui ia tipe yang penuh inisiatif, enerjik, dan ogah rutinitas, harusnya dimulai sejak awal, kala ia baru masuk. Pada bulan pertama diperkenalkan kepada lingkungan kerjanya serta tugas-tugasnya secara spesifik. Bersamaan dengan itu pula sang pegawai baru di-expose pada budaya organisasi, yakni pola perilaku segenap warga organisasi yang mencerminkan sistem nilai yang dianut.

Untuk para pimpinan baru yang tugasnya berhubungan dengan banyak unit lain dalam organisasi, maka ada baiknya ia pun mengenali fungsi dan tugas unit-unit itu. Beberapa organisasi besar bahkan mengharuskan pimpinan tersebut untuk mengikuti *hands-on training* di beberapa unit yang relevan. Ini pengalaman yang penting mengingat bahwa dalam tugasnya kelak sang manajer bakal berhubungan banyak dengan unit-unit tersebut sehingga perlu memahami pola kerjanya sedetail mungkin.

Dalam proses ini, yang bisa saja berlangsung sampai setahun, trainee yang bakal menduduki jabatan eselon manajemen ini berinteraksi dengan banyak pihak; dengan kalangan pelaksana, penyelia, manajer, dan tak jarang pula dengan pimpinan organisasi. Kerap kali momen sosialisasi seperti ini menjadi faktor yang turut mendukung kemajuan karir trainee tersebut.

Selain itu, pelatihan dalam bidang organisasi, komunikasi, maupun bidang-bidang lain yang menunjang ketrampilan manajemen, merupakan masukan berharga bagi calon manajer. Apalagi bila materi pelatihan disajikan oleh praktisi-praktisi yang mengenai betul kondisi dan iklim kerja di organisasi. Memang, sekali lagi, ini bentuk perhatian pada calon-calon manajer yang harganya tentu mahal.

Tetapi ini harus dipandang sebagai investasi organisasi untuk memiliki jajaran manajer yang trampil, mampu, dan punya wawasan yang sejalan dengan cita-cita dan falsafah organisasi. Dari sudut si calon pimpinan sendiri, ini merupakan perlakuan yang tentunya memperkaya pengetahuan dan kemampuan individualnya, yang pada gilirannya bisa berperan besar dalam menumbuhkan loyalitasnya pada organisasi. Ibarat bayi yang baru lahir dan memasuki dunia baru, maka enam bulan pertama seorang pegawai baru adalah masa-masa kritis yang menentukan sikap dan pandangannya terhadap organisasi maupun pekerjaannya.

Betah dan berprestasi bagi pegawai baru yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan pimpinan, tentunya ada harapan bahwa ia diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya. Percuma mereka sekolah tinggi-tinggi (seringkali sampai tingkat doktoral) bila kesempatan itu tak kunjung tiba. Oleh karena itu, suatu kesalahan besar bila pada saat ia masuk ia langsung diantar ke meja atau ruangnya, lantas didiamkan. Organisasi mungkin menganggap bahwa pasti pegawai baru itu akan segera bersibuk diri dalam pekerjaan. Dugaan yang cenderung meleset karena siapa pun juga dan sehebat apa pun orangnya butuh tuntunan dalam orientasi pekerjaan. Lantas ia butuh kesempatan untuk mempraktekkan segala pengetahuan sekolahnya secara konkrit di tempat kerja.

Hal lain yang dapat membuat “orang baru” dalam organisasi semakin betah adalah apabila dalam bulan-bulan

pertama ia sudah dilibatkan dalam beberapa persoalan organisasi yang cukup penting. Ini kesempatan pula baginya untuk menyumbangkan pikirannya dalam rangka pemecahan masalah. Syukur bila sumbang sarannya benar-benar diperhatikan dan kalau memang itu usul yang pantas diterapkan. Secara psikologis hal ini dapat diterangkan sebagai proses daur pengalaman yang menguatkan perilaku tertentu yang dikehendaki. Dalam proses seperti ini, urutan-urutan kejadian adalah sebagai berikut: 1) ada pegawai baru dalam organisasi, 2) sebagai orang baru ia akan mengacu pada atasannya, 3) bila atasan atau pimpinan organisasi itu memberi kesempatan padanya untuk berperan aktif dalam suatu pemecahan persoalan, maka, 4) pegawai baru tersebut akan memperoleh rasa puas yang sifatnya menguatkan keputusan-nya semula untuk masuk dalam organisasi.

Untuk menciptakan kondisi kerja seperti itu, maka organisasi sebenarnya dapat merancanginya sejak awal. Selain tugas-tugas yang relatif rutin yang dibebankan pada pimpinan baru tersebut, maka dapat pula disisipkan beberapa tugas lain yang sifatnya khusus. Misalnya, pimpinan baru dapat dimasukkan ke dalam suatu tim yang menangani proyek tertentu. Tentunya tugas-tugas khusus yang diberikan itu harus sesuai dengan bidang keahliannya. Selain itu, tingkat kesulitan yang dihadapi dalam tugasnya hendaknya proporsional dengan statusnya sebagai orang baru. Jangan sampai orang baru ini mendapat “daging yang terlalu besar dan alot baginya untuk dikunyah”.

Banyak pula organisasi yang menggunakan sistem mentor dalam program orientasi tenaga manajerial baru, yang biasa dikaryakan untuk tugas mentor ini adalah para eksekutif senior. Cara ini memungkinkan pimpinan baru untuk lebih cepat mengenal medan. Ia pun akan menyerap informasi-informasi (dan “trick-trick”) dalam tugasnya yang mungkin tak bisa diperoleh melalui pola orientasi lain. Mentor akan memberi tahu titik-titik bahaya yang perlu dihindari, kesempatan-kesempatan

mana yang bakal muncul dan dimanfaatkan, serta 100 hal-hal lain (kecil maupun besar) yang bisa membuat pimpinan baru lebih efektif dan lebih cepat.

Hal penting, si mentor memberi informasi tidak berdasarkan kerangka teoritis belaka tetapi sudah dicampurnya dengan unsur pengalaman dan kebijaksanaan yang diperoleh melalui proses kerja bertahun-tahun. Tentunya organisasi harus selektif dalam memilih mentor. Gunakan pimpinan eksekutif atau tenaga senior lainnya yang kompeten dan punya keinginan untuk membimbing tunas baru. Ini penting karena yang ditangani adalah kader-kader calon penerus organisasi. Sikap dan cara kerja yang akan tumbuh bisa banyak ditentukan oleh pengalaman dini yang dilewati semasa di bawah pengawasan dan bimbingan mentor.

Penting pula bagi pimpinan baru yang sedang dalam masa orientasi seperti di atas untuk memperoleh umpan balik yang cukup. *Performance appraisal* (penilaian karya) terhadap aktivitas kerjanya tiap 3 bulan selama satu atau dua tahun dinilai banyak ahli organisasi sebagai tidak berlebihan. Tak perlu terlalu repot melaksanakan ini, cukup satu session tatap muka untuk mengutarakan apa yang telah dilakukan selama ini, mana yang dianggap benar atau efektif, mana yang kurang tepat, dan kira-kira apa yang bakal dihadapinya dalam waktu yang akan datang.

Memang, tampaknya cukup rumit untuk mengurus orang yang baru memasuki sebuah organisasi. Tetapi bila ini menyangkut tenaga yang dipandang penting ("bintang" begitu), maka mau tak mau upaya ini harus ditelusuri. Betapa tidak. Dalam suasana kompetitif seperti sekarang, Tenaga kerja yang baik pada dasarnya tak bisa dibeli; paling-paling hanya bisa "disewa" beberapa tahun saja. Oleh karena itu penting menumbuhkan rasa betah dan loyal pada dirinya, agar penyewaan atau rekrutmen terhadapnya berlangsung terus.

Manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan

peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaanya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna. Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri.

Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya. Mewujudkan pencapaian visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi yaitu:

- a. Motif (*motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (*self concept*), sikap, nilai dari orang-orang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes

pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.

- e. Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitive. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, menurut (Tjutju, 2008) ada empat strategi utama untuk melakukan perubahan, yaitu dengan melakukan:

- a. Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan.
- b. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak.
- c. Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking.
- d. Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ, EQ dan ESQ.

Strategi tersebut penting, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas. Ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu:

- a. Human Capital Steward
- b. Knowledge Facilitator
- c. Relationship Builder
- d. Rapid Deployment Specialist

Dalam menghadapi situasi lingkungan yang terus berubah menuntut pergeseran peran manajemen sumber daya manusia dari paradigma lama (yang berfokus pada implementasi fungsi operatif) menuju paradigma baru (yang berfokus pada *empowering human capital* dalam menjalankan *knowledge management*), maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus mempunyai nilai kompetensi dengan selalu mengikuti perkembangan jaman dengan selalu meningkatkan ilmu pengetahuan.

SDM dalam organisasi sangatlah penting. Dimana SDM sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada.

Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di organisasi atau organisasi mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari organisasi atau organisasi. Oleh karena itu, organisasi dan organisasi dituntut memiliki komitmen saling mendukung tercapainya baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Adapun komitmen organisasi terhadap para pegawai dapat diwujudkan dengan membuat aturan dan prosedur yang tertulis, memilih manajer yang baik dan tepat, memperjelas visi dan misi organisasi dan membentuk tradisi atau budaya organisasi. Di samping itu organisasi memiliki komitmen untuk mendukung perkembangan pegawainya yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, memberikan pekerjaan yang menantang, memajukan dan memberdayakan anggota organisasi serta mempromosikannya. Komitmen organisasi dapat

tercipta jika organisasi/organisasi memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

Hal ini berarti, jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/pegawai akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Komitmen anggota organisasi untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup organisasi. Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi di mana pegawai itu bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional organisasi, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya saat adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi dalam menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun.

Pentingnya isu komitmen organisasi bagi suatu organisasi, maka perlu kiranya mengidentifikasi beberapa faktor penyebab terjadinya komitmen organisasi. Salah satu penyebab terjadinya komitmen terhadap organisasi yaitu karakteristik individu yang terdiri dari: usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, jabatan, status perkawinan, dan jumlah tanggungan. Meskipun dari banyak hasil penelitian pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi memiliki kontradiksi antara hasil penelitian yang satu dengan yang lainnya.

Sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia dipandang suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Peran, fungsi, tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia antara lain:

- a. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja/ *Preparation and selection*.

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan / *forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan SDM baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, pegawai, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm oraganisasi atau organisasi. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan / *job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/ *job specification*.

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas

lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup / cv / curriculum vitae milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / interview dan proses seleksi lainnya.

- b. Pengembangan dan evaluasi pegawai / Development and evaluation

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau organisasi harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi pegawai menjadi sangat penting mulai dari pegawai pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

- c. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai / Compensation and protection

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau organisasi. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau organisasi. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu

Peranan sumber daya manusia dalam berorganisasi sangatlah penting karena sumberdaya manusia ini sebagai

pengelola system, agar system ini tetap berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pelatihan, pengembangan , dan motivasi. Dalam hal ini sumber daya manusia dijadikan manajemen sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan vital.

SDM merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. SDM dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi,misi,tujuan,dan sasaran organisasi dimana dia berada di dalamnya. Untuk mencapai visi,misi,tujuan tersebut tentu manusia harus memiliki nilai kompetensi dan karekteristik, yaitu motivasi, sikap, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

SDM harus menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas. Ada 4 peran yang harus dimiliki oleh SDM dalam menghadapi tuntutan atau tantangan global yaitu melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja, menyeleksi tenaga kerja, memperhatikan atau menata gaji dan upah pegawai.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun

tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

Peran sumber daya manusia dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitif. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut. Ada empat strategi utama untuk melakukan perubahan, yaitu dengan melakukan pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan, beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak, komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking dan penyalarsan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ, EQ dan ESQ.

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrut tenaga kerja, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan. Dan (MSDM) Manajemen Sumber Daya Manusia pada akhir-akhir ini merupakan istilah

yang banyak dipergunakan dalam berbagai forum diskusi, seminar, lokakarya dan sejenisnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya manage (mengelola) sumber daya manusia.

MSDM penting dalam kehidupan kontemporer. Bagi seorang manajer, manajemen sumber daya manusia diterapkan agar tidak terjadi:

- a. Mempekerjakan orang tidak cocok dengan pekerjaan
- b. Mengalami perputaran pegawai yang tinggi
- c. Menemukan orang-orang Anda tidak melakukan yang terbaik
- d. Organisasi berurusan dengan pengadilan
- e. Organisasi berada di bawah undang-undang keselamatan kerja
- f. Memiliki pegawai yang berfikir bahwa gaji mereka tidak adil
- g. Membiarkan kekurangan pelatihan
- h. Praktik tenaga kerja yang tidak adil

Secara umum, proses pengembangan organisasi diawali dengan kegiatan membuat struktur organisasi, diikuti dengan kegiatan melakukan analisa jabatan dan job description, membuat

perencanaan kebutuhan tenaga kerja (*man power planning*) dan dilanjutkan dengan proses penghitungan analisa beban kerja (*work load analysis*). Selanjutnya, proses pengembangan (*people development*) diawali dengan kegiatan melakukan analisa kompetensi yang dibutuhkan organisasi, diikuti dengan proses pemetaan potensi yang dimiliki pegawai, membuat perencanaan karir, dan dilanjutkan dengan program pelatihan dan pengembangan.

Adapun pola yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi sumber daya manusia organisasi didalam organisasi antara lain:

- a. Manajer lini menangani aktivitas sumber daya manusia (strategik dan manajerial), sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional.
- b. Manajer lini dan Biro kepegawaian/ sumber daya manusia saling berbagi tanggung jawab dan kegiatan, dalam konteks manajer lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan.
- c. Departemen sumber daya manusia berperan melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan HR concerns.

Perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi :

- a. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- b. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia

- c. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia
- d. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan. Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap :

- a. Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional;
- b. Forecasting atau peramalan atas ketersediaan supply dan demand sumber daya manusia saat ini dan masa depan;
- c. Perencanaan bagi rekrumen, pelatihan, promosi, dan lain-lain;
- d. Utilasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan feedback bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan actiondriven, yang memudahkan organisasi untuk menfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau skill-need, daripada melakukan perhitungan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi. Perencanaan sumber daya manusia umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kondisi penting dari “integrasi bisnis” dan “strategik,” implikasinya menjadi tidak sama dengan “manpower planning” meski tekniknya mencakup hal yang sama. Manpower planning menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya forecasting apakah ada ketidaksesuaian antara supply dan demand tenaga kerja, serta

merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan sumber daya manusia terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan sumber daya manusia harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab lini.

Sumber daya manusia memiliki peran dan tugasnya masing-masing, dimana semuanya telah tersusun dan direncanakan demi kelangsungan siklus baik organisasi. Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia, mempunyai posisi yang sangat dibutuhkan dalam upaya menjembatani perkembangan dunia yang semakin transparan dan global. Untuk itu perlu ada strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, yang mengarah pada pembangunan sumber daya manusia yang seutuhnya baik pembangunan dalam bidang jasmani maupun rohani. Hal itu dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan dan pembinaan serta menciptakan kondisi yang dibangun oleh setiap manajer dalam suatu organisasi baik bisnis maupun organisasi publik secara terstruktur dan profesional.

IV

TIM KERJA

Tim kerja adalah kelompok orang yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individu, kinerja yang dicapai sebuah tim kerja lebih baik daripada kinerja per individu dalam suatu organisasi (Stephen Timothy, 2018)

Berbicara mengenai tim kerja berarti membahas tentang perilaku organisasi (*organization behavior*) yang pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri, yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori 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.

Menurut Stephen P. Robbins organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja diatur terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama. Perilaku adalah sikap dan tindakan (behavior; way of thinking or behaving). Perilaku Organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi. Karena berbagai kemajuan teknologi, kompetisi global, dan ketahanan ekonomi dalam masyarakat yang kompleks, banyak jabatan menuntut adanya kolaborasi di antara manusia lintas departemen atau lintas keahlian. Intinya, pikiran orang banyak akan lebih baik ketimbang pikiran satu orang saja. Membangun sebuah tim adalah suatu proses memilih, mengembangkan, memberikan kemudahan, dan melatih sebuah kelompok kerja agar berhasil mencapai tujuan bersama. Di dalamnya mencakup memotivasi anggota-anggota agar merasa bangga dalam melaksanakan tugas kelompoknya. Pembangun tim (*team builder*) harus mampu memenuhi tuntutan tugas (kualitas hasil, tepat waktu, dsb.) dan memenuhi kebutuhan anggota-anggota kelompok (adil, tidak konflik, dsb.)

Melalui kerjasama dan saling berbagi pengetahuan serta ketrampilan, sebuah tim seringkali mampu menyelesaikan tugas secara efektif, ketimbang dilakukan oleh seorang individu. “*A team is a group organized to work together to accomplish a set of objectives that cannot be achieved effectively by individuals*”. Tim boleh jadi merupakan kelompok kerja yang relatif permanen, namun juga bisa bersifat temporer yang bertugas untuk menyelesaikan sebuah proyek tertentu. Tim yang relatif permanen biasanya dinamakan “*natural team work*”, sedangkan yang temporer banyak disebut sebagai “*a cross-functional action team*” biasanya

terdiri dari orang-orang dari berbagai bagian atau departemen. Bentuk tim yang dianggap paling maju adalah “*self-directed*”, karenanya tim semacam ini kurang memerlukan pengawasan, dan memiliki otoritas penuh dalam penyelesaian tugas-tugasnya. Agar tim bisa bekerja secara efektif dalam mengembangkan motivasi, kedekatan, dan produktivitas, banyak organisasi yang memandang pembangunan tim merupakan salah satu aspek dari pengembangan organisasi.

Kelompok dan tim adalah dua konsep berbeda. Kelompok atau groups didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang saling bergantung dan bekerjasama, yang secara bersama berupaya mencapai tujuan. Kelompok kerja (*work groups*) adalah kelompok yang para anggotanya saling berinteraksi terutama untuk saling berbagi informasi untuk membuat keputusan guna membantu satu sama lain dalam wilayah kewenangannya masing-masing.

Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan ataupun kesempatan untuk terlibat di dalam kerja kolektif yang memerlukan upaya gabungan dari seluruh anggota tim. Akibatnya, kinerja mereka sekedar kumpulan kontribusi parsial dari seluruh individu anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang menciptakan tingkat kinerja keseluruhan yang lebih besar ketimbang totalitas input yang mereka berikan. Sementara itu, Tim Kerja mengembangkan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar ketimbang totalitas input para individunya.

A. PENGERTIAN TIM KERJA

Tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Stephen, Timothy 2008:406). Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi.

Allen (2004:21) pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitive, dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim dengan sangat jelas. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individual mereka menghasilkan satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda.

Sebuah tim (team) adalah sebuah unit yang terdiri dari 2 orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka untuk menyelesaikan sebuah tugas yang spesifik (Daft, 2013). Definisi ini mempunyai tiga komponen, yakni;

- a. Pertama, diperlukan 2 orang atau lebih. Tim dapat cukup besar, walaupun kebanyakan kurang dari 15 orang.
- b. Kedua, orang dalam sebuah tim melakukan interaksi secara teratur. Orang yang tidak berinteraksi, dan tidak membentuk sebuah tim.
- c. Ketiga, orang dalam sebuah tim terbagi sebuah tujuan berkinerja.

Katzenbach dan Smith (2015), mendefinisikan team sebagai sekelompok kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen untuk maksud bersama. Sedangkan menurut Hunsaker (2011), tim ialah kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kerja tim ialah kerja berkelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kerja tim dapat memberikan manfaat, antara lain:

- a. Pekerjaan menjadi lebih ringan karena dilakukan bersama

- b. Dapat menimbulkan semangat kebersamaan.
- c. Lebih efektif dan efisien dibandingkan dikerjakan sendiri-sendiri.
- d. Kinerja organisasi lebih meningkat.

Tim kerja menjadi populer dalam organisasi, karena :

- a. Bukti menyatakan bahwa lazimnya kinerja tim lebih unggul daripada kinerja individu.
- b. Manajemen menemukan bahwa tim lebih tanggap dan responsif terhadap peristiwa yang berubah di departemen atau bentuk bentuk lain yang lebih tradisional dari pengelompokan yang permanen.
- c. Tim mempunyai kemampuan untuk dapat dengan cepat berkumpul, menyebar, memfokus ulang dan membubarkan diri.

Kelompok dan tim merupakan dua konsep yang berbeda.

- a. Kelompok kerja adalah kelompok atau 2 (dua) individu atau lebih, yang berinteraksi dalam berbagai informasi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama untuk mencapai sasaran. Kelompok Kerja (work groups) bersifat untuk memenuhi kebutuhan informasi, natural (terkadang negatif), individual serta kinerjanya acak dan bervariasi

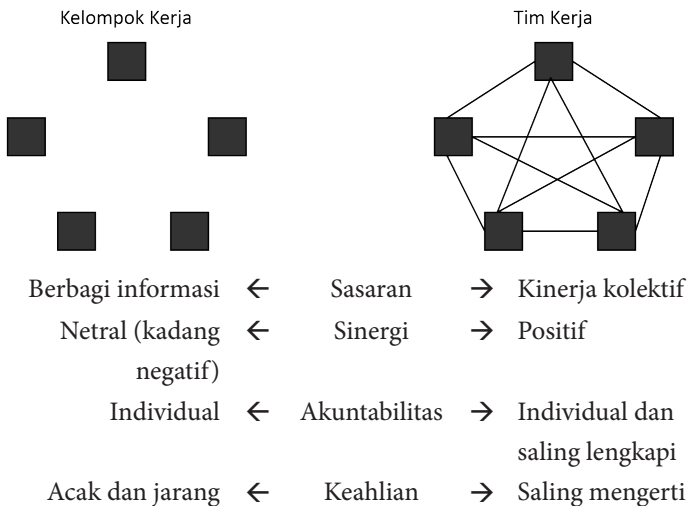
Robbins menyebut sejumlah klasifikasi kelompok, yang menurutnya terdiri atas : (1) Kelompok Komando, (2) Kelompok Pekerjaan, (3) Kelompok Kepentingan, dan (4) Kelompok Pertemanan. Kelompok 1 dan 2 ada dalam ikatan kelompok formal, sementara kelompok 3 dan 4 ada dalam ikatan kelompok informal. Kelompok formal dibangun selaku akibat dari pola struktur organisasi dan pembagian kerja. Contohnya, pengelompokan kegiatan-kegiatan pekerjaan yang relatif serupa ke dalam satu kelompok. Kelompok ini merupakan hasil dari sifat teknologi yang diterapkan dengan

cara bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Kelompok juga terjadi tatkala sejumlah orang pada tingkat atau status yang sama dalam organisasi memandang diri mereka sebagai satu kelompok. Contoh, kepala-kepala departemen atau kepala-kepala dinas suatu kabupaten, atau guru-guru. Kelompok formal tercipta untuk mencapai tujuan organisasi. Kelompok ini sangat memperhatikan aspek kegiatan kerja yang terkoordinasi. Orang-orang disatukan bersama berdasar peran yang telah ditentukan di dalam struktur organisasi. Sifat pekerjaan adalah aspek dominan dari kelompok formal. Sasaran pekerjaan kelompok tersebut diidentifikasi oleh manajemen. Setelah sasaran ini dibentuk, segera menyusul pembentuk aturan-aturan, hubungan, dan norma perilaku di kelompok tersebut. Kelompok formal cenderung permanen, kendati terdapat perubahan keanggotaan aktualnya.

Kelompok informal pembentukannya lebih didasarkan pada hubungan dan persetujuan informal di antara para anggota kelompok ketimbang hubungan peran yang telah ditentukan manajemen. Hubungan informal tersebut dibentuk untuk memuaskan kebutuhan sosial dan psikologis para anggota kelompok, sehingga tidak mesti berhubungan dengan tugas-tugas organisasi yang harus mereka laksanakan. Kelompok mungkin saja menggunakan aneka cara demi memuaskan afiliasi anggota dan motivasi sosial lainnya yang dianggap kurang tersedia di dalam situasi kerja organisatoris. Keanggotaan dalam kelompok informal dapat bersifat lintas struktur formal. Mereka terdiri atas individu yang berasal bagian organisasi yang berbeda ataupun tingkatan yang berbeda pula, baik vertikal, diagonal, maupun horisontal. Kelompok informal dapat bercorak serupa dengan kelompok formal, ataupun bisa pula terdiri atas sebagian kelompok formal. Anggota kelompok informal mengangkat pemimpin informalnya sendiri yang nantinya menjalankan otoritas dengan persetujuan dari para

anggota. Pemimpin informal biasanya dipilih berdasarkan kriteria kemampuan seseorang dalam mewakili nilai dan sikap para anggota, membantu menyelesaikan konflik, memimpin kelompok untuk memuaskan kebutuhannya, atau bernegosiasi dengan manajemen atau orang lain di luar kelompoknya.

- b. Tim kerja adalah kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual. Tim Kerja (*work teams*) bersifat untuk mencapai kinerja bersama, positif, individual dan timbal balik serta kinerjanya saling melengkapi



Gambar 4.1
Beda Kelompok Kerja vs. Tim Kerja versi Robbins

Sementara itu, penulis lain seperti Laurie J. Mullins membedakan Kelompok dan Tim berdasarkan 6 variabel yaitu: Ukuran, Seleksi, Kepemimpinan, Persepsi, Gaya, dan Semangat. Taksonomi beda lengkapnya sebagai berikut:

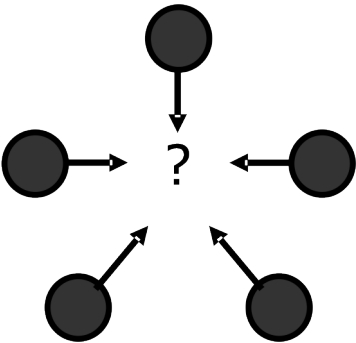
Tabel 4.1

Taksonomi Beda Variabel Tim dan Kelompok versi Robbins

Variabel	Tim	Kelompok
Ukuran	Terbatas	Medium dan besar
Seleksi	Krusial	Imaterial
Kepemimpinan	Berbagi atau dirotasi	Solo
Persepsi	Pemahaman pengetahuan saling melengkapi	Fokus pada pimpinan
Gaya	Peran koordinasi yang tersebar	Konvergensi, konformisme
Semangat	Interaksi dinamis	Kebersamaan mengalahkan musuh

Tim dapat diklasifikasikan berdasar tujuannya. Terdapat 4 bentuk umum dari tim yang biasa kita temukan sehari-hari yaitu : Tim *Problem-Solving*, Tim *Self-Managed Work*, Tim *Cross-Functional*, dan Tim *Virtual*.

a. Tim Pemecahan Masalah (*Problem Solving Team*)

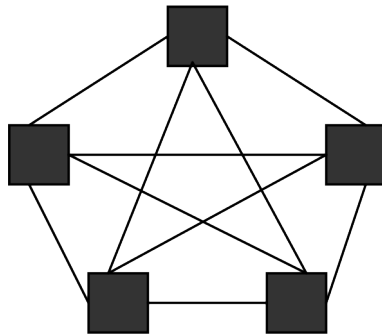


Gambar 4.2
Tim Problem Solving versi Robbins

Tim Pemecah Masalah (*Problem Solving Team*) ini mulai populer sejak tahun 1980-an. Bentuk tim awalnya serupa satu sama lain. Mereka umumnya terdiri atas 5 hingga 12 pekerja yang dibayar per jam dari departemen yang sama yang saling bertemu sekian jam setiap minggu untuk membahas peningkatan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Dalam tim jenis ini, para anggota saling berbagi gagasan dan menawarkan saran seputar proses dan metode kerja, seperti apa yang perlu dilakukan agar produktivitas dapat ditingkatkan. Jarangkali tim-tim ini diberikan otoritas untuk secara unilateral (sendirinya) menerapkan saran mereka ke dalam tindakan. Satu hal yang dikenal sebagai bentuk Tim Problem-Solving adalah Lingkaran Kualitas. Ini merupakan tim kerja terdiri atas gabungan 8 hingga 10 pekerja dan supervisor yang saling berbagi gagasan wilayah kewenangan dan bertemu secara teratur guna mendiskusikan masalah kualitas pekerjaan mereka, menyelidiki sebab-sebab masalah, dan merekomendasikan penyelesaian.

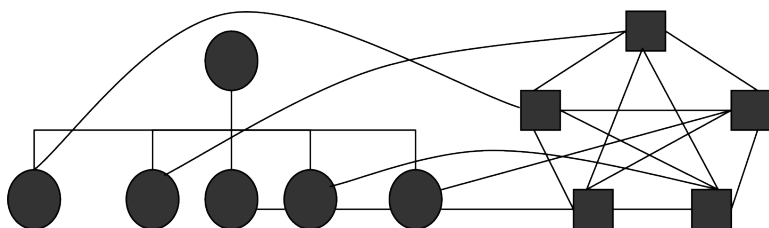
b. Tim Kerja Pengelolaan Diri (*Self-Managed Work*)



Gambar 4.3
Tim Self Managed Work versi Robbins

Tim Work Self-Managed umumnya terdiri atas 10 hingga 15 orang yang mengambil alih tanggung jawab dari para supervisor. Tanggung jawab ini termasuk kendali menyeluruh atas kecelakaan kerja, penentuan penilaian pekerjaan, pemecahan masalah organisasi, dan pilihan prosedur-prosedur pemeriksaan yang dilakukan secara kolektif. Tim ini bahkan memilih sendiri anggotanya. Robbins mencontohkan Xerox, General Motors, Coors Brewing, PepsiCO, Hewlett-Packard, Honeywell, M&M/Mars, dan Aetna Life sebagai contoh sejumlah nama perusahaan populer yang telah mengimplementasikan konsep tim self-managed work. Perkiraan menyebut sekitar 30% pekerja Amerika Serikat menggunakan bentuk tim, dan diantara firma-firma besar, jumlah tersebut mendekati angka 50%.

c. Tim Kerja Pengelolaan Diri (*Cross-Functional Team*)



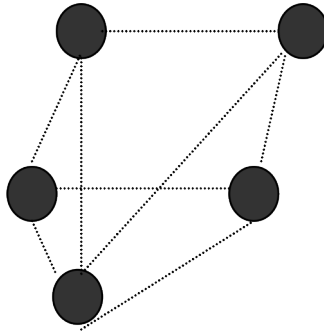
Gambar 4.4
Tim Cross-Functional versi Robbins

Menurut Robbins, Custom Research, Inc, firma riset pemasaran di Minneapolis, Amerika Serikat secara historis telah mengorganisir departemen-departemen yang bersifat fungsional, tetapi manajemen senior menyimpulkan bahwa departemen-departemen tersebut tidak mampu memenuhi kebutuhan yang berubah-ubah dari klien-klien firma. Akibat dari hal tersebut, firma ini menggagas dibentuknya satu tim lintas departemen yang bertujuan meningkatkan komunikasi

dan penelusuran catatan kerja, yang akan membawa pada peningkatan produktivitas dan kepuasan klien. Organisasi ini mencerminkan Tim Cross-Functional. Tim ini terdiri atas pekerja-pekerja dari tingkat hirarki yang serupa tetapi beda wilayah pekerjaannya. Mereka bergabung bersama guna menyelesaikan suatu pekerjaan.

Robbins menyebutkan, banyak organisasi sudah menggunakan Tim Cross-Functional seperti ini semisal IBM membentuk gugus tugas tahun 1960-an yang terdiri atas pekerja lintas departemen dalam perusahaan guna mengembangkan Sistem 360 yang terbukti sukses. Gugus tugas tiada lain melainkan Tim Cross-Functional yang sifatnya temporer.

d. Tim Virtual (Virtual Team)



Gambar 4.5
Tim Virtual versi Robbins

Tim Virtual menggunakan teknologi komputer guna menghubungkan orang-orang yang terpisah secara fisik guna mencapai sasaran bersama. Teknik tersebut memungkinkan orang saling bekerjasama lewat metode online, kendati mereka dipisahkan yuridiksi negara bahkan benua. Tim Virtual dapat melakukan lebih banyak hal ketimbang tim-tim lainnya, terutama dalam hal berbagi informasi, pembuatan keputusan, dan perampungan pekerjaan. Mereka terdiri atas para anggota

dari organisasi yang sama ataupun hubungan anggota organ dengan para pekerja dari organisasi lain semisal supplier ataupun partner.

Terdapat 3 faktor utama yang membedakan Tim Virtual dengan tim-tim lain yang face-to-face, yaitu : (1) Ketiadaan komunikasi lisan-fisik; (2) terbatasnya konteks sosial, dan (3) kemampuan mengatasi masalah waktu dan hambatan tempat. Dalam komunikasi face-to-face, orang menggunakan paraverbal seperti nada suara, intonasi, dan volume suara serta nonverbal seperti gerak mata, roman muka, gerak tangan, dan bahasa tubuh lainnya. Keduanya semakin menjelaskan komunikasi, tetapi kini hal-hal tersebut nihil di dalam Tim Virtual. Tim Virtual menderita kekurangan laporan sosial yang manusiawi akibat interaksi langsung yang kecil diantara para anggotanya.

Ukuran efektivitas suatu tim kerja tersembul di bawah ini:

1. Desain Kerja

Variabel desain kerja meliputi variabel-variabel seperti kemerdekaan dan otonomi, kesempatan menggunakan aneka keahlian dan bakat, kemampuan menyelesaikan pekerjaan atau menciptakan produk, dan mengerjakan tugas atau proyek yang punya dampak signifikan atas orang lain.

2. Komposisi

Kategori ini terdiri atas variabel-variabel yang berhubungan dengan bagaimana tim harus diisi, melalui:

- a. Kemampuan, dalam tim dibutuhkan orang yang ahli dalam membuat keputusan dan problem solving, teknis, dan interpersonal skill;
- b. Personalitas, yaitu The Big Five personality seperti ada dalam pendekatan sifat dalam kepemimpinan;
- c. Pengalokasian peran dan keragaman, yaitu tim harus memiliki 9 peran, yaitu :

- 1) *creator-inovator* – menginisiatif gagasan kreatif;
 - 2) *explorer-promoter* – juara gagasan setelah dimulai;
 - 3) *assessor-developer* – menganalisa pilihan keputusan;
 - 4) *thruster-organizer* – menyediakan struktur;
 - 5) *concluder-producer* – menyediakan arah dan mengikutinya;
 - 6) *controller-inspector* – memeriksa rincian;
 - 7) *upholder-maintainer* – bertarung di pertempuran luar;
 - 8) *reporter-adviser* – menjadi informasi seluas-luasnya; dan
 - 9) *linker* – mengkoordinir dan mengintegrasikan.
- d. Fleksibilitas anggota, tim terdiri atas individu-individu fleksibel yang anggotanya dapat saling melengkapi tugas satu sama lain. Ini nyata berguna bagi suatu tim karena secara signifikan mampu meningkatkan adaptabilitas dan membuatnya luwes di mata para anggotanya. Jadi, pemilihan anggota dilancarkan atas mereka yang memiliki nilai fleksibilitas, yang lalu secara silang melakukan latihan untuk saling mengerjakan pekerjaan anggota lain.

3. Konteks

Tiga faktor kontekstual yang muncul paling signifikan sehubungan dengan kinerja tim adalah adanya sumber daya yang mencukupi, kepemimpinan yang efektif, dan evaluasi kinerja dan sistem reward yang mencerminkan kontribusi tim.

- a. Sumber daya mencukupi. Kelompok kerja adalah bagian kecil dari sistem organisasi sebagai totalitas. Seluruh tim kerja bersandar pada sumber daya di luar kelompok agar tetap hidup. Kelangkaan sumber daya langsung mengurangi kemampuan tim untuk bekerja

secara efektif. Faktor yang paling penting dari sumber daya ini adalah dukungan dari organisasi secara keseluruhan, terutama dana, sumber daya manusia, dan pendelegasian wewenang.

- b. **Kepemimpinan dan Struktur.** Anggota tim harus setuju siapa dapat melakukan apa dan memastikan seluruh anggota berkontribusi secara sama dalam pembagian beban pekerjaan. Sebagai tambahan, tim perlu menentukan bagaimana jadwal kerja tim sebaiknya dirancang, skill apa yang dibutuhkan bagi kemajuan tim, bagaimana kelompok menyelesaikan konflik, dan bagaimana kelompok membuat dan memodifikasi keputusan yang sebelumnya pernah dibuat. Kepemimpinan tidak selalu dibutuhkan. Contoh, bukti-bukti menunjukkan bahwa tim yang bekerja secara mandiri (self-managed work team) kerap menunjukkan kinerja yang lebih baik ketimbang tim yang punya pemimpin yang diangkat secara formal. Pemimpin dapat merusak kinerja, baik tatkala mereka ikut campur dalam kerja-kerja yang tengah dilakukan timself-managed work. Dalam Tim Self-Managed Work, anggota tim menyerap banyak pekerjaan secara lebih besar ketimbang yang bisa diasumsikan oleh manajer.
- c. **Evaluasi Kinerja dan Sistem Reward.** Secara tradisional, evaluasi berorientasi individu dan sistem reward harus dimodifikasi guna merefleksikan kinerja tim. Evaluasi kinerja individu seperti upaya resmi per jam, insentif individu, dan sejenisnya tidak konsisten dengan perkembangan kinerja tinggi yang ditunjukkan tim. Jadi, selaku tambahan guna pengevaluasian dan mereward pekerja bagi kontribusi individualnya di dalam tim, manajemen harus mempertimbangkan appraisal berdasar kelompok, pembagian keuntungan,

perolehan saham, insentif kelompok, dan modifikasi sistem lainnya yang akan menguatkan upaya dan komitmen tim.

4. Proses

Kategori terakhir berhubungan dengan efektivitas tim adalah variabel proses. Variabel-variabel proses terdiri atas komitmen setiap anggota tim terhadap tujuan, pembentukan sasaran tim secara khusus, efikasi tim, manajemen konflik yang terorganisasi baik, serta pengurangan social loafing.

- a. Tujuan Bersama. Tim yang efektif harus punya tujuan bersama sekaligus bermakna, berfungsi sebagai arahan, momentum, dan komitmen di antara anggotanya. Tujuan ini dapat diibaratkan sebuah visi. Ia lebih luas ketimbang sasaran tertentu saja.
- b. Sasaran Spesifik. Tim yang sukses adalah yang mampu menerjemahkan tujuan bersama mereka ke dalam sasaran kinerja yang realistis, spesifik, dan bermakna.
- c. Efikasi Tim. Tim yang efektif punya kepercayaan diri. Mereka yakin mereka akan berhasil. Banyak sukses yang mampu melahirkan sukses. Tim yang telah sukses meningkat keyakinan mereka untuk meraih sukses di masa datang. Kesuksesan akan memotivasi mereka lebih keras lagi untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar.
- d. Tingkat Konflik. Konflik dalam tim tidak selamanya buruk. Tim yang sama sekali tidak pernah terlibat konflik akan mandek dan apatis. Jadi, konflik sebenarnya meningkatkan efektivitas tim, kendati tidak semua konflik punya pengaruh positif. Konflik hubungan yang berdasarkan ketidaknyamanan antar individu, ketegangan, dan permusuhan terhadap orang lain selalu bersifat disfungsi, merugikan. Kendati begitu, pada tim yang menunjukkan kegiatan nonrutin, ketidaksetujuan

antar anggota seputar pekerjaan tidak terlampau punya daya rusak tinggi.

- e. Social Loafing. Individu dapat bersembunyi di dalam kelompok. Mereka dapat terlibat dalam social loafing dalam upaya kelompok karena kontribusi individu tidak bisa diidentifikasi secara mudah. Tim yang efektif menggarisbawahi kecenderungan ini dengan menahan mereka yang akuntabel baik di tingkat individu ataupun tim.

Ciri-ciri tim yang memiliki kinerja tinggi, yaitu;

- a. Seluruh anggota mempunyai tekad menyelesaikan tujuan atau misi yang dikembangkannya.
- b. Tim bekerja dalam lingkungan yang anggotanya saling terbuka dan percaya satu sama lainnya.
- c. Seluruh anggota merasa memiliki tim, dan secara sukarela mereka berpartisipasi di dalamnya.
- d. Anggota terdiri atas orang dengan pengalaman, gagasan, pandangan, yang berbeda, dan perbedaan ini dihargai.
- e. Semua anggota tim secara terus menerus belajar dan memperbaiki dirinya. Hal ini membantu meningkatkan kemampuan tim dalam memecahkan persoalan.
- f. Semua anggota tim mengerti peranan dan tanggung-jawabnya, saling menghargai satu sama lainnya.
- g. Keputusan diambil berdasarkan konsensus
- h. Setiap anggota tim berkomunikasi secara terbuka, langsung, dan saling mendengarkan satu sama lainnya secara obyektif dan penuh kesabaran.
- i. Tim dapat menangani konflik tanpa harus memunculkan permusuhan.
- j. Pimpinan tim, apakah temporer atau tetap, mempraktekan gaya kepemimpinan partisipatif.

5. Membangun kepercayaan dalam tim kerja

Dalam membangun kepercayaan dalam tim, manajer memiliki 3 cara untuk meningkatkan kekompakan, yaitu:

- a. Memperkenalkan persaingan, konflik dengan individu luar atau kelompok lain seringkali meningkatkan kekompakan tim.
- b. Meningkatkan ketertarikan antar pribadi, orang cenderung bergabung dengan tim yang anggotanya mereka kenal atau mereka kagumi.
- c. Meningkatkan interaksi, walaupun kita jarang dapat selalu menyukai semua orang yang bekerjasama dengan kita, tetapi dengan meningkatnya interaksi dengan kita, dapat memperbaiki persahabatan dan komunikasi.

6. Membangun pemain tim kerja

Tidak ada satu cara khusus yang dipakai untuk membangun sebuah tim. Tujuan untuk membangun tim yang bersemangat, memiliki kedekatan, saling percaya, dan produktif dapat dilakukan dengan banyak cara. Apapun caranya, hal yang penting diingat adalah tim itu sendiri harus mengembangkan kemampuan mengidentifikasi persoalan kerja mereka dan sekaligus juga memecahkannya. Pilihan-pilihan yang dimiliki manajer dalam usahanya untuk mengubah individu menjadi anggota/pemain tim, yaitu :

- a. Seleksi, untuk menjadi pemain tim yang efektif, individual harus mempunyai keterampilan antar pribadi. Artinya baik keterampilan teknis maupun memenuhi peran dalam tim.
- b. Pelatihan, bagi karyawan yang memungkinkan dapat menjadi pemain dalam tim, mereka dilatih terutama menyangkut: keterampilan tim, pemecahan masalah, komunikasi, perundingan, manajemen pemecahan masalah, komunikasi, perundingan, manajemen konflik.

- c. Penghargaan, sistem penghargaan/ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong peningkatan kooperatif bukannya untuk kompetitif.

B. PENGETAHUAN INDIVIDU

Pengetahuan merupakan unsur yang mutlak dimiliki oleh individu sumber daya manusia yang berkualitas. Pentingnya pengetahuan tersebut meningkatkan kinerja. Kualitas individu sumber daya manusia, ditentukan dari pengetahuan. Sangat berperan penting dalam mempengaruhi tingkat kemampuan penerimaan inovasi, adopsi dan inisiatif dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi kerja.

Pengetahuan menjadi bagian kompetensi sumber daya manusia yang diperoleh dari pendidikan. Pendidikan menjadi syarat mutlak untuk diperhatikan, karena menjadi tolak ukur dalam meningkatkan potensi sumber daya manusia. Unsur jenjang pendidikan yang pernah ditamati. Jenjang pendidikan memberikan perbedaan dari kualitas masing-masing individu sesuai jenjang pendidikan. Latar belakang pendidikan untuk menambah wawasan yang luas berupa pengadopsian dan inovasi berbagai informasi IPTEK yang mendukung kualitas individu sumber daya manusia. Disiplin ilmu yang membentuk pribadi seseorang merasa mampu, mandiri dan memiliki kapabilitas, akibat pemahaman pengetahuan yang ditekuninya.

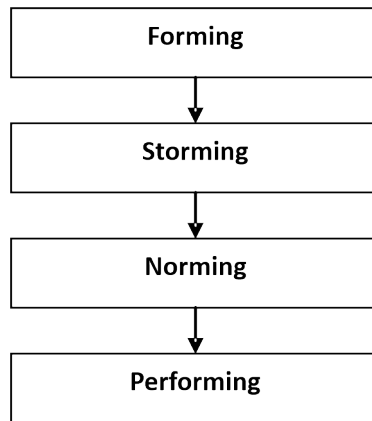
Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu sumber daya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan pembangunan pengetahuan nasional. Thurman (2019) pentingnya pengetahuan dalam peningkatan sumber daya

manusia, sangat diperlukan. Mengingat pengetahuan memberikan andil di dalam menjalankan aktivitas kerja.

Pandangan ini menjelaskan bahwa tim kerja harus memiliki kompetensi pengetahuan yang tinggi dalam menangani dan memberikan solusi tentang dinamika kerja yang saat ini semakin kompetitif. Penilaian terhadap pengetahuan ditentukan oleh jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang memberikan warna terhadap wawasan yang dimiliki serta disiplin ilmu yang ditekuni dalam mengembangkan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dari pengetahuan yang dimilikinya. Jelas pendapat tersebut memberikan interpretasi bahwa pengetahuan menuntut kompetensi yang berkualitas pula, dengan ditunjang jenjang pendidikan yang tinggi, latar belakang yang sesuai dengan wawasan yang luas, disiplin ilmu yang mengarahkan untuk memiliki sikap percaya diri terhadap pentingnya pengetahuan dalam rangka mengembangkan organisasi. Pengetahuan dari tim kerja merupakan suatu yang substantif dan utuh dalam menghasilkan potensi sumber daya manusia.

C. PENGEMBANGAN KERJA TIM

Baik di dalam organisasi maupun di tempat kerja, butuh waktu untuk membuat tim bersatu. Ada proses pengembangan alami yang harus dilalui oleh tiap tim. Memperhatikan evolusi (perubahan) ini berguna sehingga sebagai anggota tim kita bisa mempersiapkan diri untuk bekerja dengan efektif dalam tim tersebut. Gambar di bawah ini menggambarkan keempat tahapan yang dilalui oleh tim. Setelah itu, kita akan diperkenalkan pada karakteristik keempat tahapan tersebut dan bagaimana cara mengatur peran anda dalam tiap tahapan.



Gambar 4.6
Tahapan Pengembangan Kerja Tim

Tahapan-tahapan pengembangan kerja tim

▫ Tahap Satu: Forming/Pembentukan

Ini adalah tahap untuk mengenal satu sama lain dan untuk membentuk komitmen individu pada tugas atau proyek yang akan dikerjakan. Situasi intinya adalah situasi yang tidak aman dan berhati-hati, dengan menunjukkan sikap aktif dan pasif, misalnya sikap aktif terlihat saat mencari peran dalam kelompok. Penghargaan terhadap peran ini yang dilakukan oleh anggota lain dalam kelompok tersebut dikenali dari kehadiran seseorang dan penerimaan terhadapnya dalam kelompok itu. Tahap ini mencakup pengujian untuk mengetahui batasan perilaku interpersonal (antar anggota kelompok) dan batasan perilaku terhadap tugas yang dihadapi.

▫ Tahap Dua: Storming Stage/Tahap Curah Gagasan

Setelah tim bekerja bersama selama beberapa waktu, kelompok tersebut akan meninggalkan tahap pembentukan dan memasuki tahap Curah Gagasan. Ini adalah tahap yang sulit dilalui oleh kelompok tersebut, tapi penting bagi kesehatan

pengembangan kelompok. Tahap Curah Gagasan dicirikan oleh perilaku-perilaku berikut:

- Para anggota kelompok mulai menunjukkan gaya aslinya
- Ketidak-sabaran yang terus meningkat akan muncul ke permukaan akibat sedikitnya kemajuan yang dicapai
- Para anggota akan saling masuk ke daerah anggota lain, dan hal ini akan mengganggu
- Akan muncul ketidak-sepakatan umum tentang proses, tugas dan tujuan
- keseluruhan tim tersebut.

▫ Tahap Tiga: Norming/Penormaan

Saat anggota kelompok mengetahui perbedaan-perbedaan mereka dan telah mengatasinya, mereka maju ke tahap pembentukan norma, tahap dimana mereka bertanya, “Hei, apa yang akan kita lakukan untuk menyelesaikan tugas kita?”. Setelah melewati kesopanan dan kegugupan tahap Pembentukan dan mengatasi masalah di tahap Curah Gagasan, tim akan menginginkan pengkajian ulang tentang kemajuan dan fungsi yang mereka kerjakan. Karena anggota tim telah belajar mengatasi perbedaan diantara mereka dan konflik emosional sudah diredam, mereka akan punya lebih banyak waktu dan energi untuk fokus pada tujuan mereka.

Para anggota kelompok mencari konsensus. Penggabungan pendapat dan masukan dari tiap individu mulai terjadi. Akhirnya, perbedaan-perbedaan antar individu diterima dan aturan baru untuk bekerja mulai disusun. Tahap norming/penormaan dicirikan oleh perilaku-perilaku berikut:

- Aturan dasar dan prosedur formal yang kemungkinan terlewatkan di awal sekarang mulai dianggap lebih serius.

- Tim tersebut akan menginginkan lebih banyak pembahasan tentang hal-hal ini, waktu yang digunakan untuk memunculkan ide akan lebih sedikit, dan
 - Lebih banyak dihabiskan untuk pengambilan keputusan
 - Para anggota akan ingin membatasi agenda item-item yang harus difokuskan dengan topik-topik spesifik
 - Sub kelompok mungkin dibentuk untuk maju lebih cepat
 - Konflik-konflik dimunculkan dan dipecahkan
- Tahap Empat: Performing / Bekerja—Tahap Aksi

Pembentukan, curah gagasan, penormaan dan kemudian bekerja, tahap akhir dalam pengembangan kerja tim. Tim yang bekerja adalah tim unit yang sangat efektif dalam memecahkan masalah, yang bisa meraih solusi dengan cepat dan bahkan bisa mendahului memecahkan isu-isu sebelum berubah menjadi masalah. Tahap ini hanya bisa dimulai ketika kelompok sudah merasa dan berpikir bahwa beberapa hal bisa diprediksikan, bahwa aturan hubungan antar anggota kelompok telah disetujui dan bahwa kelompok tersebut tidak perlu menegosiasikan apa yang sudah dibangun. Sebuah tim dalam tahap bekerja akan:

- Bersikap produktif: tugas-tugas akan diselesaikan, dan tim akan mencari lebih banyak hal untuk dilakukan
- Bersikap proaktif, dan tidak selalu menunggu arahan dari pihak manajemen
- Menunjukkan kesetiaan pada kelompok, dan menghargai perselisihan pribadi.
- Mendorong pelajaran dan perkembangan personal
- Peduli pada kesejahteraan dan perkembangan anggota tim

Perkembangan melalui keempat tahap itu terjadi dengan jangka waktu yang berbeda untuk tim yang berbeda dan bisa

terjadi sangat cepat atau sangat lambat. Ada tim yang tidak mengalami kemajuan, apalagi saat terjadi pergantian personel. Durasi dan intensitas tahap-tahap ini bervariasi dari satu tim ke tim lainnya. Mungkin membutuhkan waktu bulanan bagi sebuah tim untuk mencapai tahap bekerja, sementara tim lainnya hanya butuh waktu beberapa minggu saja. Dengan mengetahui bahwa hal ini adalah hal yang wajar untuk dilalui oleh tim, maka akan membantu tim kita dalam memahami dan mengantisipasi proses tersebut, dan mengambil tindakan untuk membangun hubungan kerja yang lebih produktif.

Perasaan anggota mungkin berubah-ubah dari tertarik dan bersemangat, saat proyek dimulai; ke terdorong, saat mengumpulkan data dan informasi yang berguna; ke frustrasi, saat tim membentur tembok dan harus menyusun rencana baru. Komunikasi yang baik adalah komponen yang bisa membantu tim melaju menuju keberhasilan penyelesaian proyek tim. Rekan se-tim harus sering ditemui dan terlibat dalam komunikasi terbuka. Norma-norma (aturan dasar tim tersebut) harus dibangun sejak awal dan kemudian dikaji ulang dan diperbaiki pada saat-saat tertentu. Buatlah perbedaan kerja tiap individu untuk tim dengan membuat usaha untuk menggunakan bakat unik tiap anggota tim yang berbeda-beda. Memahami apa yang diharapkan dan diikuti dengan menjadi bisa diandalkan. Kegagalan seorang anggota tim untuk melaksanakan tugasnya dan memainkan perannya sering kali menjatuhkan tim tersebut karena anggota tim yang lain kadang mengabaikan tugasnya untuk menutupi kegagalannya. Disisi lain, pengorbanan pribadi untuk tim akan dikenali dan menghasilkan kepercayaan dan dukungan jika dibutuhkan.

Perkembangan kelompok kerja dalam organisasi berkaitan dengan bukti bahwa organisasi tersebut jauh lebih efektif jika diatur dalam cara yang partisipatif. Para pekerja perlu dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan, yang hasilnya akan berdampak pada mereka. Keterlibatan pekerja tidak hanya mempengaruhi

perasaan puas mereka, tapi juga membantu memastikan bahwa implementasinya bisa berjalan lebih mulus dibanding jika partisipasi mereka sangat sedikit atau tidak ada sama sekali.

1. Bekerjasama dengan orang lain

Organisasi adalah sekelompok individu yang bergabung bersama untuk mencapai tujuan bersama dengan bekerja sama dan membagi tugas diantara mereka. Orang yang berhasil selalu mau menerima bantuan dari orang lain dalam bentuk saran, kritik, atau yang lainnya dalam menyelesaikan sebuah tugas. Orang yang berhasil juga selalu mau memberikan bantuan dalam bentuk ide dan saran.

Meskipun dalam bahasa sehari-hari kita menggunakan kedua istilah ini dengan maksud yang sama, disini bisa dibedakan. Kolaborasi (=bekerja bersama) berarti membagi kerja, mungkin melakukan satu hal dengan paralel (bersama-sama mengerjakan satu hal tertentu). Kerja sama (= bersama-sama bekerja) lebih berarti melakukan pekerjaan yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam tim manapun, tiap anggota tim mengerjakan pekerjaan tertentu, yang semuanya diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.

2. Kelompok Kerja

Kelompok kerja adalah hal mendasar dalam sejarah manusia dan masyarakat, karena ini merupakan cara yang paling masuk akal untuk melakukan tugas yang terlalu besar untuk dikerjakan sendiri. Sekarang, kelompok kerja semakin menjadi fakta dalam kehidupan organisasi. Saat ini, kita menemukan kelompok kerja yang relatif permanen di tempat kerja, seperti departemen, dewan perwakilan, dan kelompok kerja yang dibangun dengan basis sementara, misalnya tim untuk proyek tertentu dan komite pemecahan masalah. Ada banyak kelompok tidak resmi atau kelompok sosial juga didalam organisasi kerja.

Alasan kenapa organisasi semakin mengandalkan metode operasi berdasarkan kelompok, karena kerumitan alami kegiatan organisasi. Sangat tidak mungkin seorang individu mengatasi, dengan memuaskan, banyak masalah dan keputusan bisnis yang harus dipecahkan. Orang-orang perlu bekerja dalam kelompok untuk menggabungkan pengetahuan dan kemampuan mereka untuk memecahkan masalah yang kompleks dan membutuhkan sejumlah kemampuan.

Bagi para pegawai yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil melalui kelompok kerja, implikasinya jelas. Mereka memiliki tanggung jawab pada organisasi mereka, dan pada diri mereka sendiri, untuk mengembangkan pengetahuan dan pemahaman mereka tentang kelompok, untuk bekerja dengan tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk mendorong kelompok kerja dan menjadi lebih efektif. Semua orang perlu mengembangkan kemampuan mereka berpartisipasi dalam kelompok, yang memungkinkan mereka bekerja dengan efektif sebagai anggota kelompok kerja.

a. Kelompok kerja dan manajer

Kelompok kerja semakin menjadi fakta kehidupan organisasi karena:

- Masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi tersebut menjadi semakin kompleks dan membutuhkan gabungan pengetahuan, kemampuan dan sikap, dengan kata lain kompetensi kelompok kerja untuk mengatasi masalah dengan memuaskan.
- Meyakini nilai-nilai, kebutuhan dan pendekatan partisipatif pada manajemen.

Manajer harus bekerja :

- Melalui kelompok dalam peran sebagai pemimpin dan
- Dalam kelompok sebagai anggota

Semua pekerja harus :

- Meningkatkan pemahaman tentang bagaimana kelompok bekerja;
- Mengembangkan kemampuan untuk membantu membuat kelompok jadi lebih efektif;
- Mengembangkan kemampuan untuk menjadi anggota kelompok yang efektif.

Peran Tim Kerja

1. Kegunaan peran tim

Peran tim membantu kita melihat rentang isu-isu penting yang dihadapi oleh tim yang efektif. Kita semua cenderung kuat sebagai individu di beberapa peran dan kurang mampu di beberapa peran lain. Tidak ada peran tim yang lebih baik atau lebih penting dari peran lain. Masalahnya adalah apakah tim mendapatkan input dari sejumlah besar peran yang ada, dan apakah profil umum tim sesuai dengan kebutuhan untuk mengerjakan tugas tersebut, atau tidak.

“Orang-orang yang berguna yang harus dimiliki sebuah tim adalah orang-orang yang memiliki kelebihan atau karakteristik yang memenuhi kebutuhan tanpa menggandakan yang sudah ada. Tim adalah masalah keseimbangan. Yang dibutuhkan bukanlah individu yang sangat seimbang, melainkan individu yang menyeimbangkan individu-individu lain dalam kelompok. Dengan demikian, kelemahan tiap individu bisa ditekan dan kelebihanannya bisa digunakan dengan maksimal.” (R. Meredith Belbin, 2014).

Tim terbaik tersusun dari orang-orang yang memiliki berbagai peran dalam tim. Peran tim adalah salah satu aspek keberagaman tim yang melengkapi keberagaman lain seperti gender, budaya dan bahasa. Ada penelitian penting yang mengkonfirmasi bahwa tim heterogen atau beragam yang diatur

dengan baik dan menerima serta memanfaatkan keberagaman jauh lebih baik dari tim yang homogen. Peran manajer adalah untuk memobilisasi keberagaman dan membantu tim memanfaatkannya dan menggali cara baru untuk bekerja serta memunculkan ide dan memecahkan masalah. Ada sejumlah klasifikasi peran tim, tapi salah satu yang paling terkenal dan banyak digunakan adalah klasifikasi Dr Meredith Belbin.

2. Apa peran tim itu?

Peran tim sebagaimana definisi Dr Meredith Belbin adalah: “Kecenderungan untuk bersikap, berkontribusi, dan saling terkait dengan orang lain dengan cara tertentu.”

Definisi peran tim Belbin menjelaskan satu pola perilaku yang mencirikan (menjadi karakter) perilaku seseorang dalam hubungannya dengan orang lain dalam memfasilitasi kemajuan sebuah tim. Nilai teori peran tim ada dalam kemampuannya untuk memungkinkan seorang individu atau sebuah tim mengambil keuntungan dari pengetahuan diri dan menyesuaikan diri dengan tuntutan yang dibuat oleh situasi eksternal.

Jumlah ideal untuk tim manajemen bervariasi sesuai situasi yang membutuhkannya meskipun, jika kita menyimpulkan dari klasifikasi peran tim Belbin, kita akan mendapatkan tujuh tim. Ketujuh peran tersebut adalah:

- Plant
- Coordinator
- Monitor evaluator
- Implementer
- Completer finisher
- Resource investigator
- Shaper
- Team worker
- Specialist

Sebenarnya, jika kita bisa mengaturnya, kita bisa membuat tim dengan orang yang lebih sedikit, karena satu orang bisa memegang dua peran (atau bahkan tiga peran). Meskipun tujuan utama adalah bahwa semua fungsi harus diisi oleh seseorang. Sebagai catatan bahwa fungsi tidak termasuk dalam 'leader'. Tim perlu seorang leader, tetapi tidak berarti (karena dalam praktek sering terjadi) membatalkan semua tujuh fungsi kepada satu orang. Itu merupakan peniadaan tim kerja yang benar. Sebagian besar peran kepemimpinan adalah meyakinkan bahwa semua fungsi yang diperlukan akan dilatih secara baik, dan mengajak mereka bersama-sama, maka tim akan berfungsi dengan benar karena satu unit.

Sekarang, mari menganalisa lebih dalam tiap peran yang disebutkan dalam klasifikasi diatas:

1. Plant

Karakter: Penggagas dan pendiri kelompok biasanya sangat kreatif. Orang-orang ini menyediakan bibit dan pemikiran yang akan memunculkan perkembangan besar. Biasanya mereka lebih suka beroperasi sendirian di tempat yang jauh dari anggota lain dalam kelompoknya, menggunakan imajinasi mereka dan sering kali bekerja dengan cara yang ortodoks. Mereka cenderung tertutup dan bereaksi keras terhadap kritik dan pujian. Ide-ide mereka sering bersifat radikal dan kurang memiliki batasan praktis. Mereka tidak tergantung pada orang lain, pintar dan orisinal, mungkin lemah dalam berkomunikasi dengan orang lain yang tidak sepemikiran.

Fungsi: Fungsi utama adalah untuk menghasilkan proposal baru dan memecahkan masalah yang kompleks. sering dibutuhkan di tahap awal sebuah proyek atau saat proyek tersebut mandeg. Biasanya menegaskan bahwa dirinya adalah pendiri sebuah perusahaan atau sebagai pemilik ide awal sebuah produk. Terlalu banyak di satu perusahaan bisa tidak produktif, karena mereka cenderung menghabiskan waktunya

untuk memaksakan ide mereka sendiri dan melibatkan yang lainnya dalam perselisihan.

2. Coordinator

Karakter: Ciri seorang Koordinator yang mudah dilihat adalah kemampuan mereka untuk menyuruh orang-orang bekerja mencapai tujuan bersama. Dewasa, dipercaya dan percaya diri, mereka bisa melakukan ini dengan siap. Dalam hubungan antar personal mereka cepat tanggap dengan bakat individu dan cepat menggunakannya untuk mencapai tujuan kelompok. Meskipun Koordinator tidak selalu yang terpintar dalam tim, mereka memiliki pandangan yang luas dan mendunia dan umumnya dihormati.

Fungsi: Ditempatkan dengan tepat jika diminta bertanggung jawab di dalam tim yang terdiri dari orang-orang dengan keberagaman kemampuan dan karakteristik personal. Kinerja mereka lebih baik dalam menangani rekan kerja yang berkedudukan sama atau hampir sama dibanding saat menangani bawahan. Moto mereka biasanya 'konsultasi dengan kendali' dan mereka biasanya meyakini penanganan masalah dengan tenang. Dalam situasi yang sama, cenderung berselisih dengan penggagas karena gaya manajemen mereka yang bertolak belakang.

3. Monitor Evaluator

Karakter: Pengawasan dan pengevaluasi berpikiran serius, berhati-hati dan memiliki imunitas dalam dirinya untuk tidak bersikap terlalu antusias. Mereka lambat dalam mengambil keputusan, karena lebih suka memikirkan dan mempertimbangkan sesuatu lebih dari sekali. Biasanya memiliki kemampuan berpikir kritis yang tinggi serta memiliki kapasitas yang bagus untuk memberi penilaian yang membutuhkan pertimbangan atas semua faktor. Seorang pengevaluasi pengawasan yang baik jarang salah.

Fungsi: Paling cocok ditempatkan untuk menganalisa masalah dan mengevaluasi ide-ide dan saran-saran. Mereka sangat ahli dalam mempertimbangkan pro dan kontra sebuah pilihan. Bagi banyak orang luar, mungkin tampak sebagai orang yang kering/tidak bisa diajak bercanda, membosankan atau bahkan terlalu kritis. Sejumlah orang mungkin heran bagaimana dia bisa menjadi manajer. Namun, banyak Pengevaluasi Pengawasan yang menempati posisi strategis dan berada di jajaran tinggi perusahaan. Dalam sejumlah pekerjaan, keberhasilan dan kegagalan kadang ditentukan oleh satu pilihan. Ini adalah teritori ideal bagi Pengevaluasi Pengawasan; bagi orang yang tidak pernah salah yang selalu menang pada akhirnya.

4. Implementer

Karakter: Pelaksana memiliki pemikiran praktis dan sejumlah besar kontrol diri dan disiplin. Mereka menyukai kerja keras dan menangani masalah dengan cara yang sistematis. Dilihat dari pandangan orang banyak, Pelaksana adalah jenis orang yang setia dan minatnya ada di perusahaan dan tidak peduli dengan kepentingan pribadi. Namun, Pelaksana mungkin kurang spontan dan menunjukkan tanda kekerasan diri.

Fungsi: Berguna bagi sebuah organisasi karena kebertanggung jawaban dan kapasitas mereka untuk penerapan. Mereka berhasil karena efisien dan memiliki pemikiran tentang apa yang bisa dicapai dan apa yang relevan. Dikatakan bahwa banyak eksekutif yang hanya melakukan apa yang ingin dia lakukan dan menolak tugas yang tidak menyenangkan mereka. Pelaksana yang baik sering melaju ke posisi manajemen tingkat tinggi dengan bantuan dari kemampuan organisasi dan kompetensi dalam melaksanakan tugas yang diperlukan.

5. Completer Finisher

Karakter: Penyelesai pelengkap memiliki kapasitas besar untuk mengikuti dan memperhatikan detail. Mereka tidak mungkin memulai sesuatu yang tidak bisa mereka selesaikan. Mereka termotivasi oleh kecemasan internal, namun dari luar mereka tetap tampak tidak terganggu. Biasanya, mereka bersifat introvert dan membutuhkan sedikit sekali pendorong eksternal atau insentif. Penyelesai Pelengkap bisa bersikap tidak toleran pada orang-orang yang berpembawaan kasual. Mereka jarang tertarik pada pendelegasian tugas dan lebih senang menyelesaikan segalanya sendiri.

Fungsi: Biasanya tidak bisa dikalahkan jika tugas yang ada membutuhkan konsentrasi tertutup dan tingkat akurasi tinggi. Mereka menimbulkan perasaan mendesak dalam tim dan sangat bagus dalam hal menepati jadwal. Dalam manajemen, mereka menyelesaikan sesuatu dengan standar tinggi yang membuat mereka dikagumi, dan dengan perhatian mereka pada ketepatan presisi, perhatian pada detail dan dengan teratur.

6. Resource investigator

Karakter: Pencari Sumberdaya seringkali bersifat ekstrovert antusias dan bisa cepat melewati batas. Mereka pintar dalam berkomunikasi dengan orang-orang baik di dalam maupun di luar perusahaan. Mereka adalah negosiator alami dan andal dalam menelusuri peluang baru dan membangun kontak. Meskipun bukan sumber utama ide orisinal, pencari sumberdaya bekerja dengan efektif saat harus mengambil ide orang lain dan mengembangkannya. Seperti yang digambarkan oleh namanya, mereka ahli dalam menemukan siapa yang bisa bekerja dan apa yang bisa dikerjakannya. Mereka biasanya menerima sambutan hangat dari orang-orang karena mereka sendiri hangat dan mudah bergaul. Pencari Sumberdaya

memiliki kepribadian yang santai dengan rasa ingin tahu dan kesiapan yang besar untuk melihat peluang dari segala sesuatu yang baru. Namun, jika mereka tidak terus menerus didorong oleh orang lain, antusiasme mereka cepat menghilang.

Fungsi: Pencari Sumberdaya pintar mengeksplorasi dan melaporkan kembali ide-ide, perkembangan, atau sumber daya di luar kelompok. Mereka adalah orang yang secara alami diciptakan untuk membangun kontak eksternal dan untuk melakukan negosiasi apapun. Mereka memiliki kemampuan untuk berpikir sambil berjalan dan menggali informasi dari orang lain.

7. Shaper

Karakter: Para Pembentuk adalah orang-orang yang sangat termotivasi dan memiliki energi besar dan memerlukan pencapaian. Biasanya mereka bersifat ekstrovert agresif dan memiliki dorongan kuat. Para Pembentuk senang menantang orang lain dan keinginan mereka adalah memenangkan tantangan tersebut. Keras kepala dan tegas, mereka cenderung menunjukkan respon emosional yang kuat pada segala bentuk kekecewaan atau frustrasi. Para Pembentuk sangat pemaksa dan senang berdebat dan mungkin kurang memiliki sensitifitas antar personal. Peran mereka adalah peran yang paling kompetitif.

Fungsi: Para Pembentuk umumnya bisa dijadikan manajer yang baik karena mereka menghasilkan tindakan dibawah tekanan. Mereka bisa memunculkan semangat dalam tim dan sangat berguna bagi kelompok dimana komplikasi politis memperlambat segala sesuatu; para Pembentuk bisa dikatakan besar dari masalah-masalah seperti ini dan akan maju terus tanpa pikir panjang. Mereka sangat cocok untuk membuat perubahan yang penting dan tidak segan mengambil keputusan yang tidak disukai. Seperti namanya, mereka mencoba memberi sebuah bentuk atau pola pada diskusi atau kegiatan kelompok. Mereka mungkin adalah anggota tim yang

paling efektif dalam memastikan adanya kegiatan positif.

8. Team Worker

Karakter: Para Pekerja Tim adalah anggota tim yang paling mendukung. Mereka bersifat lembut, mudah bersosialisasi dan perhatian pada orang lain. Mereka memiliki kapasitas besar untuk fleksibilitas dan beradaptasi pada berbagai situasi dan berbagai orang. Para Pekerja Tim cerdik dan diplomatis. Mereka adalah pendengar yang baik dan umumnya populer di kalangan anggota kelompok. Mereka bekerja dengan sensitifitas, tapi tetap tegar dalam situasi sulit.

Fungsi: Peran Pekerja Tim adalah untuk mencegah masalah interpersonal muncul di dalam tim, sehingga memungkinkan semua anggota tim untuk berkontribusi dengan efektif. Karena tidak menyukai pergesekan, mereka akan melakukan apa saja untuk menghindarinya. Sangat umum Pekerja Tim menjadi manajer senior, terutama jika garis manajemennya didominasi oleh Pembentuk. Ini akan menciptakan iklim dimana kecerdikan dan kemampuan diplomasi Pekerja Tim menjadi aset nyata, khususnya dibawah rezim manajerial yang menyebabkan konflik mudah mencuat atau ditekan diam-diam. Para Pekerja Tim yang menjadi Manajer dianggap tidak berbahaya bagi seorang pun dan dengan demikian paling diterima dan disukai orang. Para Pekerja Tim memiliki efek pelumasan (lubrikasi) pada tim. Moral tim menjadi lebih baik dan orang-orang tampaknya bekerja sama dengan lebih baik saat ada mereka.

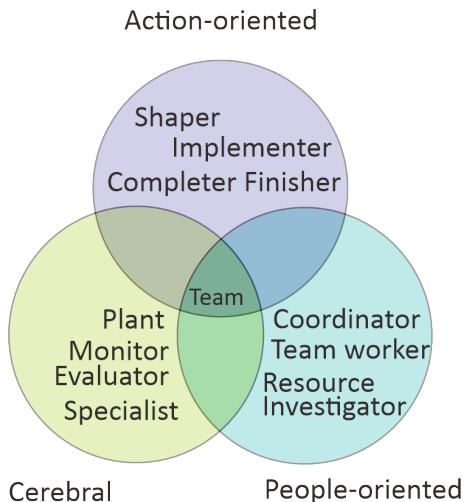
9. Specialist

Karakter: Spesialis adalah orang-orang berdedikasi yang bangga akan kemampuan teknis dan pengetahuan khususnya. Prioritas mereka terpusat pada mempertahankan standar profesional dan memperluas dan mempertahankan bidang mereka sendiri. Meskipun mereka menunjukkan kebanggaan

besar akan bidang keahlian mereka, mereka tidak terlalu tertarik pada orang lain. Pada akhirnya, Spesialis menjadi ahli dengan terus berkomitmen di garis depan. Ada sedikit orang yang entah memang benar-benar berniat atau memilih menjadi Spesialis kelas satu.

Fungsi: Para Spesialis memiliki bagian yang tidak bisa dihilangkan di dalam tim, karena mereka menyediakan kemampuan yang sulit di dapat yang menjadi dasar produksi barang atau jasa perusahaan tersebut. Sebagai manajer, mereka mendapatkan dukungan baik sukarela maupun terpaksa karena mereka mengetahui bidang mereka jauh lebih baik dibanding siapapun dan biasanya dipanggil untuk membuat keputusan yang berdasarkan pengalaman matang.

Peran-peran di atas dikelompokkan menjadi tiga kategori:



Gambar 4.7
Kategori Peran dalam Tim

Memperhatikan gabungan peran dalam tim bisa membuat tim menganalisa cara mereka bekerja dengan lebih baik dan bisa

membuat mereka melihat perbedaan dan kesulitan yang mungkin terjadi dengan lebih objektif. Ini juga membantu menegaskan pesan bahwa tim paling baik dan paling efektif pasti dibentuk oleh orang-orang yang memainkan peran berbeda yang bekerja bersama untuk menciptakan keseimbangan bagi semuanya.

Dengan mencapai keseimbangan peran, tim tersebut bisa melingkupi sejumlah pendekatan. Meski tiap individu mungkin cenderung berfokus pada aspek-aspek tugas dan proses yang berbeda, dengan bersama-sama, para individu tersebut akan menciptakan tim kerja yang sangat efektif. Yang menarik adalah bahwa tidak satu peran pun yang negatif dan tidak ada satu pun cara “terbaik” untuk menentukan pilihan peran tim kita. Semakin sadar kita akan perilaku, semakin besar kemungkinan kita bisa menyesuaikan dan menentukan pilihan perilaku kita untuk meningkatkan hubungan kerja. Memiliki sejumlah peran yang beragam sangat penting bagi keseimbangan tim dan, tentunya, bagi organisasi. Namun, ada sejumlah peran tim dimana gaya bisa berbenturan dan kedekatan akan sulit.

D. KERJASAMA TIM

Tim Kerja (*work team*) berbeda dengan kelompok kerja (*work group*). Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat berbagai keputusan untuk membantu setiap anggota bekerja di dalam area tanggung jawabnya. Sedangkan tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individunya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individu. Menurut Robbins, kerjasama tim adalah sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha yang dilakukan anggota tim menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada masukan individual setiap anggota. Sedangkan menurut Heymann (2016), teamwork adalah proses bagaimana individu bekerja bersama untuk mencapai suatu

tujuan. Hal sama juga diungkapkan oleh Haris & Haris (2006) bahwa tim memiliki tujuan bersama, dimana anggota tim dapat mengembangkan secara efektif dan adanya hubungan timbal balik untuk mencapai tujuan tim. Teamwork adalah kumpulan individu yang bekerja sama melalui berbagi pengetahuan dan keterampilan. Johnson dan Johnson (2019) Teamwork adalah kolaborasi individu untuk bekerjasama mencapai tujuan yang ditentukan. pendekatan multidimensional yang ditandai dengan serangkaian perilaku adaptif, kognisi dan sikap yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama

Menurut Paris, Salas & Cannon-Bowers (2000), sekumpulan individu yang bersama-sama bukan suatu tim, Teamwork merupakan gabungan dari perilaku beberapa individu, teamwork merupakan gabungan dari knowledge, skill dan attitude yang ditujukan untuk mendukung anggota tim dan pencapaian tujuan tim. Teamwork adalah seperangkat pengalaman, tindakan dan perasaan masing-masing anggota tim yang saling terkait yang dibutuhkan untuk proses koordinasi dan pencapaian tujuan tugas tim.

Salas et al. (2018) menjelaskan bahwa ada lima komponen inti yang mempengaruhi teamwork yang disebut sebagai “Big Five of Teamwork”. Lima kompoen inti ini akan meningkatkan derajat peningkatan kinerja pada tim. Dari hasil penelitian terakhir didapat bahwa tim yang terlatih pada tiga dari lima komponen (mutual performing monitoring, adaptability dan team leadership) memiliki kinerja yang lebih baik. Setiap komponen dari kerjasama tim saling berkontribusi dalam menciptakan tim yang efektif. Komponen-komponen ini meliputi:

1. *Team Leadership* menjadi salah satu komponen dalam “Big Five” karena kegagalan pimpinan dalam membimbing dan mengkoordinasi anggota tim dapat menjadi faktor kunci dalam ketidakefektifitasan tim kerja. (Stewart & Manz, 2005). Team Leadership memungkinkan kerjasama tim menjadi

efektif tidak hanya dengan menggabungkan kontribusi dari masing-masing anggota tim, tetapi juga dengan memberikan pemahaman pada setiap anggota mengenai tujuan tim. Dengan kata lain *team leadership* adalah kemampuan ketua tim dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan anggota tim lainnya, menilai kinerja tim, menetapkan tugas, mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan tim, memotivasi anggota tim dan membuat suasana yang positif. *Team leadership* akan mempengaruhi efektivitas tim melalui kemampuannya untuk mengatur dan memperkuat ekspektasi kinerja termasuk *mutual performing* dan *backup behaviour*.

2. *Mutual Performance Monitoring*, tim yang efektif merupakan tim yang terdiri dari anggota yang memiliki kesadaran fungsi tim dengan memantau kerjasama anggota kelompoknya. Hal ini bertujuan untuk mengurangi kesalahan, menyadari kesalahan sebelum atau sesegera mungkin setelah kesalahan terjadi. Dengan kata lain, *performance monitoring* adalah kemampuan anggota tim untuk mengembangkan pemahaman umum tentang tim dan menerapkan strategi yang secara akurat memantau kinerja rekan se-tim untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat berjalan seperti yang diharapkan (McIntyre & Salas, 1995). Dimensi ini menjadi sangat penting dalam tim kerja ketika tim berada dalam tugas-tugas yang memunculkan kondisi stress. Dari hasil penelitian terdahulu didapat bahwa anggota tim yang memiliki beban kerja berlebih, lebih berpotensi membuat kesalahan dan tidak menyadari kekurangan dari kinerja mereka sendiri. *Mutual performance monitoring* mempengaruhi efektivitas tim melalui *backup behaviour* yang efektif.
3. *Backup Behaviour* didefinisikan sebagai kemampuan anggota tim untuk mengantisipasi kebutuhan rekan tim lainnya. mencakup kemampuan untuk menggeser beban kerja rekan

tim untuk mencapai keseimbangan beban kerja diantara rekan setim. Jika pada mutual performance monitoring, beban kerja anggota tim telah melampaui batas, tim dapat melakukan backup behavior dengan menggeser tanggung jawab pekerjaan kepada anggota tim yang kekurangan beban kerja. Backup behavior mempengaruhi kinerja tim secara langsung dengan memastikan semua tugas tim dapat selesai. Kemampuan tim untuk mengurangi beban kerja tiap anggota merupakan komponen penting dari efektivitas tim karena beban kerja berlebih sering menjadi stressor. Kemampuan tim dalam mendistribusikan beban kerja berlebih mengakibatkan tim dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan. Oleh karena itu pentingnya backup behavior tidak hanya meningkatkan kinerja tiap anggota namun juga memungkinkan tim dapat beradaptasi. Pengaruh backup behavior pada efektivitas tim dipengaruhi oleh kemampuan tim untuk dapat beradaptasi secara efektif dengan perubahan lingkungan.

4. *Adaptability*, pada umumnya, adaptasi dianggap sebagai hasil dari usaha tim. Salas (2005) berpendapat bahwa kemampuan beradaptasi dipahami sebagai proses tim yang bergerak lebih efektif menuju tujuan tim. *Adaptability* didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan strategi berdasarkan informasi dari lingkungan, realokasi rekan tim dan mengubah perilaku data terjadi perubahan lingkungan. Penelitian yang dilakukan oleh Campion dan rekannya (2018), menunjukkan bahwa tim yang anggotanya mudah beradaptasi menjadi lebih efektif daripada tim dengan anggota yang tidak fleksibel. Namun perubahan dalam lingkungan atau tugas tim harus terus dikaji untuk menentukan apakah proses tim menjadi efektif dalam mencapai tujuan dari waktu ke waktu. Kemampuan beradaptasi membantu tim dapat merespon tuntutan yang tidak terduga misalnya penurunan kesehatan

pasien. Oleh karena itu, komponen ini bukan hanya berbicara mengenai kemampuan untuk merubah perilaku tim tetapi juga kemampuan untuk menghadapi perubahan yang baru ditemui. Kemampuan Adaptability dari tim memiliki efek langsung pada efektivitas tim.

5. *Team Orientation* merupakan komponen terakhir dari “*big five of teamwork*”. Team orientation adalah kecenderungan untuk mengambil tanggung jawab rekan selama interaksi kelompok dan keyakinan bahwa tujuan tim lebih penting dari tujuan pribadi. Selain itu team orientation tidak hanya meningkatkan usaha dan kinerja individu dalam tim serta kepuasan individu, tetapi team orientation juga mempermudah kinerja tim secara keseluruhan misalnya pengambilan keputusan yang lebih baik. Eby dan Dobbins (1997) menemukan bahwa team orientation dapat menghasilkan peningkatan kerjasama dan koordinasi antara anggota tim. Team orientation mempengaruhi efektifitas tim melalui kesediaan anggota tim untuk mau terlibat dalam mutual performance monitoring dan backup behavior. Selain itu Salas menjelaskan bahwa komponen tersebut memerlukan adanya aspek-aspek lain, yaitu:

- a. Mutual trust, Trust dalam setting tim dapat didefinisikan sebagai berbagi persepsi bahwa anggota di dalam tim akan melakukan tindakan yang penting untuk anggotanya dan anggota saling melindungi hak dan kepentingan semua anggota tim. Trust meningkatkan rasa memiliki, kemauan untuk menyebarkan informasi diantara anggota tim. Jika anggota tidak merasa bahwa informasi yang diberikan tidak digunakan secara tepat, mereka mungkin kurang bersedia untuk berbagi informasi dengan anggota lain. Selain itu, anggota tim mungkin tidak bersedia untuk berpartisipasi untuk berbagi informasi dengan anggota lain jika mereka takut tidak dianggap berkompeten. Oleh karena itu, kepercayaan dibutuhkan dalam suatu tim karena ketika

anggota tim bekerja, mereka harus dapat menerima resiko yang bergantung pada anggota lain dalam mencapai tujuan tim.

- b. Loop communication, komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam teamwork, sangat penting bagi tim dengan tingkat kompleksitas yang tinggi. Latar belakang tim, perhatian anggota tim dan informasi di lingkungan yang melebihi kapasitas mental individu merupakan hal yang penting. Loop communication akan menjadi sarana yang efektif untuk mengurangi kesulitan pertukaran informasi dan menastikan komunikasi yang disampaikan dapat diterima dan dipahami secara akurat. Loop communication melibatkan pengirim menyampaikan pesan, penerima menerima dan menafsirkan pesan dan pengirim memastikan pesan yang disampaikan dapat diterima. Tim yang terlatih dalam dimensi ini cenderung dapat melakukan komunikasi yang lebih baik dalam tim.
- c. Share mental model. Pemahaman umum dari lingkungan, kemampuan memprediksi kebutuhan masing-masing anggota dan koordinasi tim untuk mencapai tujuan bersama. Share mental model memfasilitasi perkembangan tim terhadap tujuan dengan menciptakan kerangka yang mempromosikan pemahaman umum dan tindakan (Zaccaro, 2001 dalam Salas). Dengan pemahaman bersama, tim dapat melakukan keterampilan yang diperlukan untuk membuat kerjasama tim menjadi efektif. Sebaliknya tanpa adanya, share mental model dalam tim, anggota tim dapat memiliki tujuan yang berbeda-beda. Dengan kata lain share mental model yaitu mengacu pada representasi kognitif umum atau tumpang tindih dari anggota tim, pola-pola yang diperlukan tim untuk menyelesaikan tugas tim, dan bagaimana tim harus berkoordinasi dalam rangka mencapai tujuannya.

E. KARAKTERISTIK MUTU TIM KERJA

Karakteristik mutu personal teman satu tim Kerja tim penting bagi pekerja yang ingin menyelesaikan tugas kerja dengan efisien dan efektif. Karakteristik personal anggota tim yang baik mencakup kerjasama, antusiasme dan selera humor yang bagus. Dengan kemampuan ini kita bisa menjembatani perbedaan antara rekan kerja dan berfokus pada kebutuhan, perhatian dan perasaan. Kita semua unik; kita memiliki nilai, pendapat dan metodologi berbeda. Semakin besar perbedaannya, semakin susah mempertahankan harmoni dalam hubungan. Dengan alasan-alasan inilah kita harus mengingat sejumlah aturan untuk kontroversi konstruktif yang mungkin muncul.

- Lihat pada sesuatu yang sama
- Cobalah berfokus pada solusi bukan pada masalah
- Saling menghargai situasi satu sama lain
- Bersiaplah mendengar dan békompromi
- Jangan tertarik untuk menang dengan mengorbankan segalanya
- Pisahkan masalahnya dengan orangnya
- Ambil nafas panjang sebelum menanggapi

1. Karakteristik Tim Termotivasi

Untuk berhasil, tim menuntut pemahaman intuitif terhadap sifat alami kebutuhan dasar manusia, keinginan dan kemampuan orang. Tim harus diatur dalam atmosfer partisipasi anggota, belajar bersama, skala waktu yang realistis, dan kepemimpinan dengan komitmen. Pemimpin bermutu memiliki kepercayaan dan percaya diri di depan bawahan. Para pemimpin seperti itu menyediakan sumber daya, pelatihan, dan lingkungan kerja untuk membantu bawahan melakukan tugasnya. Namun, keputusan untuk menerima tanggung jawab tetap ada di tangan individu.

Tiap anggota harus mau menerima semua filosofi TQM dan serangkaian prinsip panduan yang mewakili dasar organisasi yang terus meningkat. Hal ini mencakup sejumlah perilaku atau karakteristik yang ditunjukkan oleh teman satu tim yang berhasil yang bisa dirangkum menjadi:

a. Karakteristik mutu tim

- 1) Para rekan satu tim harus berorientasi pada solusi, bukan terfokus pada masalah. Yaitu berorientasi pada hasil dengan berfokus pada pendelegasian tanggung jawab dan kekuasaan ke anggota kelompok yang paling tepat, dan dengan mengetahui kontribusi bernilai yang bisa diberikan oleh individu anggota tim tersebut.
- 2) Mereka mendorong kolaborasi dan bukan persaingan. Saat area fungsional, departemen atau kelompok kerja bersaing, mereka mungkin akan bekerja diam-diam untuk saling mengalahkan atau menahan informasi. Maka, harus ada kolaborasi antara dan didalam unit-unit kerja.
- 3) Mereka inovatif dan fleksibel dalam menyusun strategi untuk mencapai tujuan tim mereka, mau dan mampu mengembangkan ide baru yang inovatif.
- 4) Mereka belajar dari masalah. Saat ada masalah, masalah itu dianggap sebagai kesempatan dan bukan sesuatu yang harus ditutup-tutupi. “Apa penyebabnya” dan “Bagaimana kita mencegah agar tidak terjadi lagi?” adalah pertanyaan yang diajukan oleh rekan satu tim bermutu.
- 5) Mereka menekankan peningkatan bukan mempertahankan. Rekan satu tim menggunakan ungkapan “kalau belum sempurna, tingkatkan” bukan “kalau tidak rusak, tak perlu dibetulkan”. Selalu ada ruang untuk peningkatan, bahkan meskipun peningkatan itu kecil. Lompatan besar kadang terjadi, tapi kemajuan kecil itulah yang terus menjaga agar proses peningkatan itu tetap di jalur yang benar.

- 6) Mereka terus menunjukkan komitmen mereka pada mutu. Rekan satu tim menyuarakan tindakan, bukan kata-kata, mengkomunikasikan tingkat komitmen mereka. Mereka membiarkan pernyataan mutu jadi panduan pengambilan keputusan saja.
- 7) Mereka mendorong dan mengenali usaha tim. Mereka mendorong, mengenali, dan menghargai individu dan tim. Rekan satu tim tahu bahwa orang-orang ingin merasa kontribusi mereka dihargai dan dianggap penting. Tindakan ini adalah salah satu alat yang berguna.

Delapan puluh lima sampai sembilan puluh persen orang kehilangan pekerjaan karena ketidak-mampuan bekerja sama dengan orang lain. Mencapai tujuan seseorang kadang sangat tergantung pada kemampuan mencapai kesepakatan. Pemberian tingkat adalah cara yang sangat efektif untuk mengatasi perbedaan orang-orang. Ini melibatkan konfrontasi terhadap perbedaan dengan cara yang konstruktif dan bukan menghindari perilaku atau bersikap agresif.

b. Hubungan dengan orang-orang efektif

Bagaimana kita memandang orang lain, bagaimana orang lain memandang kita, tersaring dan bersifat objektif. Pada dasarnya pandangan itu adalah fantasi, “ciptaan” pikiran kita. Bagaimana kita mengalami orang lain terbentuk oleh filter saringan kita, nilai dan sudut pandang kita. Hubungan adalah cara untuk memahami, menghargai dan menerima pengalaman orang lain terhadap dunia dan untuk mencerminkannya, sehingga memungkinkan orang merasa kita benar-benar mengerti. Ini adalah inti manajemen orang lain yang berhasil.

Dengan hubungan, lebih mudah mendapat dukungan dan kerjasama, untuk mempengaruhi dan berhasil. Tanpa hubungan, hidup jadi rumit dan jelas lebih sulit mendapatkan hasil dari orang lain. Kemampuan membangun hubungan

dengan cepat sering menjadi ciri orang efektif. Dengan teman, kita secara tidak sadar duduk, berbicara dan menggunakan bahasa tubuh yang sama dengan teman tersebut. Kita bahkan lebih sering lagi berhubungan dengan orang yang memiliki nilai, keyakinan dan tujuan yang sama. Meskipun orang yang berlawanan menarik untuk jangka waktu tertentu, umumnya kita menyukai orang-orang yang seperti kita atau sepikiran. Kemampuan mencerminkan orang lain, dan menyerupai orang lain inilah yang membentuk hubungan yang baik, tanpa harus mengorbankan identitas diri. Hubungan tidak mengharuskan kita sepakat dengan orang lain, kita hanya perlu mengakui bahwa pandangan orang itu valid dan benar untuk orang tersebut. Ini adalah salah satu cara menciptakan hubungan dengan integritas.

c. Menyelesaikan konflik, masalah kelompok kerja

Jika kita hanya menyerang sudut pandang berbeda tanpa terlebih dulu memvalidasi apa yang dikatakan oleh orang lain, kita mungkin akan kehilangan hubungan dan menciptakan situasi “kau lawan aku”. Oleh karena itu beberapa orang lebih senang diskusi langsung dan tanpa memunculkan isu yang ada bersebrangan, maka sebaiknya kita memelihara perhubungan apabila kita:

- 1) Jangan menggunakan tindakan fisik (memukul atau mendorong). Kita tidak akan menyelesaikan konflik dengan meneriaki orang atau mendorongnya.
- 2) Tetap tenang. Jika berdua atau salah satunya sedang marah, harus menunggu keduanya tenang untuk bisa mendiskusikan solusinya.
- 3) Saat mendiskusikan konflik, dengarkan orang lain. Jika bersedia saling mendengar, akan menemukan bahwa keduanya memiliki tujuan yang sama, untuk bekerja dengan aman dan menyelesaikan tugas tepat waktu.

- 4) Bernegosiasi, kita harus memutuskan apa yang lebih penting. Bagian paling penting kompromi ini adalah bahwa berdua dan juga yang lainnya memiliki kesempatan untuk menemukan cara memuaskan kedua belah pihak.
- 5) Kepercayaan kelompok kerja. Bagi sebagian orang, mempercayai orang lain adalah resiko yang tidak mungkin diambil. Mereka mungkin pernah mempercayai seseorang dan kemudian benar-benar disakiti. Kenangan menyakitkan itu mencegah mereka melakukan hal yang sama. Kepercayaan penting untuk bekerja dalam tim dan penting untuk membangun hubungan interpersonal. Takut akan penolakan oleh beberapa orang tidak boleh menyurutkan kita dalam mendapatkan apa yang bisa diberikan sebagian besar orang pada kita. Jika kita benar-benar percaya pada diri sendiri dan pada kemampuan kita, nilai kita sebagai manusia tidak tergantung pada apakah orang lain menerima kita atau tidak. Kita adalah diri kita sendiri. Kita bisa percaya tanpa rasa takut disakiti.

Saat kita mempercayai anggota lain dalam tim, kita memiliki anggapan sebagai berikut:

1. Mereka akan memenuhi kewajiban dan janji mereka pada kita.
2. Mereka tidak akan menyalah gunakan, salah menilai atau meremehkan perasaan dan pikiran yang kita percayakan pada mereka.
3. Mereka tidak akan menggunakan kelemahan kita sebagai senjata untuk menyakiti.

Haruskah kita mempercayai semua orang? Bisakah kita yakin semua orang yang kita kenal akan memenuhi harapan diatas? Mungkin tidak. Tapi kita bisa mengetahui batasannya. Misalnya, kita menceritakan sesuatu yang rahasia pada seseorang di tim kita. Jika dia memberitahukan hal itu pada orang lain,

kita jadi tahu sampai dimana kita bisa mempercayainya. Lalu kita bisa menerima dia dengan batasan itu. Kita tidak akan mengharapkan lebih dari yang bisa dia sampaikan.

2. Memahami Karakteristik Tim Kerja

Kita bisa merangkum karakteristik tim dengan sebuah pandangan sekilas tentang hal-hal yang terangkum dalam strategi kerja tim dan karakteristik iklim terkait yang bisa mengarah ke sistem manajemen berbasis tim yang bermutu .

a. Tujuan yang jelas

Ada rencana dan strategi. Tim memiliki pandangan tentang masa depan (gambaran keadaan 5 tahun dari sekarang). Ada pernyataan misi tim. Tim harus bisa membedakan antara tujuan jangka panjang dengan tujuan jangka pendek dan ada rencana kerja untuk tujuan-tujuan tersebut. Visi, misi, tujuan atau sasaran tim harus ditentukan oleh semua orang dan ada komitmen bersama untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Anggota tim harus ahli dan didorong untuk menciptakan visi, misi, tujuan dan sasaran. Adapemahaman tentang bagaimana tujuan anggota tim berkontribusi pada tujuan tim secara keseluruhan. Tim mendapat kekuatan dan arahan dari pemahaman bersama yang mendalam tentang tujuan bersama.

b. Memahami peran dan struktur

Peran anggota tim dimengerti. Anggota tim mendapat kejelasan tentang apa yang diharapkan dari mereka dan juga jelas mengenai peran yang lain dalam tim. Tugas kerja didistribusikan dengan adil dalam tim. Saat tugas tersebut dibagikan, masih belum tepat. Anggota tim bertanggung jawab dengan sukarela untuk melaksanakan tugas tersebut dan mendapatkan tanggung jawab tersebut tanpa diminta atau disuruh. Anggota tim bersedia bekerja di luar perannya untuk membantu anggota lain. Kepemimpinan dibagi dan masalah kontrol diselesaikan dengan memuaskan seluruh

anggota. Pemimpin tim berusaha memberi tanggung jawab lebih pada para anggota. Semua anggota tim merasa mereka memiliki kontrol terhadap keputusan yang terkait dengan pembagian kerja. Bakat individu digunakan. Tugas dibagikan berdasarkan kemampuan anggota tim namun tetap ada keinginan untuk memberikan tantangan dan peluang baru bagi anggota tim.

c. Dampak output

Tim “mengirimkan barang”. Proyek-proyek disusun dan diselesaikan berdasarkan jadwal yang telah disetujui. Mutu dan jumlah luaran tim tinggi dan ada dampak positif terhadap organisasi. Orang lain melihat tim sebagai unit yang sangat produktif. Output menambahkan nilai pada organisasi. Tugas kerja anggota tim dibereskan tepat waktu dan dengan mutu tinggi. Anggota tim saling membantu untuk mengatasi hambatan kinerja.

d. Menggunakan keberagaman dengan efektif

Tim memiliki komposisi gender, budaya, usia dan pengalaman yang seimbang. Tim secara aktif mencari dan menerima anggota baru yang menambah keberagamannya. Tim menerima anggota dengan rentang kemampuan, pengetahuan dan sikap yang beragam. Ada gabungan pemikir strategis, spesialis, pengawas, pelaksana, jaringan kerja, dsb. Tidak ada satu gaya kerja yang dominan, tapi jika ada, gaya ini dikenali dan dilakukan usaha untuk mengatasinya dengan cara yang membangun. Keberagaman tim digunakan untuk keuntungan tim. Semua pandangan dan pendapat (yang berasal dari keberagaman ini) didorong dan digunakan untuk meningkatkan luaran tim. Anggota tim sadar akan perbedaan-perbedaan antar anggota tim yang muncul dari keberagaman dan berperilaku dengan cara yang menunjukkan sensitifitas ini.

e. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan

Tim mengambil keputusan yang keberterimaan oleh semua atau sebagian besar anggota. Perbedaan pendapat dibahas secara terbuka dan keputusan biasanya didapat melalui konsensus. Anggota tim terang-terangan mendukung keputusan tim dan jika mereka memiliki kesempatan untuk mempengaruhinya, mereka tidak akan melakukannya jika tidak berterima. Saat mengambil keputusan, apakah semua anggota tim menyumbangkan data yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang baik? Ada kepintaran yang cukup dalam tim dan juga berbagai pendekatan, kemampuan dan pengetahuan untuk memastikan dicapai keputusan terbaik. Tim memikirkan dan melihat masalah dari berbagai sisi, apa solusi terbaik bagi semua yang terkait (khususnya organisasi) dan apa untung ruginya. Tim memisahkan keputusan yang penting dan yang tidak, menghabiskan banyak waktu untuk menelaah keputusan yang penting. Tim tidak menghabiskan waktu yang terlalu lama untuk mengambil keputusan yang dampaknya kecil terhadap luaran.

f. Hubungan eksternal

Tim membagi tanggung jawab dan menghabiskan waktu untuk mengembangkan hubungan diluar, memobilisasi sumber-sumber dan kredibilitas pembangunan dengan pemegang saham yang penting di bagian lain organisasi. Tim mengetahui pialang utama yang berkuasa di luar dan orang-orang yang bisa memfasilitasi pencapaian tujuan tim. Tim memiliki hubungan eksternal dan strategi komunikasi. Anggota tim mengalokasikan waktu untuk membangun kontak eksternal sebagai investasi masa depan dan bukan hanya memenuhi kebutuhan saat itu saja. Orang lain memandang tim dalam pandangan yang bagus. Orang lain sering memuji kegiatan tim. Tim memiliki seperangkat mekanisme atau prosedur untuk memfasilitasi hubungan dengan tim lain. Tim

memiliki cara yang baik untuk memberikan informasi tentang tim pada pemegang saham utama.

g. Penilaian diri sendiri

Secara berkala, tim menilai seberapa baik fungsinya dan apa yang mungkin mengganggu efektifitasnya. Tim kadang akan meminta bantuan dari luar untuk secara jujur memberi penilaian pada proses dan efektifitas tim. Gambaran pencapaian tugas dan proses tim terbuka dan jujur. Semua anggota tim berpartisipasi dalam proses tersebut. Anggota tim mendengar semua pandangan tentang semua dan mempertimbangkan semua kontribusi dengan serius. Anggota tim meminta saran tentang performa pribadinya dari anggota lain diluar kerangka proses penghargaan tahunan. Anggota tim siap memberikan saran yang jujur dan tidak mengancam tentang kinerja anggota lain.

3. Karakter Iklim Kerja

a. Pemenuhan anggota tim

Anggota tim mendapatkan kepuasan tinggi dari peran mereka dalam tim dan mengembangkan kebanggaan atas keanggotaannya. Mereka tertantang oleh peran dan tugas mereka dalam tim. Potensi mereka diakui dan dikembangkan. Anggota tim juga dikaitkan dengan kesuksesan tim mereka sekaligus merasa bangga jika anggota lain dalam tim diakui karena pencapaiannya.

b. Partisipasi

Semua anggota tim merasa bahwa mereka menyumbangkan nilai tambah yang penting bagi luaran tim. Pemimpin tim mendorong partisipasi dari semua anggota. Anggota baru tim didorong dan dibantu untuk cepat terlibat dalam proses tim. Pandangan anggota tim dihargai. Ada diskusi penuh tujuan tingkat tinggi. Tak ada yang dimarginalkan dalam

proses pengambilan keputusan. Partisipasi relevan dan terfokus pada tugas yang sedang diemban. Pemonopoli dihilangkan kesempatannya mengontrol diskusi.

c. Komunikasi terbuka

Anggota tim bebas mengekspresikan pendapat dan perasaan mereka. Ada sejumlah agenda rahasia. Ada tingkat kepercayaan yang memungkinkan kejujuran, keterusterangan dan pertukaran yang tidak mengancam. Anggota tim saling mendorong satu sama lain untuk mengungkapkan pandangan. Anggota tim tidak saling mengkritik “dibelakang”. Aktif mendengarkan diterapkan. Anggota membiarkan tiap orang menyelesaikan presentasi atau mengajukan pendapat tanpa interupsi. Anggota tim penuh perhatian pada komentar yang lain. Anggota tim menggunakan kemampuan bertanya/rasa penasaran. Umpan balik yang konstruktif diberikan secara teratur. Anggota tim menerapkan kemampuan mendukung dengan efektif.

d. Hubungan kemanusiaan

Anggota tim memperlakukan satu sama lain dengan hormat dan perhatian. Tidak ada perilaku ngebos, agresif dan pertanyaan yang menuduh/menuding. Kekerasan (seksual, psikologis, dan fisik) tidak muncul sedikitpun. Anggota tim merasa nyaman dan bahagia ditemani anggota yang lain dan sering bersosialisasi. Lingkungan kerja menyenangkan dan bebas dari tekanan yang tidak perlu. Semua staf menikmati datang ke tempat kerja di pagi hari. Ada tingkat ketidakformalan yang tinggi (saling panggil nama depan, akrab, mengobrol masalah pribadi baik antara sesama pegawai maupun dengan atasan). Tidak ada diskriminasi terhadap yang lain atau kritik yang tidak membangun. Koridor pembicaraan umumnya positif, bukan dijadikan ajang untuk mengeluh tentang anggota lain dalam tim. Optimisme lebih banyak dibanding pesimisme. Tidak ada kecemburuan atau rasa iri.

e. Energi dan kreatifitas

Anggota tim mendapat kekuatan dari anggota lain. Secara kolektif, mereka merasa lebih berpotensi dan kegiatan tim memperbarui vitalitas mereka. Sinergis (kekuatan tim melebihi kekuatan individu anggota tim jika dijumlahkan) tampak jelas. Tim kreatif, imajinatif dan tidak takut mengambil resiko. Tidak ada ide yang dianggap *absurd*. Anggota tim tidak segera melihat sisi negatif atau hambatan dari sebuah saran. Inisiatif didorong. Pemimpin tidak merasa terancam oleh dan memang mendorong eksperimen dan inisiatif anggota tim. Ada rasa tertarik dan antusiasme yang sama saat membuat inisiatif baru. Ide-ide mengalir bebas, satu ide dibangun diatas ide yang lain.

f. Perselisihan sipil

Anggota tim bersedia memberi dan menerima kritik membangun dan tidak menyerang tanpa takut atau tersinggung. Anggota tim bebas mengemukakan berbagai sudut pandang berbeda. Hubungan tim didiskusikan secara terbuka. Tim mahir dalam menyelesaikan perselisihan untuk memecahkan masalah tersembunyi dan bukan sekedar “memperbaiki dengan cepat” perselisihan yang muncul. Perbedaan pendapat di dorong dan diarahkan untuk mencapai bayangan solusi masalah.

g. Pembelajaran

Anggota tim terus mencari cara yang lebih baik untuk bekerja sama dan menikmati pelajaran dari satu sama lain. Perkembangan pribadi di dorong. Tim menstimulasi peluang belajar. Disaat yang bersamaan saat anggota tim belajar, tim secara keseluruhan juga belajar dan mempengaruhi pelajaran organisasi. Tim mengkaji ulang pengalaman dan menyimpulkannya untuk meningkatkan kinerja. Waktu kerja dialokasikan untuk peluang belajar. Pemimpin tim mendukung pelajaran anggota tim.

F. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif dari sebuah tim kerja. Hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen. Misalnya, saat manajer merencanakan, mengelola, mengontrol, mereka membuat keputusan. Akan tetapi, ahli teori klasik tidak menjelaskan peng keputusan tersebut secara umum. Fayol dan Urwick membahas pengambilan keputusan mengenai pengaruhnya pada delegasi dan otoritas, sementara bapak manajemen Frederick W. Taylor hanya menyinggung tentang metode ilmiah sebagai sebuah pendekatan untuk pengambilan keputusan. Seperti yang tertuang dalam bukunya "*The Functions of the Exec*" Chester Barnard memberikan analisis komprehensif mengenai pengambilan keputusan dan menyatakan "Proses keputusan merupakan teknik untuk mempersempit pilihan."

Secara lebih empiris Mintzberg dan koleganya memberikan pernyataan terkait dengan tahap-tahap tersebut (yaitu, menelusuri keputusan sebenarnya dalam organisasi) mengenai langkah pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Tahap identifikasi, di mana pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tep masalah yang sederhana tidak.
2. Tahap pengembangan, di mana terdapat pencarian prosedur atau solusi standar yang ada mendesain solusi yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.
3. Tahap seleksi, di mana pilihan solusi dibuat. Terdapat 3 (tiga) cara dalam pembentukan seleksi: dengan penilaian pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan

kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, otorisasi pun kemudian dibuat.

Menjelaskan proses pengambilan keputusan. Pada tahap I pemimpin sebelum mengambil keputusan perlu melakukan identifikasi dan diagnosis terhadap fenomena yang berkembang dan terjadi. Identifikasi tersebut termasuk mengumpulkan data baik kuantitatif maupun kualitatif yang mendukung fenomena yang terjadi. Data tersebut memberikan informasi terhadap masalah yang sedang dihadapi. Setelah masalah dirumuskan selanjutnya dicari alternatif pemecahan masalah. Dari berbagai alternatif pemecahan masalah dipilih satu alternatif yang paling bermanfaat dengan resiko minimal. Selanjutnya disusun desain rencana tindak untuk memecahkan masalah tersebut. Selanjutnya dilakukan penilaian dan analisis terhadap pilihan alternatif yang ditetapkan dan selanjutnya diimplementasikan.

Perilaku pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin tim menjadi sangat penting dalam pengambilan keputusan organisasi. Perilaku pengambilan keputusan berkaitan dengan ahli teori perilaku organisasi seperti dalam buku March dan Simon, *Organization*, pada tahun 1958, bidang pengambilan keputusan tersebut menjadi lebih menarik dengan topik seperti motivasi dan tujuannya, dan menekankan berkurangnya pengambilan keputusan.

Sebuah keputusan dapat dianggap rasional apabila sebuah rencana dipilih guna mencapai tujuan yang akan dicapai. Dalam pengambilan sebuah keputusan, rasionalitas memberikan bobot pada keputusan yang diambil, untuk itu rasionalitas merupakan suatu hal yang sangat penting, untuk itu dibutuhkan data pendukung yang valid. Rasionalitas keputusan dilakukan dengan membandingkan antara tujuan institusi dengan hasil keputusan yang dilakukan. Selain itu rasionalitas keputusan dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan tujuan.

Keputusan yang diambil seharusnya sesuai dengan rencana yang sudah disusun.

Keterangan tambahan yang tepat dan berkualitas pada berbagai jenis keputusan digunakan melakukan verifikasi rasionalitas rencana-tujuan. Rasionalisasi subjektif dapat digunakan jika keputusan memaksimalkan hasil dalam kaitannya dengan pengetahuan subjek tertentu, sedangkan rasionalisasi objektif dapat diterapkan pada keputusan yang memaksimalkan nilai dalam situasi tertentu. Penerapan rasionalitas sengaja dapat dilakukan pada keputusan di mana penyesuaian rencana untuk mencapai tujuan merupakan proses dengan sengaja. Sebuah keputusan dapat dikatakan rasional apabila terdapat kesesuaian rencana pada tujuan dari individu atau organisasi; secara organisasi keputusan dianggap rasional apabila memiliki kesesuaian dengan upaya pencapaian tujuan organisasi; sedangkan secara personal keputusan dianggap rasional apabila diarahkan pada kepentingan pribadi.

Cukup banyak model pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh ahli dan yang terjadi di lapangan. Banyaknya model tersebut akan menjadi model untuk banyak perilaku pengambilan keputusan manajemen. Model berusaha mendeskripsikan secara teoritis dan realistis bagaimana manajer praktik mengambil keputusan. Secara khusus, model berupaya menentukan seberapa rasional pembuat keputusan manajemen. Kasus model rasionalitas ekonomi klasik merupakan contoh model pengambilan keputusan yang rasional dan lengkap.

1. Model Rasionalitas

Model Rasionalitas adalah pengambilan keputusan berdasarkan adanya keterkaitan logis antara pengambilan keputusan dengan pencapaian tujuan organisasi. Berkaitan dengan aktivitas pengambilan keputusan, terdapat asumsi:

- a. Keputusan yang diambil akan sepenuhnya rasional dalam

hal rencana-tujuan.

- b. Dimungkinkan adanya pemilihan alternatif, karena terdapat sistem pilihan yang lengkap dan konsisten.
- c. Adanya kesadaran penuh terhadap semua kemungkinan alternatif.
- d. Tidak ada batasan pada kompleksnya perhitungan yang dapat digunakan untuk menentukan pilihan terhadap alternatif terbaik.
- e. Kemungkinan kalkulasi tidak misterius atau membuat takut bawahan.
- f. Dalam pengambilan keputusan, model rasionalitas ekonomi yang dibuat dalam pengambilan keputusan akan berusaha memaksimalkan hasil dalam perusahaan bisnis dan keputusan akan diarahkan kepada titik maksimum di mana biaya marjinal sama dengan pendapatan marjinal ($MC = MR$). Gambaran model perilaku pengambilan keputusan modern, oleh banyak ekonom dan ahli teori keputusan kuantitatif tidak dinyatakan bahwa keputusan yang diambil deskriptif dan realistis. Inti yang dicapai Peters dan Waterman adalah bahwa model rasional bukan menjadi akhir pengambilan keputusan secara efektif dan jika terdapat perbedaan, tersebut menyebabkan kesalahan pemahaman dan mengganggu proses pengambilan keputusan.

2. Model Sosial

Ahli perilaku organisasi, Sigmund Freud memandang manusia sebagai sekumpulan perasaan, emosi, dan naluri, dengan perilaku yang dipandu oleh keinginan yang tidak disadari. Apabila ini merupakan deskripsi yang lengkap, maka akan menjadikan keputusan yang diambil tidak efektif. Pengambilan keputusan yang tidak rasional oleh seorang manajer dapat diakibatkan oleh adanya tekanan dan pengaruh sosial.

Apabila subyek menginformasikan kondisi “benar dan

salah”, “hitam dan putih” dengan membandingkan panjang garis, maka kesimpulan logis adalah dunia nyata yang “kelabu” ini tidak rasional. Untuk menyamakan garis pengambilan keputusan dengan alternatif keputusan manajemen, pemimpin membutuhkan imajinasi. Ada yang masih meragukan mengenai pentingnya alternatif keputusan manajemen. Selain itu banyak dinamika psikologi lainnya yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Misalnya, terdapat kecenderungan pembuat keputusan tetap pada alternatif pengambilan keputusan yang buruk meskipun ada kemungkinan bahwa sesuatu keputusan dapat diganti atau diubah. Staw dan Ross mengemukakan empat alasan utama mengapa fenomena dinamika psikologi terjadi. Fenomena terjadi karena:

- a. Karakteristik proyek. Hal ini karena alasan utama untuk keputusan eskalasi. Karakteristik dan tugas atau proyek seperti keuntungan atau investasi tertunda atau masalah waktu mungkin menyebabkan pengambil keputusan tetap atau meningkatkan komitmen pada tindakan yang salah.
- b. Determinan psikologi. Apabila keputusan menjadi buruk, manajer mungkin memiliki kesalahan dalam pemrosesan informasi (menggunakan faktor bias atau mengambil risiko lebih daripada pembenaran), karena pembuat keputusan melibatkan egonya, maka informasi yang kurang baik diabaikan dan cenderung defensif.
- c. Kekuatan sosial. Pengambil keputusan mungkin mendapat tekanan dari bawahan atau rekan kerja dan atau mereka perlu mempertahankan status quo sehingga mereka terus atau mempertahankan komitmen untuk tindakan yang salah.
- d. Determinan organisasi. Deteriminasi dalam pengambilan keputusan terjadi bukan semata-mata hanya karena karakteristik proyek yang mengalami eskalasi keputusan yang buruk, begitu juga kegagalan dalam komunikasi,

disfungsi politik, dan bertahan pada perubahan.

Aktivitas yang menjadi pilihan pemimpin dipengaruhi, oleh tipe informasi atau data yang disajikan kepada mereka. Manajer tanpa pengalaman komputer mungkin masih diintimidasi oleh teknologi informasi dan lebih menghargainya, sementara orang dengan pengalaman TI mungkin sangat skeptis dan meremehkan kepentingannya.

Ada empat gaya seorang pimpinan dalam mengambil keputusan yaitu :

1. Gaya Direktif

Pengambilan keputusan dengan gaya direktif adalah pengambilan keputusan dengan melakukan pengarahan atau pemberian instruksi. Pimpinan yang menggunakan gaya direktif dalam mengambil keputusan mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Keuntungan dari pengambilan keputusan ini antara lain cenderung lebih logis, efisien, pragmatis dan sistematis dalam memecahkan masalah. Disamping keuntungan tersebut pengambilan keputusan ini lebih berfokus pada fakta dan berusaha menyelesaikan permasalahan dengan cepat, lebih berorientasi pada tindakan, cenderung berfokus pada jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan yang ditampilkan adalah gaya kepemimpinan otokratis.

2. Gaya Analitik

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan dengan gaya analitik adalah pengambilan keputusan yang menggunakan dasar analisis terhadap beberapa fenomena yang terjadi. Pimpinan yang mengambil keputusan dengan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Gaya analitik cenderung suka menganalisis sesuatu dan mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan

direktif. Dalam pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang lama dan mereka juga cenderung mempunyai gaya kepemimpinan otokratis.

3. Gaya Konseptual

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan dengan gaya konseptual adalah pengambilan keputusan yang menggunakan dasar konsep atas fenomena yang terjadi. Pembuat keputusan gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk bias pada orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Tokoh-tokoh masyarakat pada lingkungan sosial yang memiliki pandangan luas selalu mempertimbangkan banyak pilihan dan banyak kemungkinan padamasa mendatang.. Sebelum membuat keputusan, pembuat keputusan ini terlebih dahulu membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk memperoleh informasi sebanyak-banyaknya dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan konseptual cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Dan lebih lebih berani mengambil risiko.

4. Gaya Perilaku

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan dengan gaya perilaku adalah pengambilan keputusan yang menggunakan dasar analisis terhadap perilaku bawahan atau rekan kerja. Pembuat keputusan gaya perilaku biasanya memiliki toleransi ambiguitas yang rendah. Pembuat keputusan biasanya bekerja dengan baik bersama orang lain dalam suasana keterbukaan dan saling bertukar pendapat. Mereka sangat terbuka terhadap masukan dan saran serta bersikap sportif dan bersahabat, dan lebih menyukai informasi yang bersifat verbal daripada tulisan. Pembuat keputusan ini menghadapi kesulitan untuk mengatakan “tidak” kepada orang lain dan mereka tidak dapat membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang sedih.

Implikasi gaya keputusan dan model keputusan yang digunakan oleh pimpinan adalah pada sejauh mana keputusan yang diambil tersebut efektif dan dapat dilaksanakan. Pimpinan atau pengambil keputusan cenderung menggunakan beberapa model pengambilan keputusan disesuaikan dengan kasus dan situasi dalam pengambilan keputusan tersebut. Biasanya pimpinan mengandalkan lebih dari satu gaya keputusan dan hal ini akan bervariasi menurut pekerjaan, tingkat kerja, dan budaya. Gaya tersebut merupakan indikator untuk menentukan kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan.

Pimpinan yang menggunakan model pengambilan keputusan konseptual bersifat inovatif dan berani mengambil risiko, tetapi mereka sering tidak tegas. Gaya pengambilan keputusan ini membantu menjabarkan mengapa seorang manajer membuat keputusan yang berbeda dengan manajer lainnya, setelah melakukan evaluasi terhadap informasi yang sama. Analisis gaya pembuat keputusan memberikan manfaat dalam memberikan pemikiran mengenai bagaimana menghadapi berbagai gaya pengambilan keputusan.

Ada empat teknik pengambilan keputusan yaitu teknik partisipatif, teknik pengambilan keputusan berkelompok, teknik delphi dan teknik kelompok nominal. Teknik pengambilan keputusan yang pertama yaitu teknik partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan gaya kepemimpinan demokratis dan kebanyakan berorientasi pada perilaku. Sebagai teknik pengambilan keputusan, partisipatif mencakup individu atau kelompok dalam proses. Seorang pimpinan yang menggunakan teknik partisipatif dalam pengambilan keputusan dilakukan secara formal maupun informal, dan memerlukan keterlibatan intelektual, emosional, dan fisik. Tingkat partisipasi sangat dipengaruhi oleh faktor pengalaman individu atau kelompok dan sifat tugas. Semakin banyak pengalaman, semakin terbuka, serta semakin tidak terstruktur tugas, maka tingkat partisipasi akan semakin tinggi.

Penerapan teknik partisipasi pada pengambilan keputusan dapat dilakukan secara informal pada individu atau tim atau secara formal pada program. Teknik partisipasi individu terjadi apabila pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan dipengaruhi oleh karyawan. Sedangkan teknik partisipasi kelompok terjadi apabila keputusan yang diambil oleh pimpinan melalui teknik konsultasi dan demokrasi. Pimpinan meminta dan menerima keterlibatan karyawan dalam partisipasi konsultasi, akan tetapi pimpinan mempertahankan hak untuk membuat keputusan. Dalam bentuk demokrasi, keputusan akhir diambil berdasarkan konsensus atau suara terbanyak melalui partisipasi total dan kelompok, bukan partisipasi individu.

Pimpinan perlu menyeimbangkan kondisi, data dan perilaku bawahan untuk mengevaluasi keefektifan keputusan yang diambil dalam penggunaan liijk teknik pengambilan keputusan partisipatif. Teknik pengambilan keputusan ini termasuk teknik yang sulit karena melibatkan unsur-unsur seperti gaya kepemimpinan atau kepribadian serta faktor situasional, lingkungan, dan kontekstual serta ideologi. Walaupun didukung oleh analisis data dan situasi, penggunaan teknik partisipasi pada situasi yang berbeda akan memberikan hasil yang berbeda.

Permasalahan yang terjadi adalah kecenderungan adanya partisipasi palsu dalam teknik pengambilan keputusan. Banyak pimpinan meminta partisipasi, tetapi saat bawahan menanggapi dengan memberi saran atau coba memberi masukan pada sebuah keputusan, mereka diabaikan dan tidak pernah menerima umpan balik apa pun. Hasilnya akan negatif apabila pimpinan mengharapkan partisipasi karyawannya, namun tidak melibatkan mereka secara intelektual atau emosional serta selalu mengesampingkan saran mereka. Kerugian dari teknik pengambilan keputusan partisipasi adalah memakan banyak dan pelemparan tanggung jawab, namun apabila dilihat dari

sudut pandang perilaku teknik ini lebih banyak menguntungkan daripada kerugiannya.

Kedua, teknik pengambilan keputusan kelompok. Kemajuan yang terjadi dalam pengambilan keputusan selama beberapa tahun belakangan ini dikarenakan teknologi informasi. Sistem informasi manajemen (SIM), sistem pendukung keputusan (DSS) melalui teknologi informasi, data warehousing dan mining, dan sistem canggih dan para ahli semakin banyak digunakan untuk membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik. Pendekatan berdasarkan informasi mempunyai dampak dan kesuksesan besar.

Teknik pengambilan keputusan kelompok membantu pimpinan untuk mengambil keputusan lebih efektif. Pada saat ini teknik perilaku partisipasi yang telah dibahas sejauh ini yang tersedia untuk pimpinan. Kreativitas pengambilan keputusan dapat diterapkan pada individu atau kelompok. Seringkali pengambilan keputusan dalam organisasi sangat terbantu oleh pengambilan keputusan individu. Pada konteks ini pemahaman dinamika kelompok dan tim menjadi relevan dengan pengambilan keputusan. Misalnya, pembahasan masalah dan fenomena kesesuaian nilai dan etika kelompok seperti perubahan resiko (kemungkinan kelompok membuat keputusan lebih beresiko daripada individu) membantu seseorang dalam memahami sulitnya pengambilan keputusan kelompok dengan lebih baik.

Dalam pengambilan keputusan sering terjadi kecenderungan terjadi kondisi status quo (bawahan atau karyawan menolak perubahan dan cenderung bertahan dengan tujuan atau rencana yang ada). Kondisi ini mempengaruhi pengambilan keputusan kelompok. Saran seperti berikut ini dapat digunakan untuk membantu mengurangi dan melawan kekuasaan status quo. Saran tersebut adalah:

- a. Pada saat semuanya berjalan dengan baik, pimpinan sebaiknya tetap mewaspadai dan meninjau kemungkinan adanya keputusan alternatif.
- b. Sebaiknya memiliki kelompok terpisah yang mengawasi lingkungan, mengembangkan teknologi baru, dan menghasilkan ide baru.
- c. Untuk mengurangi kecenderungan mengabaikan informasi negatif jangka panjang, manajer sebaiknya mengumpulkan skenario kasus yang buruk dan prediksi yang mencakup biaya jangka panjang.
- d. Membuat checkpoint dan batasan untuk semua rencana.
- e. Ketika batasan sudah dilewati, perlu mempunyai tinjauan rencana lain yang independen atau terpisah.
- f. Menilai orang berdasarkan cara mereka mengambil keputusan, bukan pada keputusannya, terutama ketika hasilnya tidak sesuai yang diharapkan.
- g. Menilai kualitas proses pengambilan keputusan apakah pimpinan konsisten dalam prosesnya dan keberhasilan yang dicapai belum menunjukkan perubahan.
- h. Organisasi dapat menetapkan tujuan, insentif, dan sistem pendukung yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko.

Selain panduan sederhana di atas, teknik keputusan kelompok seperti Delphi dan pengelompokan nominal juga dapat digunakan untuk membantu menghilangkan disfungsi kelompok dan membantu membuat keputusan yang lebih efektif. Ketiga, teknik Delphi, pertama kali dikembangkan kurang lebih tahun 1950 an. Teknik tersebut baru dipopulerkan akhir-kahir ini yaitu awal tahun 2000 nan sebagai teknik pengambilan keputusan kelompok untuk prediksi jangka panjang. Saat ini, berbagai organisasi bisnis, pendidikan, pemerintahan, kesehatan, dan militer menggunakan Delphi. Teknik Delphi ini merupakan

teknik pengambilan keputusan yang sangat baik untuk dapat memprediksi masa depan dengan baik. Teknik Delphi sangat baik untuk memprediksi masa depan atau meramal masa depan. Teknik ini mempunyai beberapa variasi, tetapi umumnya bekerja sebagai berikut:

- a. Sebuah kelompok dibentuk, tetapi anggota tidak berinteraksi langsung satu sama lain.
- b. Setiap anggota diminta membuat prediksi atau input untuk keputusan kelompok.
- c. Setiap anggota menerima umpan balik gabungan dari orang lain.
- d. Pengulangan terjadi pada waktu yang telah ditetapkan atau sampai dengan pada saat umpan balik disampaikan.

Isian dengan tidak mencantumkan nama tersebut merupakan kunci utama keberhasilan teknik ini. Meneruskan respons anggota kelompok Delphi yang mengisi isian dengan tidak mencantumkan nama dapat digunakan untuk “menjaga gengsi” dan mendorong para ahli untuk lebih fleksibel dan diuntungkan dalam menilai orang lain.

Keempat, teknik kelompok nominal. Dalam pengambilan keputusan teknik pendekatan kelompok nominal dikembangkan menjadi teknik khusus, dengan nama nominal group technique (NGT) dengan langkah-langkah :

- a. Pembangkitan ide yang tidak diungkapkan melalui tulisan;
- b. Umpan balik round-robin dari anggota kelompok, yang mencatat setiap ide dalam frasa pendek pada papan tulis;
- c. Pembahasan setiap ide tercatat untuk klarifikasi dan evaluasi;
- d. Pengambilan keputusan secara voting individu terhadap ide prioritas, dengan keputusan kelompok diambil secara matematis menurut rating.

Seharusnya perbedaan antara pendekatan Teknik kelompok nominal dan metode Delphi adalah anggota NGT diperkenalkan, mempunyai kontak langsung dan berkomunikasi secara langsung. Beberapa studi yang mengkaji masalah pendekatan dalam pengambilan keputusan telah dilakukan, diantaranya adalah salah satu studi yang menemukan bahwa kinerja yang dicapai kelompok NGT mempunyai tingkat akurasi yang sama dengan anggota yang paling pandai, namun pada studi lain ditemukan bahwa kelompok NGT tidak memiliki kinerja, secara pervasif kelompok pesertanya menyadari atas permasalahan kelompok dan tidak seoranganpun yang lebih dominan sehingga menghalangi orang lain untuk mengkomunikasikan ide atau gagasan. Berdasarkan hasil studi tersebut kita ketahui bahwa individu yang bekerja sendiri dan kemudian masuk dalam kelompok nominal menjadi superior, akan tetapi untuk pembangkitan ide atau gagasan melalui komputer, kelompok yang utuh menghasilkan lebih banyak ide atau gagasan daripada orang yang bekerja dalam sub-kelompok atau individu dalam kelompok nominal.

V

MEMBANGUN TIM KERJA ORGANISASI

Tim kerja menjadi tulang punggung bagi suatu organisasi (perusahaan), karena tim dapat lebih cepat dan lebih banyak memecahkan suatu masalah yang dihadapi perusahaan dibandingkan dengan apa yang dilakukan secara individual (Blanchar, 2016)

A. PRINSIP DASAR KOMUNIKASI DALAM KELOMPOK

Komunikasi merupakan salah satu aspek terpenting dalam pergaulan manusia. Manusia sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang dilakukan dengan manusia lain, terlebih dalam suatu kelompok tertentu yang secara sengaja dibentuk untuk menyelesaikan tugas tertentu. Teori dan tipe komunikasi sangat beragam, ditentukan berdasarkan jumlah keterlibatan individu, formalitas interaksi, kesempatan untuk timbal balik antar individu, salah satu contohnya adalah komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok.

Komunikasi interpersonal adalah sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan di antara dua orang, formal maupun informal. Komunikasi interpersonal dimengerti sebagai

umpan balik yang saling berkaitan satu sama lain dengan tujuan untuk membantu seseorang meningkatkan efektivitas pribadi dan efektivitas antara pribadi. Berbeda dengan komunikasi interpersonal, dalam komunikasi kelompok, proses pengiriman dan penerimaan pesan dilakukan lebih dari dua orang dalam satu kelompok. Komunikasi kelompok akan sangat merepotkan karena terdiri banyak orang dengan berbagai keragaman budaya, pola pikir, kepakaran dan mungkin saja belum dikenal sebelumnya. Meskipun sangat membosankan dan menyedot energi, komunikasi kelompok juga akan memberikan energi dan menciptakan keceriaan dan kesenangan.

Komunikasi kelompok terjadi dalam konteks komunikasi interpersonal, dan sudah melewati tahapan komunikasi intrapersonal. Perbedaan komunikasi kelompok dan komunikasi interpersonal adalah intensitas individu-individu itu bertemu. Komunikasi interpersonal bisa terjadi dimanapun di halte, bus, jalan, sekolah, pasar, dan dimana saja saat individu-individu itu melakukan suatu komunikasi. Komunikasi kelompok terjadi ruang rapat dalam pembasahan proyek tertentu, rapat dalam kegiatan kelompok pencinta alam dan lain sebagainya. Perbedaan lainnya antara komunikasi kelompok dengan komunikasi interpersonal adalah keterikatan dan tujuan yang hendak dicapai. Didalam komunikasi interpersonal tujuan dari individu yang ingin dicapai, sedangkan didalam kelompok adalah tujuan kelompok yang hendak dicapai. Sebagai contoh komunikasi di dalam pasar, komunikasi interpersonal antara pedagang dengan pembeli pedagang menawarkan barang dengan komunikasi tertentu untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Sedangkan kelompok pedagang pasar melakukan suatu komunikasi yang menjadikan sebuah kesepakatan agar para pedagang memperoleh keuntungan yang maksimal secara bersama-sama.

Keterikatan interaksi dua orang atau lebih dalam komunikasi tidak dapat dipisahkan, artinya satu sama lain saling

membutuhkan dan mendukung atas pembagian tanggung jawab berdasarkan kompetensi yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu permasalahan, dalam hal ini komunikasi interpersonal sangat penting untuk meningkatkan hubungan antar individu, menghindari dan mengatasi konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian, berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain, mengendalikan perilaku, memberi motivasi, sebagai pernyataan emosi, dan memberikan suatu informasi sehingga kita dapat menyelesaikan tugas/permasalahan secara mendalam dibandingkan dengan kita bekerja sendiri.

Dewasa ini, menghadapi perkembangan zaman pengelolaan organisasi yang semakin modern, bekerja secara bersama semakin penting dan juga memiliki tantangan karena faktor keberagaman, hal ini menciptakan komunikasi kelompok lintas keilmuan, kepakaran, budaya, intansi/organisasi bahkan negara. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa keberagaman dalam sebuah Tim melahirkan sebuah inovasi. Salah satu contoh penelitian yang dilakukan oleh Caro Borril and collages pada 100 tim kerja, menemukan bahwa grup yang menemukan inovasi berawal dari kelompok yang profesional, hasil penelitian lainnya pun menyatakan bahwa Tim yang terdiri dari orang-orang yang multidisplin keilmuan dan kemampuan adalah yang paling kreatif. Contoh lain adalah penelitian dilakukan oleh UNESCO yang mencari faktor penentu kinerja ilmiah kepada 1.222 Tim Penelitian. Hasilnya menunjukan bahwa keragaman dan tingkat komunikasi memiliki keterkaitan yang kuat, keragaman fungsional (kepakaran, jenjang jabatan) yang paling bermasalah, masing-masing anggota tim memiliki jarak keterampilan, proses menangkap informasi dan peningkatan kinerja.

Keragaman latar belakang fungsional akan menjadi pengaruh proses dan hasil kerja tim, karena sangat dimungkinkan tim akan gagal ketika keragaman yang dimiliki menjadi faktor yang melemahkan kesepakatan pembagian tugas dan tanggung

jawab. Ketika tingkat keragamannya rendah, maka tim akan mudah menciptakan kesesuaian dibanding membangun dengan integrasi, akan tetapi apabila tingkat keragamannya tinggi maka akan terjadi kesulitan kesepakatan bersama dalam menentukan masing-masing tugas, cara kerja, dan pada akhirnya mengakibatkan komunikasi dan koordinasi akan menjadi masalah yang berkelanjutan. Sebuah kegiatan penelitian didukung oleh para peneliti dan ahli lainnya dengan keragaman yang tinggi, salah satu contohnya kegiatan penelitian demografi sosial yang melibatkan peneliti sosial, peneliti politik, dokter, ahli statistik, sosilogis, psikologis dan lain sebagainya.

Tantangan dalam komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok terlebih dalam kelompok penelitian adalah bagaimana tim efektif dibentuk dan bagaimana strategi komunikasi dibangun, artinya bagaimana mengkomunikasikan masing-masing keterampilan/kepakaran yang mampu menyelesaikan tugas sehingga tim akan jadi efektif, karena hal penting membuat tim adalah menyelesaikan tugas yang diberikan dan hanya diselesaikan secara tim tersebut. Hal penting dalam komunikasi kelompok tidak terletak pada berapa banyak anggota mengatakan sesuatu, tetapi bagaimana mereka memberikan respon atau tanggapan di antara mereka.

Kebutuhan akan tim kerja meningkat seiring dengan semakin meningkatnya kompetisi di berbagai hal. Konsep tim menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengaitkan diri mereka satu sama lain di dalam sebuah tim. Tim kerja merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan oleh sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Tim kerja juga didefinisikan sebagai bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian organisasi dapat ditingkatkan dengan tim kerja. Di dalam tim kerja, terjadi saling ketergantungan yang kuat antar anggota untuk mencapai

tujuan bersama atau mencari solusi atas suatu permasalahan bersama. Anggota tim tim kerja berisi orang-orang yang memiliki berbagai macam keahlian sehingga dapat menjadi kekuatan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Tim merupakan sekelompok orang-orang dalam jumlah kecil dengan keterampilan yang berbeda yang berkomitmen terhadap tujuan, ukuran kinerja, dan pendekatan yang sama, yang bertanggung jawabnya diambil bersama. Sehingga tidak selamanya sekelompok orang yang bekerja sama bisa disebut tim, dapat disebut tim harus dengan persyaratan sesuai dengan yang didefinisikan. Dari beberapa referensi yang membahas tentang hal tersebut di atas, kita bisa mengidentifikasikan apa saja perbedaan antara grup dan tim. Beberapa tujuan dari bekerja dalam sebuah tim dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Untuk memperlancar aktivitas pekerjaan;
2. Untuk memanfaatkan potensi setiap anggota kelompok dan saling melengkapi kekurangan anggota satu dengan lainnya;
3. Untuk bekerja bersama-sama dan saling memberikan dukungan;
4. Ada pembagian tugas, wewenang yang jelas dan adil untuk setiap anggota tim;
5. Untuk mengefisiensikan waktu dan biaya.

Tim kerja ada enam kategori, yaitu:

1. Tim kerja formal adalah sebuah bentuk kerja tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
2. Tim kerja vertikal adalah sebuah bentuk kerja tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.

3. Tim kerja horizontal adalah sebuah bentuk kerja tim formal yang terdiri dari beberapa anggota organisasi dari tingkat hirarki yang sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim kerja dengan tugas khusus adalah sebuah bentuk kerja tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.
5. Tim kerja mandiri adalah sebuah bentuk kerja tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.
6. Tim kerja pemecahan masalah adalah sebuah bentuk kerja tim yang biasanya terdiri dari 5 hingga 12 anggota organisasi yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Jika tim kerja memiliki enam kategori, maka terdapat tiga tipe tim:

1. Tim Pemecah Masalah

Sebuah tim yang dibentuk untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul dalam upaya memperbaiki produktivitas. Prinsipnya, kegiatan tim ini adalah mengidentifikasi berbagai masalah, mendiskusikan bagaimana memecahkan masalah tersebut dan melakukan tindakan untuk memperbaiki.

2. Self Managed Team

Sebuah tim yang dibentuk untuk memperbaiki produktivitas dengan memberikan kewenangan pada kelompok untuk mengatur kerja mereka, misalnya menjadwalkan kerja, menentukan metode kerja, mengawasi anggota, memberi reward dan hukuman bagi anggota dan merekrut anggota.

3. Tim Lintas Fungsi (Cross Functional Team)

- d. Sebuah tim yang dibentuk untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus, misalnya pengembangan produk baru atau perencanaan dan perubahan sistem kompensasi. Anggota tim ini berasal dari berbagai departemen yang memiliki keahlian dan orientasi yang berbeda yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan.

1. Pengertian Tim Efektif

Tim efektif kerap juga diistilahkan sebagai keefektifan grup (*group effectiveness*). Tim efektif adalah kapasitas sebuah tim untuk menyelesaikan atau meraih sasaran yang diatur oleh seorang personil yang ditunjuk dalam suatu organisasi. Evaluasi bagaimana sebuah tim itu efektif diperoleh dengan bantuan berbagai komponen dan diturunkan dari teori dan penelitian yang melahirkan deskripsi tentang sifat multifaset dari keefektifan sebuah tim.

Menurut Hackman, keefektifan tim atau grup dapat didefinisikan berdasarkan tiga kriteria:

1. Luaran atau output, luaran akhir dari yang dihasilkan oleh sebuah tim harus memenuhi atau melampaui standar kunci dalam organisasi.
2. Proses sosial yang terjadi di dalam tim saat para anggota saling berinteraksi harus dapat meningkatkan atau paling tidak mempertahankan kemampuan grup atau tim untuk bekerja sama ke depannya.
3. Pembelajaran atau learning, pengalaman bekerja dalam lingkungan tim harus dapat memuaskan, dan bukannya memperburuk, kebutuhan personal individu di dalam tim.

Sebuah tim dapat terus memperbaiki efektivitasnya dengan fokus pada 5 kunci utama yakni: *goals* (tujuan), *procedures* (prosedur), *relationships* (hubungan), dan *leadership*

(kepemimpinan). tim yang efektif selalu sadar (*awareness*) dan responsif (*rensponsive*) terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Kemampuan yang dibutuhkan dalam pembentukan tim yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis dari setiap anggota tim;
2. Kemampuan diri untuk memahami orang lain atau kepentingan tim;
3. Kemampuan komunikasi dari anggota tim, baik komunikasi dengan pihak internal maupun eksternal;
4. Kemampuan untuk mempengaruhi dalam hal positif antar personil Organisasi yang telah mempunyai tim efektif sedikitnya mempunyai ciri sebagai berikut:
 - a. Bekerjasama dengan tujuan tertentu dengan sasaran yang jelas, dimana mengutamakan unjuk kerja;
 - b. Anggota tim bersedia menerima perbedaan;
 - c. Antar anggota saling berbagi ilmu pengetahuan, informasi, dan keterampilan agar seluruh tim memiliki kemampuan yang sama;
 - d. Pemecahan masalah dilaksanakan secara positif tanpa melibatkan kebencian individu;
 - e. Apabila ada perbedaan pendapat akan dimusyawarahkan dengan kepala dingin dan terbuka;
 - f. Pembagian dan pendelegasian tugas/tanggungjawab dengan anggota tim bersifat mandiri tetapi tetap dalam kerangka kerjasama;
 - g. Saling berbagi dan menerima saran untuk perbaikan;
 - h. Setiap anggota tidak ragu-rau mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan tanpa rasa takut terhadap perbedaan pendapat.

Semakin kuat sebuah tim terikat oleh suatu tujuan bersama, maka tim itu akan lebih efektif bekerja sama. Membangun

tim efektif berfokus pada manusia, mengelola hubungan dan komunikasi. Komunikasi dalam sebuah tim kerja yang efektif dibangun oleh 5 komponen dalam tim kerja, yaitu:

1. Kepemimpinan, yakni sebuah proses komunikasi yang bertujuan untuk mengumpulkan semua informasi untuk membantu kinerja tim menyelesaikan tugasnya, mengkomunikasikan penyelesaian permasalahan, mengelola anggota tim, mengelola sumber daya;
2. Kemampuan beradaptasi, artinya bagaimana masing-masing anggota tim berkomunikasi untuk meningkatkan dan menerapkan kemampuan beradaptasi dengan budaya kerja yang baru dan berbeda, dan bagaimana merespon dengan cepat atas perubahan dari lingkungan sekitar;
3. Monitoring timbal balik, artinya bagaimana komunikasi yang dilakukan antar anggota tim untuk memastikan tim kerja sesuai dengan perencanaan;
4. Saling membantu, artinya bagaimana komunikasi yang dibangun anggota tim untuk saling mendukung dan membantu ketika pekerjaan anggota tim lain sedang tinggi;
5. Orientasi team, artinya bagaimana komunikasi dilakukan untuk menjaga kekompakan/kekokohan tim ketika dibawah tekanan.

Strategi komunikasi yang perlu dilakukan dalam menunjang komponen tim kerja di atas adalah dengan memberikan informasi dengan baik sehingga informasi dapat diterima dengan benar. Prinsip memberikan informasi dengan baik meliputi:

1. *Clear*, artinya menggunakan kata-kata yang familiar, kalimat yang singkat, satu pendapat dalam setiap kalimat, dan menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh anggota tim lain;
2. *Concisel*, artinya menyentuh inti dari pesan yang diberikan, berkata secukupnya, tidak bertele-tele, dan tidak basa basi;

3. *Complete*, artinya memberikan seluruh fakta, mencakup hal-hal essensial, menjawab seluruh pertanyaan dan merencanakan apa yang akan dikatakan;
4. *Courteous*, artinya menggunakan kata-kata positif dan sopan, menggunakan katakata “saya mengerti”, “silahkan” dan “terima kasih”;
5. *Correct*, artinya membuktikan kebenaran seluruh fakta dan membuktikan semua bilangan dan jumlah;
6. *Concrete*, artinya memberikan contoh detail yang konkrit mengenali apa yang dibutuhkan dan memberikan ilustrasi dan metafora yang membuat penjelasan menjadi lebih konkrit.

Apabila tim sudah terbentuk, perlu direncanakan secara matang strategi komunikasi dalam tim sehingga akan tercipta tim yang efektif. Strategi komunikasi yang dimaksud adalah bagaimana kita merencanakan sebuah proses pengiriman dan penerimaan pesan antar individu dalam kelompok supaya dapat diminimalisir permasalahan yang akan terjadi. Hal yang perlu dilakukan adalah dengan 3 tahap proses kreatif karya Mary Parker Follet sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi dari seseorang yang dianggap mengetahui atau ahli;
2. Menguji informasi itu dalam pengalaman sehari-hari, dan
3. Mengembangkan solusi integratif yang memenuhi berbagai kepentingan dari pada saling berkompetisi.

Dalam mewujudkan tim efektif, komunikasi merupakan bagian dari keseluruhan proses implementasi membangun tim efektif. Komunikasi yang baik dan benar seharusnya direncanakan dari awal, berikut beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menciptakan komunikasi yang efektif:

1. Ketahui mitra bicara (Audience)

Kita harus sadar dengan siapa kita berbicara. Dengan mengetahui mitra bicara, maka kita dapat menyesuaikan dan memilih kata-kata yang digunakan dalam menyampaikan informasi atau buah pikiran kita. Hal tersebut dapat diartikan bahwa bahasa yang dipakai harus sesuai dengan yang mudah dipahami oleh mitra bicara kita. Jadi dengan memperhatikan mitra bicara, kita akan dapat menyesuaikan diri dalam komunikasi.

2. Ketahui tujuan

Berkomunikasi dengan tujuan tertentu akan sangat menentukan cara kita menyampaikan informasi. Kejelasan tujuan dalam berkomunikasi harus diketahui sebelum kita berkomunikasi.

3. Perhatian konteks

Konteks ini dalam diartikan keadaan atau lingkungan pada saat berkomunikasi. Pada saat berkomunikasi, konteks sangat berperan dalam memperjelas informasi yang disampaikan. Tidak hanya konteks kalimat, tetapi cara mengucapkan dan kepada siapa kata tersebut diucapkan akan membuat makna yang disampaikan dapat berbeda. Sehingga, konteks sangat mempengaruhi makna apapun yang akan disampaikan.

4. Pelajari kultur

Budaya atau kultur, habit atau kebiasaan, orang atau masyarakat juga perlu diperhatikan dalam berkomunikasi. Pelaku komunikasi harus memahami kultur mitra bicaranya sehingga timbul saling pengertian dan penyesuaian gaya komunikasi dapat terjadi.

5. Pahami bahasa

“Bahasa menunjukkan bangsa” artinya bahasa dapat menjadi ciri atau identitas suatu bangsa. Dengan memahami bahasa orang lain berarti berusaha menghargai orang lain. Tetapi

memahami bahasa disini tidak berarti harus memahami semua bahasa yang yang dipakai mitra bicara kita. Yang lebih penting adalah memahami gaya orang lain berbahasa.

B. KOLABORASI DAN SINERGI DALAM MEMBANGUN TIM KERJA YANG EFEKTIF

Kolaborasi merupakan proses penciptaan bersama, dimana mempunyai makna bahwa bersama dalam menciptakan suatu proses, produk atau agenda. Ahli lain mendefinisikan bahwa kolaborasi merupakan proses kompleks yang dibutuhkan sharing pengetahuan dan direncanakan dengan sengaja dan menjadi tanggung jawab bersama. Dari pengertian tersebut diatas pada dasarnya kolaborasi merupakan bentuk kerjasama dimana didalamnya terdapat koordinasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama, dengan kesamaan konsepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, dan kejujuran. Pihak-pihak entitas yang berkolaborasi dapat dari pemerintahan, lembaga swadaya masyarakat, dan privat sector.

Sebelum melangkah ke tahapan kolaborasi hal mendasar adalah harus dilakukan koordinasi. Pada dasarnya koordinasi merupakan suatu pengaturan/penataan dari berbagai elemen ke dalam suatu pengoperasian yang terpadu dan harmonis. Peran koordinasi dalam kegiatan organisasi sangatlah penting, yaitu meliputi:

1. Untuk mencegah kekacauan, ketidakharmonisan, dan tumpang tindih atau kekosongan pekerjaan atau tugas fungsi;
2. Untuk menyelaraskan antara anggota tim dengan tugas fungsinya selalu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan bersama;
3. Dapat sebagai langkah untuk mengoptimalkan sarana dan prasarana dalam pencapaian tujuan;

4. Supaya semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing individu dari anggota tim harus saling membantu untuk tercapainya tujuan organisasi/tim;
5. Supaya semua tugas dan fungsi serta pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang hendak dicapai.

Dalam memerankan tugas dan fungsinya, koordinasi diperlukan ketika terdapat perbedaan dalam sikap dan cara kerja dari masing-masing individu anggota tim. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu, perbedaan terhadap orientasi waktu, perbedaan dalam orientasi antar pribadi bahkan perbedaan dalam formalitas struktur. Sehingga koordinasi merupakan bagian dari fungsi manajemen, dimana fokus pada pengaturan waktu, pembagian peran dan urutan pelaksanaan dari berbagai pihak yang memiliki fungsi yang berbeda.

Pengaturan di atas dimaksudkan untuk mencapai efisiensi kinerja yang tinggi. Adapun peran kolaborasi untuk memecahkan masalah, mengembangkan kesepahaman baru antar para pihak, dan memastikan semua pihak berkomitmen mencapai tujuan bersama. Kolaborasi diperlukan untuk membangun pemahaman melalui sharing gagasan, informasi antar berbagai pihak serta memberikan penyelesaian suatu ketidakpastian. Juga menghasilkan alat kerja yang efektif melalui koordinasi lintas batas, manajemen bersama, dan mobilisasi perluasan gagasan. Kolaborasi mempunyai tujuan memecahkan masalah, menciptakan sesuatu untuk menjawab masalah dan menemukan sesuatu di dalam sejumlah hambatan. Sedangkan hambatan yang dikarenakan keahlian, kompetensi, waktu, biaya, dan kearifan konvensional dapat dilakukan dengan koordinasi yang efektif.

Pelaksanaan kolaborasi mempunyai banyak kendala dalam pelaksanaannya. Kendala yang akan sering dihadapi antara lain yaitu komitmen dari para anggota, baik individu maupun organisasi, kondisi dimana kebijakan tidak memperhatikan

alokasi sumber daya. Untuk itu elemen penting pada tahapan kolaborasi harus diperhatikan. Elemen penting tersebut adalah sebagai berikut:

1. Inisiasi dan motivasi
2. Media komunikasi/informasi
3. Analisis situasi
4. Negosiasi dan kesepakatan stakeholder
5. Membangun kapasitas perubahan
6. Kemitraan dan analisis pelaksanaan
7. Membuat dan memelihara proses
8. Membuat dan mendorong mekanisme pengelolaan konflik

Dalam membangun sebuah kolaborasi tahapan dapat dibagi menjadi 3 tahapan besar, yaitu :

1. Tahap membangun kolaborasi. Dalam tahapan ini merupakan tahap awal dilaksanakan suatu kolaborasi. Kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam tahapan ini adalah menetapkan dan mendefinisikan masalah, membangun komitmen dan menemukan para stakeholder, memperjelas legitimasi stakeholder, mengenal ciri pelaksana setiap pertemuan dan menemukan sumber daya.
2. Tahap menetapkan arah kolaborasi. Tahapan kedua ini menetapkan ruang lingkup yang menjadi dasar arah dari kolaborasi. Adapun kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini adalah menetapkan aturan main, menyusun agenda, pengorganisasian sub kelompok, penyelidikan informasi bersama dan mengeksplorasi pilihan guna mencapai kesepakatan sesuai tujuan bersama.
3. Tahap pelaksanaan yaitu dengan menangani konstituen, membangun dukungan eksternal, strukturisasi dan monitoring kesepakatan dan jaminan pengaduan guna mewujudkan kolaborasi yang lebih baik.

Prinsip pelaksanaan kolaborasi harus transparansi dan saling menghormati. Pembagian peran yang bertanggungjawab akan menghasilkan hubungan kerja yang efektif. Dalam berkolaborasi membangun kearifan lokal serta menghormati perbedaan serta keragaman juga merupakan prinsip yang tidak dapat diabaikan dalam berkolaborasi. Sehingga kolaborasi dapat dilakukan secara kontinu dan adaptif dengan skala yang lebih luas.

Anggota tim yang bekerja secara efektif satu sama lain memiliki kapasitas untuk meningkatkan produktivitas. Tim yang sukses terdiri anggota yang memiliki pemahaman terkait peran dan tanggung jawab mereka sendiri dalam sebuah tim. Dalam bekerja secara kolaboratif, tim yang efektif memiliki kemampuan untuk menyepakati rencana strategis, membagi pekerjaan secara adil sesuai dengan kompetensinya dan bekerja sama untuk mengembangkan ide dan konsep baru. Membangun tim efektif dalam berkolaborasi guna meningkatkan produktivitas ada empat faktor yang dapat dilakukan. Faktor tersebut adalah:

1. Membentuk tim yang tepat. Pembentukan tim diawali dengan memilih personil yang tepat untuk diajak bekerja sama. Kepribadian (personality) seseorang yang baik untuk diajak bekerja sama apabila mereka mampu bekerja dalam tim, fleksibel terhadap strategi kerja orang lain, serta memahami cara berkompromi secara efektif. Anggota tim harus mempunyai kompetensi seperti yang dipersyaratkan dan harus mempunyai profesionalitas sehingga tidak menimbulkan konflik pribadi.
2. Menetapkan tujuan tim dengan tepat. Ketua tim atau leader harus dapat memberikan arahan yang tepat terkait tujuan, sehingga tim yang dibentuk dapat menjadi efektif dan meningkatkan produktivitas. Instruksi yang terperinci yang terkait kegiatan tim seperti tujuan, metode dan jadwal penyelesaian harus dapat diberikan oleh ketua tim. Pemberian tugas kepada anggota tim harus selalu

mempertimbangkan kekuatan individu dan latar belakang kinerja anggota tim.

3. Akuntabilitas tim. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan produktivitas melalui efektifitas tim adalah dengan mewajibkan setiap anggota tim untuk selalu membuat pertanggungjawaban disetiap kegiatannya baik individu maupun kelompok. Menciptakan sistem pemeriksaan dan keseimbangan internal akan memastikan bahwa setiap anggota tim mendapatkan tugas, dan berkontribusi secara adil terhadap beban kerja dan memenuhi tenggat waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Dukungan antar anggota tim. Sama seperti anggota tim yang harus mempertanggungjawabkan satu sama lain atas hasil kerjanya, anggota tim yang saling mendukung antar anggota lain dapat meningkatkan produktivitas. Dalam sebuah tim, jika seseorang yang telah ditunjuk sebagai ketua tim, harus mempunyai kekuatan lebih daripada anggota tim yang lain khususnya dalam hal produktivitas. Ketika anggota tim menetapkan sendiri tugas yang paling cocok untuk masing-masing, hal tersebut untuk menggerakkan dinamika tim dimana setiap individu menggunakan kekuatan dan bakatnya sendiri untuk perbaikan kelompok, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kualitas.

Kerja tim sangat penting untuk menghadapi tantangan baru dan melakukan tugas. Sebuah tim merupakan kumpulan dari anggota yang masing-masing mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang beragam. Mengetahui elemen untuk kerja tim yang efektif dapat membantu setiap anggota tim untuk membangun dan mempertahankan tim berkinerja tinggi. Elemen-elemen dari sebuah tim adalah sebagai berikut:

1. Komitmen dan kepercayaan

Semua anggota tim mempunyai kewajiban untuk berkomitmen penuh guna mencapai misi dan tujuan tim.

Setiap anggota harus mencurahkan banyak waktu dan energi untuk memajukan misi tim dan harus dapat kepercayaan bahwa semua anggota tim lainnya juga melakukan hal yang sama. Ketidakpercayaan yang berasal dari beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan gejolak, sebagai contoh seperti anggota tim yang berkinerja tinggi akan demotivasi apabila selalu diminta menutup kesenjangan antara output anggota tim lainnya.

2. Komunikasi

Tim yang efektif harus memiliki jalur komunikasi yang terbuka. Komunikasi harus jujur dan mengalir diantara semua anggota tim. Anggota tim yang memahami gaya komunikasi satu sama lain dapat akan membawa tim kearah yang lebih produktif. Anggota tim tidak boleh ragu untuk berkomunikasi dengan anggota lain baik ide maupun tentang masalah. Hal ini dapat semakin mendekatkan antar anggota tim dan lebih memahami satu sama lain.

3. Keragaman kemampuan

Tim yang memiliki beragam kompetensi profesional dapat lebih lengkap untuk memenuhi berbagai tantangan. Setiap anggota tim perlu diidentifikasi akan kemampuannya, ketrampilan dan kekuatan serta kelemahan diri. Menyatukan orang-orang dengan keahlian umum dapat menghasilkan banyak ide yang diangkat sebagai diskusi yang dapat diwujudkan dalam tindakan. Memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki kekhasan yang unik memungkinkan anggota tim saling mempercayai satu sama lain untuk aspek kinerja tertentu, sembari memahami apa kontribusi mereka sendiri

4. Kemampuan beradaptasi

Tim berdaya saing tinggi harus fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi. Strategi, sasaran, tugas, alur kerja,

dan bahkan anggota tim dapat berubah sepanjang umur tim. Anggota tim harus dapat bersatu dan menghadapi tantangan baru secara langsung maupun tidak langsung.

5. Kebebasan berfikir kreatif

Semua anggota tim harus merasa bebas untuk berfikir kreatif, yaitu dengan mencoba hal-hal baru dan apabila gagal tidak takut akan konsekuensinya. Aspek kerja tim menyatukan semua elemen lain untuk kerja tim efektif. Anggota tim harus saling percaya bahwa orang lain akan mendengarkan ide-ide anggota tim secara terbuka, dan mereka harus dapat dengan percaya diri dan secara terbuka mengkomunikasikan ide-ide baru. Anggota tim dapat segera bisa beradaptasi untuk mengakomodasi perubahan yang melekat dalam mewujudkan ide-ide baru tersebut.

Konsep pengembangan sebuah tim (group development) pertama kali dicetuskan oleh Tuckman. Dalam konsep ini terlihat sebuah rangkaian proses yang dibutuhkan oleh sebuah tim agar efektif dalam berkembang, menghadapi tantangan, menangani masalah, mencari solusi, merencanakan kegiatan, serta menyampaikan hasil. Rangkaian proses ini adalah: forming – storming – norming – performing.

1. *Forming*

Pada tahap forming ini, tim pertama kali bertemu serta mempelajari kesempatan dan tantangan yang dihadapi, lalu menyepakati tujuan dan sasaran serta mulai menangani masalah. Para anggota tim cenderung untuk bersikap independent. Mereka dapat termotivasi tetapi biasanya kurang informasi perihal isu dan tujuan dari tim. Para anggota tim biasanya berperilaku dan bersikap terbaik tetapi sangat fokus pada diri mereka. Anggota tim yang lebih matang mulai memberi contoh atau teladan tentang model perilaku yang pantas. Suasana dan kondisi pertemuan juga memegang peran

penting untuk membentuk perilaku awal dari tiap individu. Para anggota juga berupaya untuk berorientasi pada tugas-tugas, selain antar satu sama lain. Diskusi pada tahap forming ini terpusat pada ruang lingkup tugas dan pendekatannya. Untuk bisa berkembang ke tahapan selanjutnya, setiap anggota harus mampu untuk mengambil risiko terjadinya konflik dan menghindari topik-topik yang *nonthreatening*.

2. *Storming*

Ini adalah tahap kedua dari pengembangan tim di mana anggota tim mulai menaruh rasa percaya satu sama lain. Tahap ini mulai ketika mereka mulai menyuarakan pendapat dan pemikirannya, yang dapat berakibat timbulnya konflik. Saat anggota tim mulai bekerja sama, mereka mulai menyadari akan adanya style individu dalam bekerja. Pada tahap ini status atau hirarki antar anggota tim mulai disadari. Pada tahap ini timbul suasana yang positif dan orang-orang merasa nyaman satu sama lain dan mereka memiliki perasaan yang bervariasi tentang semangat, keinginan dan kepositifan. Tetapi ada juga yang memiliki perasaan curiga, ketakutan, dan kekhawatiran. Ketua tim kemudian menjelaskan tentang tugas dari tim, menjelaskan berbagai perilaku kepada tim, serta bagaimana menangani keluhan.

3. *Norming*

Bila pada tahap ini ketidaksepahaman dan ketidakcocokan personalitas dapat ditangani dengan baik, maka hal ini akan berdampak pada keakraban yang semakin tinggi antar anggota tim dan semangat kerjas sama pun timbul. Hal ini dapat terjadi jika tim sadar akan adanya kompetisi dengan tim lain dan berbagi sasaran yang sama. Pada tahap ini, seluruh anggota tim mengambil tanggung jawab dan memiliki ambisi untuk bekerja demi kesuksesan tercapainya sasaran tim. Mereka mulai bisa bertoleransi terhadap perbedaan antar

anggota tim serta dapat terus maju (*move on*). Risiko di sini adalah para anggota tim begitu fokus mencegah terjadinya konflik sehingga mereka enggan berbagi ide-ide kontroversial.

4. *Performing*

Ketika norma dan peran di dalam tim telah terkristalisasi, para anggota tim fokus pada pencapaian sasaran serta kerap mencapai tingkat kesuksesan tak terduga. Dalam kondisi ini mereka sudah termotivasi dan penuh pengetahuan. Para anggota tim kini kompeten, otonom, serta dapat menangan

Berikut prinsip-prinsip cara membangun tim yang efektif, meliputi:

1. Memiliki Skill Kepemimpinan (Leadership)

Hal penting pertama untuk membangun tim efektif dari perspektif ketua tim (manajer atau pemimpin) adalah keahlian kepemimpinan yang tepat (*the right kind of leadership skill*). Hal ini bukan berarti menekankan otoritas, tetapi lebih kepada membina kepercayaan (*trust*) melalui kejujuran dan transparansi. Terutama di organisasi-organisasi besar, anda sebagai seorang ketua tim tidak bisa berada di banyak tempat sekaligus. Tetapi bila anggota tim percaya terhadap pertimbangan dan keputusan anda, mereka akan bekerja dengan efektif walau anda sedang tidak ada di dekat mereka.

Ada perbedaan yang jelas antara seorang bos dengan seorang pemimpin (*leader*). Seorang pemimpin yang baik akan:

- a. Melakukan coaching kepada anggota organisasi, dan bukannya menyeter anggota organisasi
- b. Melakukan apa yang dia perlu lakukan dengan niat dan kemauan yang baik, dan bukan karena otoritas
- c. Membangun entusiasme, dan bukan menginspirasi ketakutan
- d. Berkata “kita”, dan bukan “saya”

- e. Memperbaiki apa yang rusak, dan bukan menyalahkan penyebab kerusakan
 - f. Menunjukkan bagaimana cara melakukannya, dan bukan mengetahui bagaimana cara melakukannya
 - g. Mengembangkan sumberdaya manusia, dan bukan menggunakan sumberdaya manusia
 - h. Memberikan apresiasi, dan bukan mengambil keuntungan
 - i. Meminta dan bukan menyuruh
 - j. Berkata “let’s go” dan bukan “go”.
2. Membangun dan Membina Hubungan dengan Anggota Tim

Hal berikutnya yang perlu dipahami dan dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin dalam rangka membangun tim efektif adalah membangun hubungan dengan masing-masing anggota organisasi. Sebagai seorang manajer atau pemimpin anda perlu mencoba memahami lebih jauh tentang kepribadian, keahlian, landasan motivasi, serta apa yang disukai dan tidak disukai oleh anggota organisasi. Ada beberapa metoda untuk mengetahui siapa dan bagaimana karakter anggota organisasi anda. Salah satunya adalah memahami tipe kepribadian manusia. Sejatinya ada empat (4) karakter dasar manusia, yaitu: (1) Plegmatis, (2) Melankolis, (3) Sanguinis, serta (4) Koleris.

Seseorang dengan tipe karakter plegmatis memiliki kepribadian yang mudah diatur, cenderung pendiam dan tenang, suka mengalah, memiliki rasa toleransi yang tinggi, mudah untuk disuruh dan kerap bersedia melakukan, suka mengalah, serta tidak menyukai pertikaian. Orang dengan tipe ini suka dengan kehidupan yang damai dan tenang. Ketika dihadapkan pada suatu masalah, maka seorang plegmatis akan mencari solusi dengan cara damai dan diselesaikan dengan tenang. Tipe plegmatis mampu bersabar dalam kondisi apapun. Sedangkan tipe kepribadian melankolis merupakan tipe

kepribadian yang cenderung bersikap rapi, teratur, terencana, dan mampu mempertimbangkan segala sesuatu dengan melihat hal-hal kecil. Secara penampilan fisik, orang dengan tipe melankolis sempurna tampak rapi, baju mulus, sepatu bersih, barang bawaan tertata rapi, buku tertata dengan rapi, serta tulisan rapi. Sanguinis merupakan tipe karakter kepribadian yang suka menjadi pusat perhatian, ingin selalu disenangi oleh orang lain, menyukai kepopuleran, serta memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Seorang sanguinis selalu senang dalam situasi yang gembira, pesta, atau berkumpul dengan teman-teman dalam kondisi yang ramai.

Seorang sanguinis senang terhadap aktivitas kebersamaan yang menyenangkan, namun hidupnya tidak teratur. Orang dengan tipe sanguinis susah untuk berkonsentrasi dan diajak serius. Selalu cenderung memberikan keputusan setelah berpikir pendek. Koleris merupakan tipe kepribadian yang tegas dan tipe seorang pemimpin. Koleris sangat suka mengatur, suka petualangan, suka tantangan baru, memiliki ketegasan dalam menentukan keputusan, tidak mudah menyerah, serta tidak mudah mengalah. Tipe koleris menjadi sosok yang selalu diidamkan oleh orang lain karena terlihat sangat mantap dan kuat dari luar. Namun dibalik semua kesempurnaan dirinya dan jiwa kepemimpinannya yang besar, seorang koleris cenderung jarang bersenang-senang.

Beberapa metoda lain untuk mengenal kepribadian kapasitas kita adalah: (1) metoda feedback 360 derajat, dan (2) Myers-Briggs Type Indicators (MBTI). Metode feedback 360 derajat merupakan penilaian multi sumber dengan penilaian dari atasan, bawahan, rekan kerja dan penilaian diri sendiri. Metode ini merupakan penilaian kinerja untuk menilai prestasi kerja anggota organisasi sesuai perilaku dalam bekerja. Sedangkan MBTI, yang ditemukan oleh Isabel Briggs Myers pada tahun 1940, adalah psikotes yang dirancang untuk

mengukur preferensi psikologis seseorang dalam melihat dunia dan membuat keputusan. Di metoda MBTI ini ada empat dimensi kecenderungan sifat dasar manusia yaitu:

- a. Dimensi pemusatan perhatian: Introvert (I) vs. Extrovert (E)
- b. Dimensi pemahaman informasi dari luar : Sensing (S) vs. Intuition (N)
- c. Dimensi penarikan kesimpulan & keputusan : Thinking (T) vs. Feeling (F)
- d. Dimensi pola hidup : Judging (J) vs. Perceiving (P).

Keempat dimensi sifat dasar manusia ini kemudian dipetakan sekaligus dirangkum ke dalam sebuah lingkaran yang berisi 16 jenis karakter manusia berdasarkan MBTI.

3. Membangun dan Membina Hubungan antar Anggota Tim

Ketika anggota tim atau anggota organisasi anda sudah mulai berkolaborasi, pelajari cara mereka bekerja sama serta ambil langkah untuk meningkatkan kualitas komunikasi, kerjasama, serta kepercayaan di antara mereka. Bila terjadi konflik di antara mereka, selesaikan konflik tersebut dengan cara yang menyenangkan semua pihak.

Dengarkan argumen dari kedua belah pihak dan bertindak sebagai mediator. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah brainstorming solusi permasalahan yang dapat memberi kekuatan dan motivasi kepada anggota tim serta berpotensi menghasilkan solusi baru. Salah satu *tool* untuk memahami dan mengevaluasi peran dan kinerja anggota organisasi anda di dalam sebuah teamwork adalah Team Management Index (TMI). Serupa dengan MBTI, hasil dari evaluasi TMI diejawantahkan kedalam sebuah lingkaran yang disebut Team Management Wheel (TMW). TMW memberi gambaran tentang delapan peran yang kerap dilakukan orang, baik disadari maupun tidak. Adapun keahlian untuk dapat mengkoordinasi

kedelapan peran tersebutlah yang menjadi kunci dari seorang pemimpin. Kedelapan peran pada TMW tersebut adalah:

- a. *Reporter-Adviser* – Senang memberikan dan mengumpulkan informasi.
- b. *Creator-Innovator* – Senang menghadirkan ide-ide baru dan pendekatan yang lain dalam melaksanakan tugas
- c. *Explorer-Promoter* – Senang mengeksplor kemungkinan-kemungkinan serta mencari kesempatan-kesempatan baru
- d. *Assessor-Developer* – Cenderung menganalisa kesempatan-kesempatan baru dan membuatnya mudah diaplikasikan
- e. *Thruster-Organizer* – Senang untuk menyemangati dan memotivasi dalam rangka memperoleh hasil
- f. *Concluder-Producer* – Cenderung untuk bekerja secara sistematis untuk menghasilkan luaran
- g. *Controller-Inspector* – Senang fokus pada hal detil dan mengontrol aspek kerja
- h. *Upholder-Maintainer* – Senang menjunjung tinggi standard dan nilai-nilai serta menjaga performa tim.

Untuk meningkatkan kualitas komunikasi, seseorang harus bisa mendengarkan (*listening*). Akan tetapi mendengarkan saja tidak cukup. Yang lebih penting lagi adalah kemampuan mendengar dengan empati (*active empathic listening*). *Active empathic listening* (AEL) adalah kemampuan untuk mendengarkan secara aktif dengan menggunakan *client-centered approach* yang meliputi kemampuan untuk merasakan, memproses, dan merespon secara *empathic*. *Empathic sensing* merupakan kemampuan seseorang untuk memahami apa yang disampaikan dan juga bagaimana cara penyampaian yang meliputi:

- a. Kepekaan terhadap apa yang disampaikan
- b. Menyadari maksud yang tersirat
- c. Memahami perasaan pembicara
- d. Memperhatikan hal lain selain kata-kata yang diucapkan.
- e. Membantu perkembangan teamwork
- f. Menetapkan aturan main yang jelas

Setelah anda membangun dan membina hubungan dengan dan di antara anggota tim, kini diperlukan peran anda agar anggota tim bekerja secara efektif. Dorong dan motivasi tim anda untuk berbagi informasi di antara mereka dan di organisasi yang lebih luas. Berkomunikasilah lebih sering dengan tim anda di luar sekedar rapat, serta menerima saran dan kritik. Tawarkan bantuan dan asistensi kepada tim anda, dan lakukan segala upaya untuk dapat berkomunikasi dengan tim anda dengan jelas dan jujur.

C. PERAN ANGGOTA ORGANISASI

Telaah mengenai organisasi dapat menjadi demikian kompleks. Umpamanya organisasi dapat memiliki aspek mikro dan makro. Dari pandangan makro memberikan pertimbangan/ memperhatikan sekumpulan organisasi yang mempunyai komponen (mikro). Komponen ini mempunyai sasaran atau ciri-ciri khusus yang berbeda dengan system makro). Organisasi dengan demikian adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Batasan ini terlihat amat panjang dan perlu diuraikan bagian-bagian penting yang relevan.

Konsep dikoordinasikan dengan sadar, mengandung pengertian manajemen. Kesatuan sosial, berarti bahwa unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama

lain. Pola interaksi yang diikuti orang di dalam sebuah organisasi tidak begitu saja timbul, melainkan telah dipikirkan terlebih dahulu. Sebuah organisasi memiliki batasan yang relative dapat diidentifikasi, berarti batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun semua batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus-menerus. Rasa keterikatan ini tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup, akan tetapi sebaliknya organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka. Akhirnya, organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. "Sesuatu" itu adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin, hal tersebut dicapai secara efisien melalui usaha kelompok (Robbins, 2004).

Dari pengertian tentang organisasi tersebut dapat disimpulkan, bahwa individu dengan organisasinya adalah tidak mungkin melepaskan diri dari hubungan jalin menjalin satu sama lain. Keberhasilan suatu organisasi secara tidak langsung merupakan pengkoordinasian yang baik dari dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi yang mutakhir dan yang serba kompleks pada umumnya bekerja secara serentak, terstruktur dan terkendali dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Burn dan Stalker (1979) menyatakan bahwa suatu organisasi tidak akan berfungsi dengan efektif apabila struktur organisasinya tidak disesuaikan dengan lingkungannya. Apabila kondisi lingkungan organisasi relatif stabil, maka struktur yang cocok adalah struktur yang mekanistik yaitu struktur yang diatur secara rinci, pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab dan hubungan kerja antar unit-unit organisasi tersebut. Sebaliknya, apabila kondisi lingkungan tidak stabil, sehingga banyak faktor-faktor lingkungan yang tidak bisa diperkirakan situasi masa

depannya, maka struktur organisasi yang sesuai adalah struktur yang organik yang pengaturannya tidak terlalu kaku, lebih fleksibel, dalam arti kata pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, dan hubungan kerja antar unit-unit.

Sasaran (goal) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang akan dicapai oleh suatu organisasi. Dalam pengertian tersebut sasaran dapat diidentikan sebagai tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek, yang mencakup sasaran dari keseluruhan organisasi ataupun sasaran dari suatu bagian tertentu dari organisasi. Pemahaman tentang tujuan atau sasaran organisasi ini akan sangat berkaitan sekali dengan efisiensi dan efektifitas organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran tersebut.

Efisiensi merupakan sebuah konsep yang bersifat lebih terbatas dan menyangkut proses internal yang terjadi dalam organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya input atau sumber yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan satu satuan output. Karena itu, efisiensi dapat diukur sebagai ratio atau sumber yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan satu satuan output dengan menggunakan input atau masukan yang jumlahnya lebih sedikit dari yang digunakan oleh organisasi lainnya. Dapat dikatakan sebagai organisasi yang lebih efisien. Sementara itu konsep efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya. Efektifitas ini sebenarnya merupakan suatu konsep yang sangat luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi itu sendiri.

Efektifitas organisasi dapat diukur dengan berbagai macam cara, tapi tidak ada satupun ukuran yang benar-benar sempurna dan setiap ukuran yang digunakan pasti memiliki kelebihan ataupun kekurangan dibanding ukuran yang lainnya. Diantara pendekatan yang ada untuk mengukur efektifitas organisasi

adalah pendekatan sasaran (*goal approach*) atau pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sumber (*system resources approach*), pendekatan sistem (*system approach*), pendekatan kontituensi dan pendekatan nilai-nilai bersaing. Pendekatan sasaran atau tujuan memiliki kelemahan antara lain;

1. Pencapaian bersifat wujud (*tangible*),
2. Organisasi mencoba mencapai lebih dri satu tujuan, tetapi pencapaian satu tujuan acapkali menghalangi atau mengurangi kemampuan mereka mencapai tujuan yang lain,
3. Keberadaan tujuan resmi yang lazim dimana anggota menyatakan koitman masih dipertanyakan, beberapa peneliti telah menemui kesulitan memperoleh konsesus diantara manajer, atas tujuan organisasi mereka

Dalam pendekatan sistem untuk mengukur efektifitas organisasi juga mengandung kelemahan, yaitu pendekatan ini lebih terfokus pada cara-cara yang diperlukan untuk mencapai keefektifan dari pada keefektifan organisasi itu sendiri, karena melihat variabel proses bagaimana organisasi berinterkasi dengan lingkungan yang terbuka dan mempengaruhinya, sehingga sulit dikembangkan alat ukur yang sah dan andal untuk memperoleh kuantitas atau intensitasnya (Robbins, 2004).

Pendekatan konstituensi dalam pengukuran efektifitas organisasi adalah mencoba untuk memandang keseluruhan kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi dengan memusatkan perhatiannya pada berbagai komponen atau kelompok di dalam maupun di luar organisasi yang mempunyai kepentingan dengan performa organisasi, seperti karyawan, pemegang saham, leveransir bahan, pemilik dan sebagainya. Dengan demikian, efektifitas organisasi akan diukur dari tingkat kepuasan setiap elemen konstituensi terhadap organisasi itu (Lubis dan Huseini, 2007).

Pendekatan ini tentu memiliki kelemahan, bahwa tingkat kepuasan kelompok konstituensi atau pelanggan/konsumen bersifat relatif dan sulit diukur serta setiap elemen konstituensi tentu memiliki kriteria yang berbeda menilai organisasi sesuai dengan perbedaan kepentingan masing-masing. Guna memahami organisasi pengawasan sebagai wadah dan proses maka perlu menghayati lima pertanyaan sebagai berikut: (Siagian, 2009)

1. Siapa yang melakukan, melakukan apa?. Karena dalam organisasi selalu terjadi pembagian tugas.
2. Siapa yang bertanggung jawab, kepada siapa?. Perlu dikatakan dengan jelas sebab di dalam organisasi terdapat hierarki wewenang dan tanggung jawab.

Peran organisasi saat ini cukup penting dalam segala aspek kehidupan baik dalam perusahaan, pemerintah, organisasi sosial, kemasyarakatan dan lain-lain. Organisasi selalu berkembang sesuai kebutuhan zaman dan peradaban. Dimana organisasi ada sejak manusia itu ada. Kebutuhan organisasi saat ini dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen dan organisasi, prinsip-prinsip organisasi dan tujuan organisasi. Perkembangan organisasi saat ini cukup pesat seiring perkembangan ilmu dan pengetahuan serta teknologi, sehingga peran organisasi dalam teknologi cukup besar dan sebaliknya peran teknologi juga cukup besar. Namun organisasi sebagai satu sub bagian dari cabang ilmu sosial memiliki peranan yang cukup besar dalam kehidupan manusia.

Organisasi sangat dibutuhkan dalam segala aspek kehidupan manusia. Sejak zaman purba manusia sudah mengenal organisasi seperti pada saat manusia pertama menyusun tatanan kehidupan bersama, meskipun belum mengenal pengorganisasian dan pembagian tugas secara jelas dan tegas. Namun berbagai prinsip-prinsip dasar organisasi telah diterapkan pula. Organisasi sebagai salah satu bentuk kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial setelah perkembangan institusi sosial masyarakat sebagai salah satu bentuk kebudayaan. Organisasi lahir karena manusia

ada dan manusia tetap ada karena membangun suatu sistem organisasi.

Organisasi dilihat dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan. Organisasi disusun sesuai kebutuhan jaman dimana kebutuhan dan perkembangan informasi dan komunikasi manusia cukup pesat. Organisasi berkembang merupakan suatu bentuk konstruksi sosial yang dialektis sesuai kebutuhan jaman. Organisasi merupakan konstruksi komunikasi lisan dan tulisan. Manusia dalam pekerjaannya bukanlah mesin yang bekerja begitu saja, tanpa perasaan, pikiran dan kehidupan sosial.

Pada dasarnya setiap individu membawa kebutuhan pribadi ke dalam organisasi di mana mereka bekerja. Kebutuhan-kebutuhan ini untuk sebagian berupa materi dan ekonomis, sebagian berupa kebutuhan sosial dan psikologis. Kebutuhan-kebutuhan pribadi anggota organisasi mempunyai pengaruh penting yang mempengaruhi motivasi dan sikap terhadap pekerjaannya. Menurut Hodgettss and Luthanss (2015) motivasi merupakan proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan untuk mendorong ke pencapaian tujuan atau insentif. Luthans menyatakan bahwa proses dasar motivasi dimulai dengan adanya suatu kebutuhan (*needs*). Kebutuhan tercipta ketika ada ketidakseimbangan secara fisiologis dan psikologis. Kemudian kebutuhan tersebut didorong dan diarahkan untuk mengurangi kekurangan akan kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis merupakan kegiatan yang berorientasi dan menyediakan tenaga untuk mendapatkan insentif.

Akhir dari proses motivasi adalah insentif yang didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan mengurangi kekurangan akan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Salah satu permasalahan

penting bagi organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini manajer atau pimpinan berupaya untuk menciptakan situasi agar anggota organisasi memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan faktor sikap. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari anggota organisasi terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama anggota organisasi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional anggota organisasi di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa anggota organisasi dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa kerja anggota organisasi yang memang diinginkan oleh anggota organisasi yang bersangkutan.

D. KUALITAS TIM KERJA

Kualitas menjadi dasar yang penting bagi para praktiker manajemen dalam perusahaan manufaktur untuk mencapai sasarannya. Banyak cerita nyata di perusahaan atas kondisi anggota tim yang buruk dan perusahaan dengan hutang banyak dirubah oleh tim yang baik, tiada hari tanpa perbaikan dan semua dilakukan berdasarkan efisiensi. Tim kerja dalam literature dikenal dengan istilah work teams dianggap sebagai terobosan produktifitas sejak era 1990. Perubahan yang diwakili oleh penggunaan tim kerja sering disebut sebagai transformasi atau hasil dari paradigma baru.

Tim kerja bukan merupakan suatu hal yang baru saja ditemukan dan diterapkan oleh manajemen. Secara karakteristik, tim didefinisikan sebagai kelompok kecil orang-orang yang melakukan pekerjaan yang sama, bertemu dengan sukarela secara teratur untuk mengidentifikasi dan menganalisis penyebab masalah, merekomendasikan penyelesaian masalah mereka kepada manajemen, dan jika memungkinkan mengimplementasikan

solusi itu. Hal ini sangatlah relevan dengan upaya sektor swasta (perusahaan) dalam rangka meningkatkan produktifitas atau kinerja manufakturnya.

Dengan kata lain, partisipasi tim kerja adalah merupakan ide kolektif dari kemampuan yang dihasilkan dari pengambilalihan tanggung jawab kualitas dan produktivitas, mengelola pekerjaan mereka sendiri, mengembangkan pengetahuan dan keahlian mereka mengenai organisasi dan diri mereka sendiri. Pengetahuan dan sumber daya kolektif membawa kepada keputusan yang lebih baik dengan dukungan yang lebih besar bagi implementasinya.

Saat ini semakin banyak penggunaan tim dalam organisasi dengan berbagai alasan demi kemajuan organisasi tersebut. Pada sejarah awal di Amerika dan negara barat, tim produktivitas sederhana telah dikembangkan. Sebagai contoh, pada awal tahun 1800an Eli Whitney menciptakan lingkungan kerja assembly-line untuk mempercepat produksi. Tipe lingkungan kerja ini mencapai tujuannya diluar perkiraan siapapun, sehingga tetap terkenal hingga pergantian abad saat ini. Pada saat itu pula, Frederick Taylor memperkenalkan *scientific management* dimana ia menganjurkan pembagian tenaga kerja menjadi tugas-tugas repetitif yang kecil yang dapat diselesaikan oleh tenaga kerja tanpa keahlian sekalipun dengan sedikit pelatihan

Deming dan Juran mulai menerapkan ide manajemen statistik dimana manajemen mencoba menemukan cara agar pegawai dapat berkontribusi terhadap konsep kualitas menyeluruh. Ide ini tidak mendapat sambutan hangat di Amerika Serikat, namun diterima secara antusias oleh Jepang yang berjuang keras mengatasi reputasi kualitas buruk setelah perang dunia II. Profesor engineering di Universitas Tokyo, Dr. Ishikawa (Banker, dkk., 1998) membantu menyebarkan ide Deming dan Juran di seluruh Jepang. Hasilnya berupa pembentukan 20 quality circle, pada pertengahan 1961, yang secara khusus didesain bagi pekerja untuk mendiskusikan persoalan kualitas dan mengembangkan

cara untuk memperbaiki permasalahan. Sukses dari quality circle menyebar dengan cepat meliputi workforce Jepang, dan pada 1988 ada satu juta quality circle dengan lebih dari 10 juta anggota di seluruh bagian negara. Juga pada 1988, Jepang menjadi dikenal dengan kualitas superior dari banyak produknya.

Meski melihat kesuksesan Jepang, perusahaan manufaktur Amerika Serikat lambat mengikuti contoh serupa yang ada di Jepang. Hal ini terjadi sampai tahun 1970 dimana konsep quality circle muncul di Amerika Serikat pada pabrik Lockheed (Banker, dkk., 1998), dimana "*membership is voluntary*". Wewenang anggota adalah pada domain kualitas dan permasalahan produksi serta pengurangan biaya.

Implementasi atas program kualitas menjadi hal penting dalam dinamika organisasi. Karena dengan terbentuknya tim yang berkualitas maka akan dapat meningkatkan produktivitas dan akhirnya dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Banyak tim dikembangkan melalui paradigma kualitas. Para individu juga terpengaruh oleh perubahan yang dihasilkan dari implementasi program kualitas. Isu resistensi dari manajer puncak sampai pada level bawah dan insitusalisasi konsep kualitas adalah determinan kunci sukses. Pada semua level, implementasi yang sukses dari program kualitas membutuhkan komitmen manajemen puncak. Selanjutnya dengan terbentuknya kualitas dalam tim, maka dapat terwujud tim dengan kinerja tinggi. Tim berkinerja tinggi memiliki:

1. Kepemimpinan partisipatif - Satu-satunya masalah produktivitas manajerial yang paling penting adalah manajer yang jauh dari jangkauan anggota tim dan konsumen. Ada banyak alasan mengapa manajer memiliki kecenderungan untuk menjaga jarak dari pegawainya. Beberapa manajer merasa bahwa keterlibatan anggota tim akan mengarah kepada penurunan kebutuhan akan manajer. Beberapa manajer tidak menyukai keterlibatan

anggota tim, oleh karena mereka telah bersusah payah meraih status dan ego mereka memberitahukan bahwa mereka lebih baik daripada anggota tim. Beberapa manajer merasa terancam jika mereka dekat dengan anggota tim.

Untuk merubah pandangan manajer ini, maka manajemen harus menumbuhkan kepercayaan yang dibutuhkan untuk kesuksesan implementasi keterlibatan anggota tim, manajer harus memahami workforce, mengetahui kebutuhan mereka, dan mulai bertindak sebagai role model. Manajer harus dilatih untuk selalu menempatkan program keterlibatan anggota tim pada garda depan. Mereka harus secara konstan mengacu kepada program sehingga membuat anggota tim mengetahui bahwa program itu tidak dapat diabaikan, melainkan merupakan bagian yang sangat penting bagi keseluruhan sukses perusahaan. Pada akhirnya, manajemen harus ditunjukkan bahwa pemberdayaan anggota tim akan menghantarkan kepada perasaan yang lebih besar atas pembagian tanggung jawab dan juga produktivitas yang lebih tinggi.

2. Pembagian Tanggung jawab - Tim berkinerja tinggi adalah harus mampu mengembangkan perasaan bahwa anggota tim memiliki tanggungjawab yang sama sebagaimana manajer atas kinerja tim. Sering dalam lingkungan dimana persatuan mengambil bagian, di sana ada perasaan tertentu bahwa program keterlibatan anggota tim merupakan cara untuk menarik anggota tim bekerja lebih, atau hal itu merupakan upaya untuk meletakkan penghubung antara persatuan dan manajemen. Cara paling mudah untuk mengatasi persoalan seperti ini adalah dengan melibatkan persatuan, pegawai, dan semua tingkat manajemen seawal mungkin dalam implementasi program. Setiap aspek dari program harus merupakan usaha tim.
3. Definisi Tujuan - Anggota tim harus memahami alasan

membentuk tim. Hal ini pada umumnya berarti bahwa tim harus percaya bahwa ada masalah dengan status quo dan bahwa mereka telah secara sukarela menemukan pemecahan atas masalah yang dihadapi untuk memperbaiki sistem membentuk status quo baru. Anggota tim harus mengerti bahwa tujuan dari tim tidak hanya untuk menyelesaikan masalah, akan tetapi untuk membuat masing-masing individu sebagai tim keseluruhan memperoleh sesuatu dari proses. Mereka menjadi bagian untuk membuat diri mereka lebih baik, tim mereka lebih baik, dan membuat lingkungan kerja pegawai lain lebih baik, dan membuat perusahaan secara keseluruhan menjadi lebih baik.

4. Komunikasi yang tinggi - Komunikasi ini dilakukan dari atas ke bawah (*top down*), dari bawah ke atas (*bottom up*), dan samping. Satu kesalahan umum dalam pengembangan tim adalah meniadakan pihak manajemen yang lebih tinggi, mengasumsikan bahwa pekerja-pekerja tidak akan terbuka jika manajer-manajer hadir. Sebaliknya, dengan termasuk manajemen dalam tim, akan memperkuat ide-ide bahwa semua anggota tim adalah sama dan manajemen adalah bagian dari tim perusahaan. Memiliki manajemen dalam tim akan membantu mengurangi ketakutan manajemen dan membantu menciptakan keterbukaan, atmosfir kepercayaan di mana pekerja merasa bahwa manajemen mendengar dan menangani suatu situasi pada saat terjadi lebih daripada ketika perlu.
5. Fokus masa depan - Untuk memaksimalkan interest dan produktifitas, aktivitas-aktivitas tim seharusnya secara langsung berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan anggota tim. Tiap-tiap anggota harus mempunyai patokan atas hasil atau keluaran dari upaya-upaya tim. Tim yang sukses harus melihat perubahan-perubahan yang mereka inginkan sebagai sebuah peluang untuk pertumbuhan.

Seperti yang dijelaskan diawal, tim tersebut harus memiliki suatu perasaan ketidakpuasan dengan suatu status quo. Mereka seharusnya mengakui keinginan untuk berubah dan pemahaman yang jelas akan hasilhasil yang diharapkan dari upaya-upaya mereka.

Aspek penting lainnya adalah bahwa tim harus melihat masa depan dalam pekerjaan mereka. Jika tim merasa bahwa manajemen mendukung upaya-upaya mereka sebagai suatu wahana untuk sebuah “quick-fix” dari penurunan produktivitas, kemudian tim memutuskan untuk tidak mencurahkan banyak upaya pada tugas-tugas yang akhirnya akan berakhir pada back-burner (tungku pembakaran). Hal ini akan mendorong terhadap dukungan manajemen yang penuh.

6. Fokus pada tugas-tugas - Setiap anggota tim harus mempunyai patokan dalam hasil atau keluaran yang dihasilkan dari upaya tim. Tim yang terfokus mempunyai kecenderungan untuk merasa bahwa sasaran-sasaran dan metode-metode umum yang digunakan adalah tepat dan cenderung untuk mendukung hasil- hasil tersebut pada saat jika mereka memiliki ide sendiri.
7. Bakat-bakat yang kreatif - Intinya adalah mampu menerapkan sebuah kreatifitas dan bakat individual akan dapat memperoleh penghargaan yang tinggi.
8. Tanggapan yang cepat -Sebagai sebuah tim, peluang-peluang dapat diakui dan ditindak lanjuti lebih cepat daripada jika tim tersebut harus berjalan melalui channel birokratik yang normal. Dengan hanya anggota tim dan penasihat tim untuk konsultasi, maka tindakan dapat lebih segera diambil.

Tanggapan yang cepat berarti bahwa beberapa orang yang bekerja pada proyek yang sama dapat menyelesaikan proyek dalam

suatu time frame yang lebih cepat. Davis (1998) menjelaskan beberapa mitos yang terjadi dalam tim berkinerja tinggi yaitu:

1. Mitos bahwa tim berkinerja tinggi berarti perubahan budaya -Hal ini tidak semua benar, mereka harus merubah budaya anggota dengan mendesain sistem kerja. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam desain sistem kerja adalah tentang perubahan budaya dan perlunya belajar bagi untuk dapat menyelesaikan tugas dan kontribusinya dengan tepat.
2. Mitos bahwa manager harus belajar percaya kepada orang-orangnya -Tiga hal penting telah mengawali manajer dalam tahun terakhir ini yaitu *trust*, *empowerment* dan *democracy*. *Democracy* dan *empowerment* bisa dilakukan para pembuat keputusan. Untuk memberdayakan para stafnya pemimpin harus mengembangkan solusi yang lebih baik, menyumbangkan pengalaman dan pengetahuannya. Mereka tidak dapat memimpin tanpa mengerti dan mereka tidak dapat mengerti apa yang mereka tidak lakukan.
3. Mitos bahwa tim membutuhkan target dan standar -Manajer harus belajar bahwa pengukuran penting tetapi bukan target. Dengan terus belajar, manajer yang baik adalah yang membantu mengerti bagaimana menentukan tujuan dengan baik. Target menjadi sasaran didasarkan atas pengetahuan dari metode yang lebih baik. Dengan kata lain staff dapat melihat apa yang mereka kerjakan untuk menciptakan kinerja yang baik dan menanyakan manajer untuk mendefinisikan jika dilakukan perbaikan. Ini adalah target *defacto*, tetapi mempunyai pengetahuan dalam mengontrol perbaikan.

Dengan tim yang kinerjanya tinggi maka akan membangun tim yang sukses. Greenberg dan Baron (2000), mengidentifikasi beberapa saran yaitu:

1. Diversity anggota tim. Jadi tim akan efektif jika ada perbedaan keahlian dan pengalaman tugas dari anggotanya.

2. Membuat anggota dalam ukuran kecil. Secara umum anggota yang ideal berjumlah 10 - 12 orang, ini dimaksudkan untuk efektif tim.
3. Menyeleksi anggotanya secara benar. Hal ini karena kesuksesan dalam tim kerjasama masing-masing anggota dalam berbagai tugas.
4. Train, train, train. Agar tim efektif maka anggotanya harus memiliki teknikal skill yang diperlukan untuk pekerjaan mereka.
5. Memperjelas tujuan. Anggota tim harus mengetahui definisi misinya dengan baik.
6. Menghubungkan reward individu untuk kinerja tim.
7. Menggunakan ukuran kinerja yang tepat.
8. Mempromosikan kejujuran. Masing-masing anggota harus jujur untuk mendukung peningkatan bersama.
9. Mendorong partisipasi. Dengan adanya partisipasi dari anggota maka akan mempunyai komitmen pada keputusan yang diambil.
10. Memperkuat dorongan tim dan dukungan sosial.
11. Membantu mengembangkan komunikasi dan kerja sama. Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan bersama.
12. Penekanan kepentingan pada tugas tim.
13. Memperjelas aturan perilaku.
14. Secara teratur menghadapi tim dengan fakta baru. Pendekatan yang baru dan informasi yang baru serta memperkenalkan fakta baru akan menjadi tantangan tim untuk tetap berinovasi.
15. Mengakui dan memberi kontribusi reward yang penting untuk tim.

Tim multifungsi yang *process-focused* dapat secara dramatis meningkatkan perusahaan menyalurkan barang dan jasa kepada konsumen. Sistem penilaian kinerja sebaiknya mencerminkan

asumsi operasi dasar dari organisasi. Idealnya sistem penilaian yang dirancang untuk membantu organisasi yang *team-based* sebaiknya membantu memecahkan dua masalah besar yaitu mendapatkan fungsi untuk menyediakan keahlian tim ketika mereka membutuhkan dan membuat orang-orang dari fungsi yang berbeda didalam tim berbicara dalam bahasa yang sama.

Sistem penilaian yang biasa dipakai oleh organisasi adalah sistem penilaian tradisional, dimana peranan utama sistem itu adalah mendorong informasi yang baik ke atas sehingga senior manajer dapat membuat keputusan yang baik yang kemudian mengalir kebawah. Setiap fungsi yang relatif independen memiliki cara penilaian sendiri yang tujuan utamanya adalah memberikan informasi kepada top manajer tentang aktifitasnya.

Ada dua macam penilaian yang dapat digunakan. Pertama adalah *Result measures*, penilaian ini memberikan keterangan kepada organisasi dimana dia berada dan dalam kaitannya dengan usaha mencapai tujuan, tetapi bukan bagaimana organisasi dapat sampai disana atau yang harus dilakukan untuk mencapainya. Kedua *Process measures*, penilaian ini membantu memonitor tugas dan aktifitas di-dalam organisasi yang memproduksi sebuah hasil.

Ada empat prinsip yang dapat digunakan untuk meng-overhaul sistem penilaian kinerja agar memaksimalkan efektifitas tim. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. Tujuan utama dari sistem penilaian sebaiknya untuk membantu tim, bukan top manajer menilai kemajuannya;
2. Tim yang benar-benar diberdayakan harus memainkan peran utama dalam merancang sistem penilaiannya sendiri;
3. Karena tim bertanggung jawab terhadap proses penyampaian nilai yang melintasi beberapa fungsi, maka harus diciptakan ukuran untuk memantau proses tersebut; dan
4. Tim sebaiknya mengadopsi hanya ukuran yang bermanfaat.

Ketika perusahaan menerapkan pendekatan, tim harus membuktikan kepada senior yang skeptis dan manajer menengah bahwa kekuatan manajer yang telah di-gunakan dapat diterapkan kepada tim tanpa membuat bisnis tidak terkendali. Sebuah tim tidak dapat menawarkan sebuah pembuktian jika tidak memiliki alat untuk memantau kinerjanya. Banyak manajer yang gagal menyadari bahwa ukuran hasil tidak membantu sebuah tim multifungsi memonitor aktifitas atau kapabilitas yang menjadikannya dapat menghasilkan sebuah proses.

Sebuah tim yang bergantung pada pengukuran tradisional dapat menyebabkan masing-masing anggota tim melupakan tujuan tim dan kembali ke cara kerja fungsionalnya yang dulu. Ketika tim lintas fungsi terbentuk banyak perusahaan tidak membangun sebuah sistim pengukuran yang membantu strategi perusahaan, meyakinkan senior manajer bahwa tidak akan ada kejutan yang tidak mengenakan dan benar-benar memberdayakan tim. Ukuran baru yang dapat dipakai adalah process measures. Ukuran proses dapat dibuat dengan melalui tahap-tahap berikut ini;

1. Mendefinisikan faktor-faktor kritis yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan;
2. Memetakan proses lintas fungsi yang dipakai untuk menghantarkan hasil;
3. Mengidentifikasi tugas-tugas kritis dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses dengan berhasil; dan
4. Mendesain ukuran yang dapat memantau tugas dan kemampuan tersebut.

Satu keuntungan dari sebuah tim yang menciptakan sistim pengukurannya sendiri adalah anggota yang berasal dari fungsi yang berbeda dapat menciptakan bahasa yang sama yang dibutuhkan untuk bekerja sebagai sebuah tim yang efektif. Tim merupakan desain kerja yang populer dewasa ini. Tim dengan

kinerja tinggi telah ditunjukkan oleh peningkatan kualitas secara besar-besaran di berbagai perusahaan. Beberapa hal perlu dipenuhi untuk menjadikan tim berkinerja tinggi, manajer tidak lagi menjadi eksekutif paling berkuasa melainkan sebagai fasilitator, penasihat dan koordinator dari pengembangan kompetensi pegawai. Selain itu, agar dapat meningkatkan kinerja perlu adanya sistem pengukuran yang didasarkan pada proses. Sebagai hasilnya kepuasan anggota tim akan tercapai pada tingkat yang tinggi.

E. TANGGUNGJAWAB DAN KOMPETENSI TIM KERJA

Dalam membangun tim kerja penting keberadaan tanggungjawab dan kompetensi. Tanggungjawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya. Tanggungjawab merupakan manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggungjawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya.

Tanggungjawab itu sendiri meliputi beberapa aspek, yakni : tanggungjawab antara individu dengan individu, tanggungjawab dengan masyarakat dan tanggungjawab pemerintah. Tanggungjawab dalam tim kerja sangat dibutuhkan dalam menjaga hubungan antara anggota tim. Tanggungjawab itu bersifat kodrati, artinya sudah menjadi bagian kehidupan manusia, bahwa setiap manusia pasti dibebani dengan tanggungjawab. Apabila ia tidak mau bertanggungjawab, maka ada pihak lain yang memaksakan tanggungjawab itu. Dengan demikian tanggungjawab itu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi pihak yang berbuat dan dari sisi kepentingan pihak lain. Tanggungjawab adalah ciri manusia beradab (berbudaya). Manusia merasa bertanggungjawab karena ia menyadari akibat baik atau buruk perbuatannya itu dan menyadari pula bahwa pihak lain memerlukan pengabdian atau pengorbanannya.

Tim kerja yang bertanggungjawab harus memiliki kompetensi atau kemampuan melakukan kerjasama dengan baik dalam mencapai maksud dan tujuan tim serta para anggotanya mampu berpartisipasi di dalam tim dan memperoleh kepuasan di dalam tim tersebut, dengan ciri memiliki tujuan, memahami peran dan tugas, saling percaya dan mendukung serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Fancies and Young (2013) menjelaskan sebuah tim sebagai sekelompok orang giat yang bekerja untuk meraih sasaran umum, di mana bekerja bersama dengan baik dan menikmatinya, dan menghasilkan hasil kualitas tinggi. Sebuah tim adalah seperangkat struktur hubungan interpersonal untuk mencapai tujuan, sementara itu Henderson (2002) mengartikan sebuah tim sebagai sekelompok orang yang bekerja bersama dimana kesuksesan dari setiap individu bergantung pada kesuksesan dari keseluruhan kelompok. Unsur dari definisi tersebut didukung oleh Johnson (2000) siapa yang melihat sebuah tim sebagai beberapa individu yang harus bekerja sama untuk memenuhi suatu misi.

Konsep yang berhubungan erat dari tim dan kelompok sering dibahas secara sinonim, walaupun beberapa pengarang sudah mencoba untuk menjelaskan perbedaannya. Hitt (2002), tim adalah koleksi dari orang yang harus mempercayakan pada kerjasama kelompok jika setiap anggota adalah untuk mengalami jumlah maksimum dari kesuksesan dan pretasi tujuan, dan point keluar bahwa tidak semua koleksi dari orang menemukan persyaratan ini. Tim kerja merupakan lambungan gagasan dari satu orang ke orang lainnya dan mendatangkan solusi untuk permasalahan kritis, dan organisasi tersebut dimulai dengan mengambil strategi team untuk bekerja dengan kompetisi. Tjiptono (2000) menawarkan sebuah definisi praktis dari tim dengan memfokuskan dalam aktivitas khas dari tim kerja. Tim kerja memiliki arti bahwa kita mengenali nilai dari para anggota dari tim di luar hanya mengerjakan pekerjaan mereka, bahwa

kita ingin mereka menjadi terlibat dalam strategi kita. Ini berarti mendorong level kreativitas dan membuat keputusan lebih lanjut.

Tim kerja adalah kumpulan orang-orang yang mampu bekerjasama dalam sebuah tim, setiap orang memiliki derajat yang sama dan penting dalam organisasi. Setiap individu berhubungan dengan individu lain melalui seorang pemimpin yang ditetapkan. Jhonson (2008) tim kerja adalah sebuah jalan penting untuk menaikkan efektifitas organisasi. Tim kerja merupakan sekumpulan keterampilan yang dibutuhkan untuk dikembangkan selama latihan (Levi, 2001). Pendapat lain juga dikemukakan oleh Johlke (2002) yang menyatakan bahwa tim kerja merupakan perbuatan dua orang atau lebih yang bekerja sama ke arah tujuan umum, saling membagi waktu, bakat, dan pengetahuan dan menggunakan metode yang cocok untuk semua anggota tim.

Berdasarkan teori-teori di atas, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa tim kerja adalah kemampuan individu untuk melakukan kerjasama dengan baik yang saling berhubungan satu sama lain dan giat bekerja, yang di dalamnya mengandung unsur kepercayaan, kejujuran, saling percaya, mendukung, serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama. Karakteristik tim kerja adalah sebagai berikut:

1. Persetujuan umum dalam harapan tinggi untuk tim.
2. Suatu komitmen untuk tujuan umum.
3. Tanggung jawab diasumsikan untuk kerja yang harus dilakukan.
4. Jujur dan komunikasi terbuka.
5. Akses untuk informasi.
6. Iklim kepercayaan.
7. Perasaan umum bahwa seseorang dapat mempengaruhi apa yang terjadi.
8. Dukungan untuk keputusan yang telah dibuat.

9. Suatu pendekatan yang sama-sama untung untuk pengendalian konflik.
10. Suatu fokus pada proses seperti hasil.

Daftar karakteristik yang lebih luas dan memiliki penjelasan yang lebih kritis yang dapat membentuk dasar dari penilaian tim yang sistematis, yaitu :

1. Tujuan, dimana arah harus jelas dan berhubungan dengan organisasi paling luas. Hal ini juga harus menjadi komitmen dari para anggota.
2. Bakat, yaitu tim harus memiliki bakat dan keterampilan yang melengkapi untuk tugas. Hal ini harus menjadi dorongan anggota untuk perkembangan selanjutnya.
3. Tugas, para anggota harus mengerti tugas mereka dalam keikutsertaan untuk kesuksesan tim. Mereka harus memiliki komitmen terhadap tugas-tugas tersebut dan kejelasan tentang kontribusi individu.
4. Pelaksanaan, dalam hal ini menjalankan pelaksanaan yang efektif dan berguna harus ada di dalam tim. Pertemuan dan perencanaan harus efektif, dan para anggota harus mengetahui bagaimana membuat keputusan, mengatasi masalah, dan membagi serta menerima informasi sebagai sebuah tim.
5. Hubungan interpersonal, para anggota tim perlu untuk berhubungan baik satu dengan yang lainnya, komunikasi dan memecahkan konflik. Mereka harus saling mendukung satu sama lain. Mereka harus menunjukkan perhatian sehingga level keterampilan semakin tinggi.
6. Sistem penguatan yang efektif dibutuhkan untuk peningkatan tim kerja. Pada level personal, apresiasi harus tegas, dan ini sangat penting untuk pembentukan perilaku tim. Organisasi juga bertanggungjawab untuk penguatan ini.
7. Pembentukan hubungan external dengan lingkungan external harus ada, dan ini harus juga harus menjadi hubungan yang

sehat dengan unit lain dalam organisasi itu sendiri. Tim juga perlu untuk meninjau lingkungan tersebut untuk mengenali yang menyangkut ancaman dan kesempatan.

Berikut diidentifikasi 3 karakteristik, dalam kasus ini disebut 'tema', terdapat dalam tipe tim kerja yang sukses:

1. Anggota-anggota tim memiliki misi yang tinggi terhadap dirinya-harapan dan prestasi.
2. Mereka tahu apa yang mereka butuhkan untuk sukses.
3. Penghargaan dibagikan dan anggota merasakan mereka menyokong untuk kesuksesan tim.

Terkait 3 tema di atas ditambahkan kepercayaan, komunikasi, pembuatan keputusan kelompok, dan pembersihan prosedur (faktor telah jelas dalam beberapa daftar di atas). Hal ini diklaim bahwa tema tersebut didasarkan pada temuan penelitian, tapi kita telah diisyaratkan pada masalah metodologis yang dihubungkan dengan penelitian ke dalam tim dan perkembangan mereka, oleh karena itu, karakteristik-karakteristik tersebut seperti ini didasarkan lebih pada pemahaman individu dari kesuksesan tim dan akal sehat yang baik daripada pemeriksaan kaku. Kinerja tim tentu saja harus merencanakan suatu rencana. Ends dan Page (1977) menyokong, 5 aspek utama yang harus secara positif direncanakan :

- a. Penetapan tujuan kinerja tim.
- b. Merencanakan kerja.
- c. Negosiasi peraturan-peraturan.
- d. Penetapan kriteria kinerja, dan
- e. Merencanakan umpan balik kinerja.

Muhammad (2005), mendaftarkan lima aspek sebagai kebutuhan untuk perkembangan menjadi sukses dari tim:

1. Tujuan dan arah yang jelas. Tim butuh tujuan untuk memusatkan tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka.

2. Pimpinan yang baik. Pemimpin dibutuhkan untuk mengatur hubungan internal dan eksternal dari tim dan untuk menghadapi tim ke tujuan mereka.
3. Tugas yang sesuai dengan tim kerja. Tugas harus kompleks, penting, dan menantang sehingga anggota tim memerlukan usaha dan tidak sanggup bekerja individu.
4. Catatan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan. Sumber penghasilan bahwa tim butuh memasukkan kedua sumber alat dan pelatihan dan sumber penghasilan personil.

Berdasarkan pemaparan tersebut, menunjukkan bahwa tujuan, tugas, bertanggungjawab, saling percaya dan mendukung, hubungan interpersonal, penguatan, dan hubungan external digunakan sebagai dasar membentuk kemampuan tim kerja dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan sebuah tim atau kelompok kerja merupakan:

a. Tujuan yang jelas

Kurang jelasnya Tujuan dari suatu kumpulan kerja biasanya menjadi penyebab utama kegagalan kelompok. Saat Tujuan kelompok dikatakan dengan jelas pada masing-masing anggota, maka ada semangat untuk bergerak maju dan keinginan untuk bertahan di waktu sulit, serta bagaimana menanggulangi halangan-halangan.

b. Struktur tim atau kelompok kerja yang saling mendukung

Untuk menjangkau suatu struktur yang saling mendukung, orang yang bertanggung jawab dalam menyusun tim/kelompok mesti membubuhkan perhatian kepada faedah kelompok, peran anggota tim, tanggung jawab dan tingkat keterampilan anggota, stabilitas dan besar kecilnya suatu kumpulan serta peran kepemimpinan dalam tim/kelompok.

c. Dukungan yang kuat

Salah satu urusan yang dapat mengakibatkan kegagalan ialah kurangnya dukungan secara organisasi terhadap anggota.

Dukungan dalam format pelatihan, pemantauan kerja dan diskusi secara rutin ialah bentuk dukungan yang dibutuhkan dalam kondisi kerja kelompok. Dukungan laksana ini memastikan bahwa masing-masing anggota bisa dengan bebas mengeksplorasi kemampuannya dalam memajukan kumpulan secara terkoordinasi, tanpa mengakibatkan hambatan-hambatan yang terlampaui berarti.

d. Hubungan internal yang positif

Banyak kendala serta kelemahan anggota dalam tim yang dapat mengakibatkan ketegangan dalam hubungan dan hadir ke permukaan sebagai perilaku yang buruk, kurangpercayaan dan perebutan kekuasaan. maka hubungan internal yang positif sangat mempengaruhi keefektifan suatu tim.

F. SISTEM PENGHARGAAN

Dalam membangun tim kerja, hal perlu diperhatikan adalah penerapan sistem penghargaan atau reward kepada setiap individu tim. Reward merupakan sebuah bentuk pengakuan kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak organisasi atau lembaga kepada individu atau kelompok pegawai agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Reward sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para anggota tim agar produktivitasnya tinggi Menurut Mahmudi (2005) Reward adalah imbalan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Penghargaan merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para anggota tim guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Reward atau penghargaan yaitu imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada anggota timnya agar mereka dapat bekerja

dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penghargaan dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1. Penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.
 - a. Penghargaan finansial:
 - 1) Gaji dan upah Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima anggota tim sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang anggota tim yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
 - 2) Tunjangan anggota tim seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja anggota tim, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
 - 3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.
 - b. Penghargaan non finansial
 - 1) Penghargaan interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
 - 2) Promosi Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat

pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

a. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri .

b. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c. Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh anggota tim dalam situasi tertentu

d. Pertumbuhan Pribadi (*personal growth*)

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

Tujuan pemberian penghargaan (reward) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas anggota tim, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah (Hasibuan, 2005). Adapun rincian dari bentuk-bentuk pengaruh penghargaan (reward) adalah sebagai berikut:

- a. Ikatan kerjasama, dengan pemberian penghargaan, ikatan kerja sama terjalin formal antara perusahaan dan anggota tim. Anggota tim harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang disepakati;
- b. Kepuasan kerja, di mana penghargaan akan membuat anggota tim dapat terpenuhi dalam kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya;
- c. Pengadaan efektif, jika program penghargaan yang ditetapkan cukup besar, pengadaan anggota tim yang berkualitas untuk kebutuhan perusahaan akan lebih mudah;
- d. Motivasi, penghargaan yang diberikan cukup besar akan memotivasi anggota tim;
- e. Stabilitas anggota tim, program atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif akan membuat stabilitas anggota tim lebih terjamin karena turnover relatif kecil;
- f. Disiplin, pemberian penghargaan yang cukup besar diharapkan akan meningkatkan disiplin anggota tim. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku;
- g. Pengaruh serikat buruh, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dengan pemberian penghargaan yang layak dan anggota tim akan berkonsentrasi pada pekerjaannya;

- h. Pengaruh pemerintah, program penghargaan yang sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku akan menghindarkan perusahaan dari intervensi pemerintah.

Tahapan-tahapan dalam sistem pemberian reward, yaitu:

- a. Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.
- b. Melakukan penilaian pekerjaan, dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai.

Terdapat sembilan dimensi – dimensi penghargaan :

- a. Isi pekerjaan yaitu mengungkapkan perasaan mengenai jenis pekerjaan yang dilakukan
- b. Pembayaran (gaji atau upah) yaitu kepuasan anggota tim terhadap gaji yang diberikan
- c. Promosi yaitu kesempatan yang diberikan organisasi untuk naik ke tingkatan jabatan dari sebelumnya
- d. Pengakuan yaitu rasa pengakuan yang diterima anggota timnya, serta umpan balik yang anggota tim terima
- e. Kondisi kerja merupakan gabungan kelima faktor diatas kesempatan bersaing dan relasi interpersonal
- f. Keuntungan merupakan persepsi anggota tim akan jaminan uang pensiun yang akan diperoleh, jaminan kesehatan, dan tunjangan di hari tua.
- g. Personal yaitu perasaan pribadi yang dirasakan terhadap suatu pekerjaannya
- h. Pemimpin atau supervisor adalah tingkat kepuasan terhadap manajer.

- i. Umum yaitu memberikan kesempatan atau alternatif dalam berkarir, serta tingkat kepuasan terhadap organisasi.

Pemberian reward berdasarkan kinerja anggota tim, yang di dasari dalam teori kesetaraan (*equity theory*), teori harapan (*expectancy theory*), teori hukum akibat (*the law of effect*), dan teori pemenuhan kebutuhan psikologis (*psychological fulfillment*). Teori kesetaraan menyatakan bahwa setiap anggota tim harus diperlakukan secara adil dan setara, teori harapan menyatakan bahwa seseorang percaya bahwa apabila dia mampu mencapai tingkat kinerja tertentu, dia akan memperoleh penghargaan (reward), sedangkan hukum akibat menjelaskan bahwa perilaku tertentu akan menuai penghargaan jika diulang atau dikerjakan lagi (Rousel & Swansburg, 2006).

Pemberian reward berdasarkan kinerja yang dapat memberikan dampak positif terhadap perilaku kepuasan kerja bagi anggota tim, dan kemampuan organisasi sehingga mampu menghasilkan pencapaian tujuan yang telah dirancang dan mempertahankan lebih banyak anggota tim yang mampu berkerja dengan prestasi yang baik (Rousel & Swansburg, 2006). Pemberian penghargaan, beberapa alat manajemen kinerja dapat digunakan seperti gaji pokok atau tunjangan tetap. Dalam hal besarnya pemberian gaji, selalu ada perbedaan pendapat antara pemberi gaji dengan penerima gaji. Tenaga kerja menghendaki gaji yang setinggi mungkin dan kerja yang sedikit mungkin, tetapi perusahaan menghendaki gaji yang sedikit mungkin dengan jam kerja yang panjang.

Tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan sistem kompensasi (*compensation system*) adalah sebagai berikut :

1. Perilaku yang tidak etis. Karena ada tekanan untuk berprestasi, insentif dapat mendorong anggota tim menutupi informasi negatif, atau menjatuhkan rekan sendiri hanya agar terlihat lebih baik;

2. Efek negatif dari semangat bekerja sama. Anggota tim dapat menahan informasi ketika merasa bahwa informasi yang disampaikan kepada rekannya akan membuat rekan kerjanya menjadi berprestasi;
3. Kesulitan dalam penilaian kinerja. Pada tingkatan anggota tim, atasan yang menilai harus berusaha memilah kinerja individu dan kontribusi kelompok untuk menghindari penilaian berdasarkan bias personalitas.
4. Ketidakpuasan pekerjaan dan stres. Sistem kompensasi dapat meningkatkan produktivitas, namun menurunkan tingkat kepuasan kerja. Semakin pembayaran insentif dikaitkan dengan kinerja, semakin banyak unit atau kelompok yang tidak kompak sehingga anggota tim semakin tidak bahagia. Hal tersebut terjadi karena masing-masing kelompok menonjolkan diri dan menjatuhkan kelompok kerja lainnya.
5. Potensi penurunan dorongan intrinsik. Sistem kompensasi dapat mendorong anggota tim untuk melakukan apapun untuk mendapatkan insentif uang dan dalam prosesnya merusak bakat dan kreativitasnya sehingga anggota tim yang tadinya bekerja dan membantu perusahaan tanpa terkait uang akan menolak melakukan pekerjaan bila tidak ada imbalan uang.

VI

PENTINGNYA TIM KERJA YANG SOLID

Dalam bekerja tentunya memerlukan sinergi setiap individu tim kerja yang solid agar dapat mencapai target keseluruhan. Di samping itu pada tingkat individual, tim kerja yang solid sebagai wadah untuk memperdalam keahlian yang dimiliki untuk berinteraksi dengan sesama kolega atau dengan atasan (Habibie dan Negoro, 2017)

A. PENCAPAIAN KINERJA

Kinerja dari tim sebagai hasil akhir dari aktivitas dan kinerja dari sebuah tim adalah akumulasi hasil akhir dari seluruh aktivitas dan proses kerja. Atau kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja penting untuk diukur karena manajemen perlu memahami faktor-faktor apa saja yang mempunyai kontribusi terhadap kinerja yang tinggi atau sebaliknya untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja rendah. Organisasi akan tumbuh dan berkembang secara

berkelanjutan bila tim kerja memiliki manajemen kinerja yang baik dengan sistem kontrol yang efektif.

Setiap organisasi modern, dalam mengembangkan manajemen sumberdaya manusia berupaya untuk menjadikan sumberdaya manusia sebagai unsur yang memiliki keunggulan dalam kehandalan, kemandirian dan profesionalisme kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi SDM berupaya meningkatkan kinerja organisasinya. Bentuk pengimplementasian kinerja yang dikembangkan oleh suatu organisasi di dalam melihat pengembangan dinamika kerja yang semakin maju dan kompetitif, maka konsep kinerja organisasi diarahkan sebagai suatu serangkaian aktivitas kegiatan mulai dari *input, process, output, outcome, benefit dan impact*.

Bentuk implementasi daripada kinerja organisasi ini mengantar setiap individu sumberdaya manusia dalam mengembangkan manajemen tersebut diartikan sebagai suatu serangkaian aktivitas penting yang tidak dapat dihindari sebagai bentuk bagian dari kegiatan pelayanan, aktivitas kerja, pencapaian prestasi kerja, penanganan permasalahan kerja, pencapaian pengawasan kerja dan tanggungjawab kerja. Bentuk implementasi ini yang lazim diperkenalkan dalam melihat aplikasi manajemen sumberdaya manusia dalam kaitannya dengan kinerja organisasi.

Konsep kinerja banyak diperkenalkan oleh ahli manajemen tentang pengertian kinerja secara spesifik sesuai dengan andil dalam dinamika kerja suatu organisasi. Beberapa konsep dan teori yang dikembangkan oleh para ahli antara lain: 1) Sturgard (2009) menyatakan kinerja adalah segala aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan hasil kerja yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja dalam manajemen secara konkrit berwujud serangkaian aktivitas mulai dari *input, process, output, outcome, benefit dan impact*; dan 2) Billy (2009) menyatakan kinerja adalah aktivitas dalam melakukan pengelolaan, pengaturan, penyesuaian,

penanganan dan pengendalian suatu aktivitas kerja secara tertib dan teratur untuk menghasilkan input, proses, output, outcome dan benefit kerja yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Konsep di atas pada dasarnya memberikan batasan bahwa kinerja dalam manajemen adalah suatu serangkaian aktivitas yang melibatkan adanya input, proses, output, benefit dan impact yang dapat dilakukan secara teratur dan tertib sesuai dengan tingkat kerja yang cepat, tepat, mudah, lancar dan berkualitas dalam menghasilkan hasil kerja yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Mengembangkan kinerja dalam manajemen pada suatu organisasi, sangat komparatif untuk memperhatikan batasan kinerja dalam manajemen. Batasan kinerja yang dimaksud adalah mengembangkan segala aktivitas kerja sesuai dengan perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, pengevaluasian dan pelaporan secara teratur dan tertib untuk menghasilkan suatu hasil kerja yang dapat diterapkan dalam serangkaian aktivitas input, proses, output, outcome, benefit dan impact sesuai tingkat pengelolaan, penanganan, pengaturan dan pengendalian dalam mencapai tujuan organisasi.

Istilah kinerja berasal dari kata *Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja oleh Anwar (2016) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Konsep kinerja diartikan sebagai suatu serangkaian aktivitas kerja yang dimulai dengan pengembangan input, proses, output, outcome, benefit dan impact yang diaplikasikan dalam berbagai kegiatan perencanaan, pemrograman, pelaksanaan, pengevaluasian dan pelaporan secara cepat, tepat, mudah, lancar dan berkualitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Evaluasi kinerja sangat penting dalam mengukur terhadap penilaian mengenai prestasi kerja yang telah dilakukan oleh setiap

pegawai secara individu atau kolektif dalam melakukan aktivitas kerjanya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Manfaat dari pengevaluasian kinerja adalah memberikan keterangan tentang hasil aktivitas kerja yang telah diraih sebagai bukti prestasi kerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya secara optimal, sehingga setiap pegawai dapat mengukur dan menilai kemampuannya. Penilaian atas kemampuan tersebut merupakan manfaat yang sangat bernilai bagi pegawai dan representatif bagi organisasi.

Kinerja merupakan catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Bernardin dan Russel menyatakan bahwa: *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”*. Kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja.

Pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) terdapat hubungan yang erat. Bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga (*institutional performance*) juga baik.

Melakukan penilaian atas kinerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Terdapat beberapa metode dalam mengukur kinerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2013), yaitu:

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Termasuk

kedalam metode tradisional adalah : rating scale, employee comparison, check list, free form essay, dan critical incident. (a) Rating scale. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

2. *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari : (1) Alternation ranking: yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (ranking) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) Paired comparison : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, (3) Forced comparison (grading) : metode ini sama dengan paired comparison, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.
3. *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
4. *Freeform essay*. Metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/pegawai/pegawai yang sedang dinilai.
5. *Critical incident*. Metode ini penilai mencatat semua kejadian mengenai tingkah lakubawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.
6. Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja, termasuk kedalam metode modern ini adalah : assessment centre, Management By Objective (MBO=MBS), dan human asset accounting. (1)

Assessment centre. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam; (2) Management by objective (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran organisasi; dan (3) Human asset accounting. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi.

Pengertian tersebut memiliki banyak makna yang pada intinya kinerja diartikan hasil kerja. Ada beberapa teori yang menjadi landasan dalam memahami tentang kinerja sebagai berikut:

1. Teori optimalisasi menurut Douglas dalam Winardi (2014) bahwa kinerja adalah optimalisasi hasil yang dicapai dengan menggunakan segala potensi individu dan organisasi.
2. Teori target menurut Phillips (2015) bahwa kinerja adalah pencapaian hasil yang melampaui target yang ditetapkan. Target adalah standar batas pencapaian yang diharapkan dari suatu penggunaan kemampuan untuk meraihnya.
3. Teori tujuan menurut Stuggard (2018) bahwa kinerja merupakan upaya dari satu serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan. Pencapaian suatu tujuan tergantung pada hasil dari kegiatan yang dicapai.
4. Teori keuntungan menurut Samuelson (2018) bahwa kinerja adalah keuntungan yang dicapai atas hasil yang banyak dan bermutu yang dinikmati sebagai nilai tambah yang menggunakan atau melaksanakan kegiatan tersebut.

5. Teori penilaian menurut Nelson (2017) bahwa kinerja dibagi atas tiga cara penilaiannya yaitu kinerja individu, kinerja kegiatan dan kinerja organisasi. Kinerja individu yaitu akumulasi hasil kerja berdasarkan kompetensi yang dicapai oleh seseorang. Kinerja kegiatan adalah serangkaian kegiatan mulai dari input, proses, output, outcome, benefit dan impact. Kinerja organisasi merupakan serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai kerja secara kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas.
6. Teori fungsi ganda menurut Algreto (2017) bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang mempunyai multi efek yang memberikan nilai tambah. Multi efek ini disesuaikan dengan fungsi hasil yang dicapai yang biasa disebut nilai tambah (*added value*) dan nilai ganda (*double value*).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2015) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam). Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara, (2015) mengemukakan definisi kinerja sebagai serangkaian efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Mangkunegara (2016) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya itu dapat. Disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki

keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Mangkunegara (2011:10) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Batasan mengenai kinerja oleh para ahli memberikan pengertian bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang artinya hasil kerja yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Mangkunegara (2011:67) kinerja adalah hasil kerja individu secara kuantitas, kualitas, yang sesuai waktu dengan menggunakan biaya minimal dalam

melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Kinerja selalu menghasilkan kerja yang optimal dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Memahami pengertian di atas, kinerja individu diartikan sebagai kinerja seseorang dalam menghasilkan sebuah hasil kerja (kuantitas, kualitas, waktu dan biaya) untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Kinerja selalu berkaitan dengan hasil kerja secara nyata yang dapat dinilai dan diperhitungkan secara kuantitas, kualitas, efisien (waktu) dan efektif (biaya).

Kinerja individu adalah suatu kinerja yang berorientasi pada pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh individu untuk menghasilkan ada kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja dan efektifitas kerja. Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan organisasi dan tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri. Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan. Inti kinerja individu menghasilkan aktivitas kerja yang terukur secara kuantitas, kualitas, waktu dan penggunaan biaya.

Penilaian kinerja adalah pegawai yang menghasilkan pekerjaan secara kuantitas, kualitas, pemanfaatan waktu dan penggunaan biaya. Organisasi dituntut memiliki kinerja yang tinggi. Pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja sesuai hasil kerjanya. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional

serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikian dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat dipenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai “gangguan” terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak pimpinan yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja.

Manfaat yang mendasar dari penilaian kinerja yang sistematis adalah bahwa penilaian dapat menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambil keputusan. Penilaian tersebut menyajikan informasi sebelum dibutuhkan sehingga menghindarkan keputusan yang tiba-tiba jika harus diambil suatu keputusan. Keputusan diambil secara sistematis, maka proses pengambilannya pastilah tidak akan terlalu dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang baru terjadi atau oleh hal-hal yang melintas dalam ingatan penilai. Manfaat lain dari pemikiran secara formal adalah dapat merangsang dan membimbing pengembangan pegawai. Sebagian besar ingin mengetahui bagaimana pekerjaan. Suatu program penilaian memberikan informasi dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan kepada pegawai.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak pertimbangan variabel seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan berbagai variabel lainnya yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Masing-masing aktor di atas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan kinerja. Atasan langsung dari para pegawai yang dinilai mempunyai peranan dalam proses penilaian kinerja pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang

memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus memenuhi persyaratan obyektifitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian.

Proses pengukuran kinerja adalah rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh manajemen dalam rangka menetapkan standar kinerja dengan membandingkan antara kinerja yang diharapkan menurut sasaran dengan kinerja aktual yang diharapkan menurut sasaran dengan kinerja aktual yang telah dicapai. Ada tiga pendekatan yang dapat dijabarkan dalam menetapkan proses pengukuran kinerja. Pertama, identifikasi kebutuhan akan perbaikan unit kerja yaitu organisasi memiliki sumber daya yang sangat terbatas dioptimalkan dan digunakan untuk menghasilkan manfaat yang paling besar. Salah satu cara untuk memperoleh manfaat adalah meneliti secara seksama bagian mana yang memerlukan perbaikan. Kemudian memperkirakan waktu, energi dan sumber daya lainnya dicurahkan pada bagian tersebut. Dalam proses pengukuran kinerja ini, ada empat strategi dasar yang dapat diterapkan dalam mengidentifikasi kebutuhan akan perbaikan:

1. Menetapkan *multi-voting* mencakup penggunaan teknis, brainstorming (sadar pendapat) untuk menyusun daftar program perbaikan potensial. Kemudian dari daftar tersebut dipilih program yang mendapatkan prioritas untuk dilaksanakan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pegawai. Strategi ini, pegawai dilibatkan dalam proses identifikasi kebutuhan akan perbaikan. Kebutuhan pegawai dijadikan dasar bagi program perbaikan
3. Mempelajari penggunaan waktu. Strategi ini mempelajari bagaimana pegawai memanfaatkan waktunya. Apakah mereka mencurahkan sebahagian besar waktunya untuk proses, masalah atau situasi kerja tertentu. Penggunaan

waktu tersebut dapat menjadi tanda adanya masalah. Langkah selanjutnya adalah meneliti dengan seksama sumber penyebabnya.

4. Menglokalisasi masalah. Yang dimaksud dengan melokalisasi masalah adalah membatasi tempat, waktu kejadian, dan intensitas terjadinya masalah. Dengan demikian sumber masalah dapat ditemukan dan diatasi dengan baik.

Kedua, proses perbaikan dan pengendalian unit kerja yang dibentuk oleh empat hal yaitu: *building blocks*, yakni *input*, transformasi, *output*, dan kualitas pegawai. Sebelum proses transformasi terjadi, input seperti : strategi, struktur, kebijakan, peraturan, bahan baku, dan sumber daya manusia telah tersedia. Manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan dan memperbaiki input sebagai faktor penentu output.

Penilaian kinerja merupakan tolok ukur yang digunakan dalam menilai keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan pemerintahan untuk suatu periode tertentu. Penyusunan indikator kinerja kunci merupakan upaya untuk memberikan gambaran tentang kinerja utama dari suatu instansi pemerintah. Pilihan terhadap indikator kunci yang digunakan untuk menilai kinerja tidak bisa dilepaskan dari visi dan misi yang telah ditetapkan suatu instansi yang mencerminkan jati diri dan peran yang dilakukan dalam periode mendatang.

Penilaian kinerja ditentukan oleh dokumen rencana kerja yang disediakan. Dokumen rencana kinerja digunakan sebagai dasar bagi penyusunan dan pengajuan anggaran kinerja (*performance based-budgeting*) serta sebagai dasar bagi kesepakatan kinerja. Dokumen rencana kinerja antara lain berisikan informasi mengenai: (1) sasaran, indikator kinerja dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan, (2) program yang akan dilaksanakan, dan (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.

Penilaian kinerja merupakan langkah awal guna merencanakan kinerja dan khususnya usaha meningkatkan atau paling tidak mempertahankan tingkat kinerja yang sudah tercapai saat ini. Proses perencanaan kinerja ini hendaknya dijadikan wahana untuk membuat dan melaksanakan strategi-strategi yang lebih rinci. Perancangan program dan kegiatan juga seharusnya menggunakan proses ini agar lebih efektif mencapai hasil. Integrasi perencanaan kinerja dengan proses manajemen lainnya seperti pelaksanaan rencana, penganggaran, monitoring, pengendalian dan evaluasi harus menjadi perhatian para pemimpin dalam organisasi. Tanpa perhatian yang memadai perencanaan kinerja akan menjadi sesuatu yang tidak ada gunanya. Rencana kinerja akan berguna jika dipakai untuk proses manajemen dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Penilaian kinerja tahunan yang sudah dilakukan berdasarkan rencana strategik yang ada haruslah terkait dengan *action plan* yang dibuat dalam menjalankan strategi. *Action plan* hendaknya secara jelas dinyatakan tindakan atau aktivitas utama yang akan dilakukan, siapa yang melakukan dan kapan dilakukan. Kejelasan mengenai tindakan atau kegiatan apa yang dilakukan kemudian siapa yang melakukan dan kapan dilakukan, seharusnya sudah ada di dalam dokumen *action plan*. Rencana kinerja secara umum (garis besar) seharusnya menjadi acuan dalam menetapkan *action plan* yang agak rinci dalam suatu organisasi. Jika *action plan* ini dibuat sudah demikian rinci, maka akan tergambar kapan tahapan berbagai pekerjaan dimulai dan akan selesai kemudian.

Rencana kinerja merupakan salah satu acuan dalam menyusun *action plan* yang rinci, yang kemudian dapat secara realistis dilakukan secara terorganisir. Rencana kinerja yang pada umumnya hanya menetapkan target yang berupa hasil dan dalam satuan yang besar saja dapat didukung dan direalisasikan dengan rencana tindak yang lebih rinci. Penilaian kinerja dalam

operasionalisasinya merinci rencana lebih detail dari bulan ke bulan atau bahkan dari minggu ke minggu yang merupakan langkah nyata yang akan dilakukan organisasi, sehingga hal ini juga harus terkait dengan tujuan kinerja yang ingin dicapai.

Menjadi suatu pemahaman penting bagi suatu organisasi di dalam mengembangkan laporan pertanggungjawaban kinerja instansi pemerintah, karena dengan sendirinya menjadi suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pengembangan tugas dalam organisasi yang sesuai dengan wujud, sasaran, tujuan, visi dan misi, dengan terus melakukan berbagai penerapan suatu kinerja yang baik dari penilaian kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sebagai penilaian atas kinerja pegawai. Kegiatan kinerja tersebut dapat menjadi suatu integrasi proses pengembangan berdasarkan penilaian kinerja dari tindakan penilaian terhadap hal yang berkaitan dengan pengukuran pencapaian kinerja kegiatan dan sasaran serta pengukuran kinerja program dan kebijakan.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai intervensi terhadap konsentrasi pengelolaan kinerja individu dan kelompok. Manajemen kinerja mencakup kerangka tujuan, penilaian kinerja dan sistem penghargaan terhadap perilaku kerja dalam strategi bisnis, penilaian pegawai dan teknologi penempatan kerja. Kerangka tujuan manajemen kinerja menjelaskan interaksi antara para manajer dan pekerja dalam hubungannya terhadap perilaku kerja dan hasil kerja. Orientasi mengenai penilaian kerja beragam sesuai dengan konsep-konsep penerapan kerja, kerangka tujuan yang berfokus pada suatu penilaian pentingnya kinerja.

Penilaian kinerja meliputi pengumpulan dan pengembangan data kinerja yang berkaitan dengan peningkatan hasil kerja yang sesuai intervensi manajemen sumber daya manusia untuk memberikan tindak lanjut penilaian kinerja individu dan kelompok kerja. Penilaian kinerja adalah suatu proses sistematis yang berkaitan dengan akses pencapaian kinerja, kekuatan dan kelemahan yang menjadi informasi di dalam memperkuat sumber

daya manusia dalam melihat pentingnya kinerja sebagai suatu hal yang penting dalam suatu organisasi.

Sistem penghargaan juga menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan di dalam menentukan perilaku dan hasil kerja pekerja dalam mencapai tujuannya. Dengan berbagai penghargaan terhadap perilaku kinerja akan menghasilkan dukungan suatu strategi kinerja yang inovatif dan efektif dalam sistem organisasi. Intervensi manajemen kinerja terimplementasikan dalam suatu departemen sumber daya manusia organisasi yang di dalamnya mencakup berbagai pengetahuan mengenai perubahan-perubahan program yang berhasil sesuai tingkat kepentingan praktisi dan spesialisasi fungsi sumber daya manusia sebagai penilaian kinerja.

Manajemen kinerja merupakan suatu integrasi proses definisi, penilaian dan penekanan terhadap perilaku kerja dan hasil kerja. Organisasi dalam mengembangkan proses manajemen kinerja sering bertumpu pada bentuk output yang dihasilkan atas desain organisasi tentang kinerja. Dalam kinerja perusahaan atau bisnis, setiap kinerja individu ataupun kelompok dipengaruhi oleh adanya penilaian kinerja, kerangka tujuan dan sistem penghargaan yang saling terkait dengan strategi bisnis, penilaian kerja dan teknologi penempatan kerja. Karena itu, sistem penilaian kerja harus disesuaikan dengan konteks penilaian kinerja yang kondusif.

Menilai suatu kinerja dalam suatu organisasi, tentu disesuaikan dengan pengertian manajemen kinerja dalam praktek. Bila suatu organisasi mengembangkan birokrasi yang tinggi, dengan partisipasi yang rendah, menilai berdasarkan kerangka tujuan dan sistem penghargaan diperlukan adanya formalisasi secara administratif mengenai manajemen dan personal staf. Kajian mengenai manajemen kinerja adalah penilaian partisipasi untuk menentukan tujuan dan penilaian pentingnya suatu kinerja diterapkan pada tahap manajemen kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja adalah suatu sistem tindak lanjut yang mencakup evaluasi langsung mengenai kinerja kelompok atau individu dalam melakukan kegiatan pengawasan, pengembangan manajer dan lainnya. Banyak organisasi dalam memberikan penilaian disesuaikan dengan evaluasi sistem yang digunakan untuk melakukan tindak lanjut pentingnya kinerja yang secara administratif menjadi akses kasus dan pengembangan kinerja. Karena itu, diperlukan adanya suatu tinjauan pengembangan proses kinerja yang terpadu.

Proses pengembangan kinerja (BEP) berdasarkan pada prinsip-prinsip rancangan yaitu: (1) fokus kepada pengembangan lebih pada penyesuaian, (2) fokus pada upaya kerja mengenai perbaikan kontinyu proses kerja, (3) penyederhanaan kerangka tujuan, (4) mengembangkan fokus individu sampai ke tim, dari penyesuaian sampai ke pengawasan. Proses penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian yang sesuai dengan pendekatan birokrasi untuk menentukan tujuan yang sesuai dengan identifikasi yang dihasilkan untuk menunjukkan trend yang sesuai dengan tahapan-tahapan aplikasi dalam mempengaruhi efek penilaian kinerja termasuk dalam hal ini memilih (1) memilih orang yang tepat, (2) mendiagnosis kondisi sekarang, (3) mengembangkan tujuan dan sasaran sistem, (4) mendesain sistem penilaian kinerja, (5) eksperimen terhadap implementasi kerja dan (6) mengevaluasi dan memonitoring sistem yang sesuai dengan efek penilaian kinerja.

Sistem penghargaan mencakup kekuatan pemberian insentif perbaikan kerja dan kinerja kelompok kerja. Penghargaan menjadi suatu tinjauan yang diperlukan dalam suatu desain organisasi dan penilaian kerja. Setiap sistem pengembangan organisasi diperlukan adanya perubahan proses penilaian kerja yang sesuai dengan kelayakan sistem penghargaan struktural dan motivasi.

Kelayakan sistem penghargaan struktural dan motivasi menentukan pentingnya sistem penghargaan sebagai suatu bagian

penting dari desain organisasi yang berkaitan dengan strategi, struktur penilaian kerja dan pekerjaan. Kelayakan desain dari sistem penghargaan mencakup: (1) pekerjaan dasar terhadap kinerja dasar, (2) keadilan internal dan eksternal, (3) hierarki, (4) sentralisasi, (5) bauran penghargaan, (6) jaminan, (7) senioritas. Manajemen dan penilaian kinerja adalah proses pengelolaan eksekusi dari suatu strategi organisasi. Berarti bagaimana suatu perencanaan diterjemahkan menjadi suatu hasil. Pikirkan manajemen kinerja sebagai suatu konsep payung yang mengintegrasikan metodologi bisnis keluarga melalui teknologi. Pendeknya, metodologi singkat dibutuhkan untuk aplikasi isolasi yang teratur.

Manajemen dan penilaian kinerja terkait dengan sumber daya manusia dan sistem personil, yang lebih banyak dipadukan. Perusahaan dalam mengembangkan manajemen kinerja menggunakan metodologi, matriks, proses alat perangkat lunak dan sistem dalam menangani kinerja organisasi. Manajemen kinerja memadukan adanya pengembangan tingkatan internal organisasi sesuai dengan prosesnya. Mengembangkan hal tersebut disesuaikan dengan batasan persilangan fungsi-fungsi dalam pengambilan keputusan yang dihitung berdasarkan pengambilan risiko dalam memberikan adanya suatu tarmendus mengenai visi akurat, tingkat kepercayaan dan informasi relevan.

Sistem manajemen kinerja merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan kinerja sumber daya manusia. Manajemen kinerja menghubungkan strategi organisasional pada hasil. Sistem manajemen kinerja harus menerapkan penyediaan informasi bagi sumber daya manusia mengenai kinerja, menjelaskan apa yang diharapkan organisasi, mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan dan mendokumentasikan kinerja untuk catatan personal.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh sumber daya manusia. Elemen kinerja

meliputi kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerjasama. Kriteria pekerjaan atau dimensi yang spesifik dari kinerja pekerjaan akan mengidentifikasi elemen yang paling penting dalam pekerjaan tersebut. Kriteria pekerjaan adalah faktor paling penting yang dilakukan orang dalam pekerjaan karena mendefinisikan apa yang dibayar organisasi untuk dilakukan oleh sumber daya manusia. Oleh karena itu, kinerja dari individu pada kriteria pekerjaan harus diukur dan dibandingkan terhadap standar dan kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada sumber daya manusia.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber utama informasi dan umpan balik untuk sumber daya manusia, yang seringkali merupakan kunci perkembangan di masa depan. Dalam proses mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, dapat menginformasikan mengenai kemajuan sumber daya manusia, mendiskusikan area yang membutuhkan pengembangan dan mengidentifikasi rencana pengembangan. Peran manajer sejajar dengan peran seorang pelatih.

Tujuan dari umpan balik pengembangan adalah lebih kepada mengubah atau menguatkan perilaku individu, daripada untuk membandingkan antar individu seperti dalam hal aktivitas administratif dalam penilaian kinerja. Penguatan positif untuk perilaku yang diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan individu dan organisasional. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga mengidentifikasi bidang-bidang di mana sumber daya manusia ingin berkembang.

Penilaian kinerja terjadi dalam dua cara yaitu secara informal atau secara sistematis. Seorang supervisor akan melakukan penilaian informal kapan pun saat diperlukan. Hubungan kerja sehari-hari antara manajer dan sumber daya manusia membuka peluang pada kinerja sumber daya manusia untuk dievaluasi. Penilaian informal khususnya sesuai jika

menyangkut permasalahan waktu, karena adanya penundaan dalam memberikan umpan balik akan melemahkan pengaruh motivasi. Sementara secara sistematis digunakan ketika hubungan antara manajer dan sumber daya manusia adalah formal, dan di mana ada sistem untuk melakukan kesan dan observasi manajerial pada kinerja sumber daya manusia.

Proses penilaian bermanfaat bagi organisasi maupun individu yang terlibat, jika dilakukan dengan baik. Unit SDM biasanya merancang sistem penilaian kinerja. Merupakan hal penting bagi para manajer untuk memahami penilaian sebagai tanggungjawab. Melalui proses ini, kinerja sumber daya manusia yang baik bahkan dikembangkan menjadi lebih baik, dan kinerja sumber daya manusia yang buruk dapat ditingkatkan atau dikeluarkan dari organisasi. Penilaian kinerja bukan hanya kebutuhan SDM, tetapi haruslah menjadi proses manajemen, karena membimbing kinerja sumber daya manusia adalah tanggungjawab paling penting dari para manajer.

Penilaian kinerja dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari sumber daya manusia secara individual. Kemungkinannya adalah para supervisor yang menilai kinerja sumber daya manusia, para sumber daya manusia yang menilai atasan, anggota tim yang menilai sesamanya, sumber-sumber dari luar, sumber daya manusia menilai diri sendiri dan penilaian dan multisumber.

B. INOVASI KERJA

Inovasi adalah salah satu pilihan korporasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan. Freeman (2004) menganggap inovasi sebagai upaya dari perusahaan melalui penggunaan teknologi dan informasi untuk mengembangkan, memproduksi dan memasarkan produk yang baru untuk industri. Dengan kata lain inovasi adalah modifikasi

atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Inovasi kerja dapat menghasilkan R&D (*Research and Development*), produksi serta pendekatan pemasaran dan akhirnya mengarah kepada komersialisasi inovasi tersebut. Dengan kata lain inovasi adalah proses mewujudkan ide baru, yang berbeda dengan yang dulu, dengan cara produksi atau dengan membuatnya menjadi nyata, dimana inovasi termasuk generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi. Dimana penggunaan metode baru dan berbeda serta teknologi untuk meningkatkan kualitas biaya atau lebih rendah, untuk memenuhi atau melampaui target perusahaan.

Inovasi tidak hanya terbatas pada benda atau barang hasil produksi, tetapi juga mencakup sikap hidup, perilaku, atau gerakan-gerakan menuju proses perubahan di dalam segala bentuk tata kehidupan masyarakat. Jadi, secara umum, inovasi berarti suatu ide, produk, informasi teknologi, kelembagaan, perilaku, nilai-nilai, dan praktik-praktik baru yang belum banyak diketahui, diterima, dan digunakan atau diterapkan oleh sebagian besar warga masyarakat dalam suatu lokalitas tertentu, yang dapat digunakan atau mendorong terjadinya perubahan-perubahan di segala aspek kehidupan masyarakat demi terwujudnya perbaikan mutu setiap individu dan seluruh warga masyarakat yang bersangkutan.

Cepat atau lambat penerimaan inovasi oleh masyarakat sangat tergantung pada karakteristik inovasi itu sendiri. Karakteristik inovasi yang mempengaruhi cepat lambat penerimaan informasi Everett M. Rogers (2013), sebagai berikut:

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*) – Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat di ukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin

menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi.

2. Kompatibilitas (*compatibility*) – Kompatibel ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.
3. Kerumitan (*complexity*) – Kompleksitas ialah, tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.
4. Kemampuan diujicobakan (*triability*) – Kemampuan untuk diujicobakan adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat di adopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya.
5. Kemampuan untuk diamati (*observability*) - Yang dimaksud dengan dapat diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya bila sukar diamati hasilnya, akan lama diterima oleh masyarakat.

Perkembangan dari inovasi ini membutuhkan kontribusi dari setiap individu. Dalam perspektif psikologi organisasi, aktifitas-aktifitas tersebut dinamakan *innovative work behavioral* (perilaku inovasi). Janssen (2010) mendefinisikan perilaku inovasi dalam tim kerja sebagai penciptaan, pengenalan dan pengaplikasian gagasan-gagasan baru secara sengaja dalam suatu pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk memperoleh

keuntungan dalam kinerja suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi. Definisi ini membatasi perilaku inovasi sebagai usaha-usaha yang sengaja dilakukan untuk mendatangkan hasil (*outcome*) baru yang menguntungkan.

Perkembangan dari inovasi ini membutuhkan kontribusi dari setiap individu. Oleh karena itu penting untuk memahami tentang aktivitas individu yang mengarah pada inovasi. Dalam perspektif psikologi organisasi, aktivitas – aktivitas tersebut dinamakan *innovative work behavior* atau perilaku inovasi. Anderson dan Nijstad (2014) menjelaskan bahwa tim kerja menekankan inovasi pada perspektif, termasuk di dalamnya adalah karakteristik individual dan kontekstual yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu inovasi. Penelitian-penelitian mengenai perilaku inovasi ini berusaha untuk menjelaskan mengenai perilaku yang individu tunjukkan di lingkungan kerjanya ketika inovasi terjadi.

Perilaku inovasi dari tim kerja adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau bisnis. Perilaku inovasi sering dikaitkan dengan kreativitas. Kedua hal tersebut memang berkaitan tetapi memiliki kontrak yang berbeda. Perilaku kreatif adalah proses untuk menghasilkan sebuah ide, gagasan, atau pemikiran baru yang berkaitan dengan produk, servis, proses dan prosedur kerja. Sedangkan perilaku inovasi kerja tidak hanya sekedar menghasilkan ide baru tetapi juga melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada setting pekerjaan.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku inovasi kerja merupakan perilaku kerja individu yang melalui proses pemunculan ide baru untuk menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pribadi maupun perusahaan.

Perilaku inovasi merupakan proses multi tahapan, dengan aktifitas dan perilaku individu yang berbeda-beda di setiap tahapannya (Scott & Bruce, 1994). Lebih lanjut, Janssen (2000) menambahkan bahwa perilaku inovasi ini merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari tiga tahap, yaitu *idea generation*, *idea promotion*, *idea realization*. Berikut akan dijelaskan setiap tahapan dari perilaku inovasi, yaitu :

1. Idea Generation

Inovasi individu dimulai dengan adanya kesadaran dari individu untuk melihat dan mengenali akan adanya peluang baru dari suatu permasalahan yang muncul (Kanter, dalam Janssen 2000). Janssen (2000) menambahkan bahwa persepsi mengenai permasalahan dalam pekerjaan, merasakan adanya keganjilan, atau munculnya tren merupakan pencetus atau dorongan dalam menghasilkan ide-ide baru. Kemudian dari peluang tersebut, individu akan mulai untuk memproduksi atau membuat suatu ide baru yang bermanfaat dalam berbagai domain pekerjaan. Pendalaman suatu peluang dapat dilakukan dengan mencari cara untuk meningkatkan proses pelayanan atau memikirkan langkah alternatif dalam proses kerja, produk atau layanan (Kanter, dalam Janssen 2000). Inovasi dipacu oleh adanya pengakuan atas suatu peluang baru. Ketika peluang tersebut dihargai, seseorang perlu mengerahkan tenaga untuk memunculkan ide-ide tersebut. Permasalahan utama yang muncul dalam tahapan ini adalah bagaimana membuat individu memusatkan perhatiannya dan bagaimana cara memicu tindakan individu untuk mengapresiasi dan memusatkan perhatian pada gagasan, kebutuhan dan peluang baru.

2. Idea Promotion

Tahap selanjutnya dari proses inovasi adalah *idea promotion*. Dalam tahapan ini, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut. Scott & Bruce,

(1994). Ketika individu telah menghasilkan suatu gagasan, ia harus terlibat dalam aktivitas sosial untuk memperoleh rekan, penyokong dan pendukung ide di sekitarnya (Janssen, 2000). Kanter (1988) juga menjelaskan bahwa individu harus dapat membangun kekuasaan (power) dengan mengajukan gagasan inovasi kepada aliansi yang berpotensi. Hal ini penting dilakukan karena sebagian besar gagasan bersifat tidak pasti, bisa saja memerlukan biaya lebih untuk mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi serta memunculkan reaksi penolakan terhadap perubahan. Selain itu, keberhasilan dari suatu inovasi sangat bergantung pada jumlah dan jenis dari kekuatan orang-orang yang mendukung ide-ide tersebut. Sebaliknya, kegagalan dari inovasi biasanya disebabkan oleh dukungan yang tidak pasti dan sumber daya yang tidak memadai selama tahapan awal pembangunan ide. Janssen (2000).

3. Idea Realization

Pada tahapan terakhir dari proses inovasi ini, yaitu idea realization, individu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau prototype atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan diterapkan dalam suatu pekerjaan, kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebarkan, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif Janssen (2000). Tahapan ketiga pada proses inovasi ini melibatkan kerja sama kelompok untuk menyelesaikan ide tersebut dengan mengubahnya menjadi objek konkret dan nyata (secara fisik atau intelektual) yang dapat di transfer kepada orang lain. Inovasi yang sederhana umumnya dapat diimplementasikan oleh individu atau anggota tim itu sendiri, sedangkan inovasi yang lebih kompleks biasanya memerlukan kerjasama kelompok yang memiliki anggota dengan berbagai variasi pengetahuan, kompetensi dan peran kerja.

Menurut Kleysen & Street (2015), mengklasifikasikan perilaku inovasi memiliki 5 aspek, yaitu :

1. *Oppurtunity Exploration*; Aspek ini mengacu pada mempelajari atau mengetahui lebih banyak mengenai peluang untuk berinovasi.
2. *Generativity*; Aspek ini mengacu pada pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan.
3. *Formative Investigation*; Aspek ini mengacu pada pemberian perhatian untuk menyempurnakan ide, solusi, opini, dan melakukan peninjauan terhadap ide-ide tersebut.
4. *Championing*; Aspek ini mengacu pada adanya praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide.
5. *Application*; Aspek ini mengacu pada mencoba untuk mengembangkan, menguji coba, dan mengkomersialisasikan ide-ide inovasi.

Sedangkan De Jong & Hartog (2007) mengemukakan dan menyederhanakan menjadi empat dimensi perilaku inovasi sebagai berikut:

1. *Oppurtunity exploration*, proses inovasi ditentukan oleh kesempatan. Kesempatan akan memicu individu untuk mencari cara untuk meningkatkan pelayanan, proses pengiriman, atau berusaha memikirkan sebuah alternatif baru mengenai proses kerja, produk atau pelayanan.
2. *Idea generation*, membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan. Idea generation merupakan pengelolaan kembali informasi dan konsep yang telah ada untuk meningkatkan performansi. Individu yang tinggi dalam level ini akan dapat melihat solusi dari sebuah masalah dengan cara pikir yang berbeda.
3. *Championing*, melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti mengajak

dan mempengaruhi anggota tim atau manajemen, dan bernegosiasi mengenai suatu solusi.

4. *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu yang memiliki perilaku inovasi adalah adanya kesadaran dari individu untuk melihat dan mengenali akan adanya peluang baru dari suatu permasalahan yang muncul, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut, serta individu yang mampu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau prototype atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan diterapkan dalam suatu pekerjaan, kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebar, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif.

C. TOLERANSI

Toleransi secara bahasa berasal dari Bahasa Inggris “*tolerance*” yang berarti membiarkan. Dalam Bahasa Indonesia diartikan sebagai sifat atau sikap toleran, mendiamkan, membiarkan (KBBI, 2010:955). Toleransi sebagai pendirian atau sikap yang termanifestasikan pada kesediaan untuk menerima berbagai pandangan dan pendirian yang beraneka ragam meskipun tidak sependapat dengannya. Toleransi berarti menghargai, membolehkan, membiarkan pendirian pendapat, pandangan, kepercayaan, kebiasaan, kelakuan dan sebagainya atau yang bertentangan dengan pendirinya sendiri. Termasuk dalam hal ini mengenai agama, ideologi dan ras.

Toleransi dalam tim kerja adalah saling menghargai melalui pengertian dengan tujuan kedamaian. Toleransi

merupakan metode menuju kedamaian, disebut sebagai faktor esensi untuk perdamaian. Intinya toleransi bersifat menghargai yang ditunjukkan oleh siapapun terhadap bentuk pluralitas yang ada dalam suatu tim kerja. Sebab toleransi merupakan sikap yang paling sederhana, akan tetapi mempunyai dampak yang positif bagi integritas organisasi pada umumnya dan kerukunan tim kerja pada khususnya. Tidak adanya sikap toleransi dapat memicu konflik yang tidak diharapkan dalam tim.

Pelaksanaan sikap toleransi harus didasari dengan sikap kelapangan dada terhadap orang lain dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang dipegang sendiri, yakni tanpa mengorbankan prinsip tersebut. Jelas bahwa toleransi terjadi dan berlaku karena terdapat perbedaan prinsip dan menghormati perbedaan atau prinsip orang lain tanpa mengorbankan prinsip sendiri. Memaknai toleransi terdapat dua penafsiran tentang konsep tersebut. Pertama, penafsiran negatif yang menyatakan bahwa toleransi itu cukup mensyaratkan adanya sikap membiarkan dan tidak menyakiti anggota tim atau anggota tim lainnya yang berbeda maupun sama. Kedua, penafsiran positif bahwa toleransi tidak hanya sekedar penafsiran negatif tetapi harus ada bantuan dan dukungan terhadap keberadaan tim dan anggota tim. Dalam toleransi tim kerja terdapat butir-butir refleksi yaitu:

1. Kedamaian adalah tujuan, toleransi adalah metodenya.
2. Toleransi menghargai individu dan perbedaannya, menghapus topeng dan ketegangan yang disebabkan oleh ketidakpedulian. Menyediakan kesempatan untuk menemukan dan menghapus stigma yang disebabkan oleh kebangsaan, agama, dan apa yang diwariskan.
3. Toleransi adalah saling menghargai satu sama lain melalui pengertian.
4. Benih dari intoleransi adalah ketakutan dan ketidakpedulian.

5. Benih dari toleransi adalah cinta, disiram dengan kasih dan pemeliharaan.
6. Jika tidak cinta tidak ada toleransi.
7. Yang tahu menghargai kebaikan dalam diri orang lain dan situasi memiliki toleransi.
8. Toleransi juga berarti kemampuan menghadapi situasi sulit.
9. Toleransi terhadap ketidaknyamanan hidup dengan membiarkan berlalu, ringan, membiarkan orang lain ringan.
10. Melalui pengertian dan keterbukaan pikiran orang yang toleran memperlakukan orang lain secara berbeda, dan menunjukkan toleransinya. Akhirnya, hubungan yang berkembang.

Toleransi tim kerja, dalam arti luas, dapat dipahami sebagai "menerima perbedaan" dalam tim. Sejalan dengan pendapat tersebut, toleransi secara luas dianggap sebagai nilai umum bersama yang sangat diperlukan untuk menjamin kohesifitas tim kerja. Hal ini didasari temuan tentang tradisi konflik. Toleransi kerja didasari oleh dua kondisi: pertama, harus ada situasi perbedaan atau pluralitas, dan kedua, harus ada beberapa alasan untuk pasif atau aktif menerima (bahkan menghargai) situasi perbedaan. Mengambil konseptual ruang lingkup yang lebih luas, toleransi adalah untuk menganalisis pemahaman perbedaan atau pluralitas yang merupakan berbagai situasi toleransi, dan berbagai teori yang berbeda dan alasan untuk menerima (atau tidak menerima) keragaman ini. Dengan cara ini kita juga dapat memperoleh pemahaman yang lebih tepat dari "ditolerir", yaitu batas toleransi kerja yang tepat.

Ada dua model toleransi tim kerja yaitu pertama, toleransi pasif, yaitu sikap menerima perbedaan anggota tim sebagai sesuatu yang bersifat faktual, kedua, toleransi aktif, melibatkan diri dengan anggota tim yang lain ditengah perbedaan dan keragaman. Selanjutnya ada tiga prinsip toleransi, Pertama, prekondisi, masalah toleransi hanya dibesarkan dalam situasi konflik dimana nilai-

nilai atau norma dipertanyakan, dilanggar atau dikonfrontasikan. Kedua, prosedur, toleransi ditandai dengan tidak adanya kekerasan dalam mengasosiasikan konflik. Ketiga, motivasi, sebuah hak yang sama atas kebebasan sangat penting untuk toleransi, pemberian hak yang sama bagi individu dan kelompok untuk sepenuhnya mengembangkan kemampuan mereka.

D. KETERBUKAAN

Tim kerja memerlukan kerjasama, dikarenakan pada dasarnya tidak ada orang yang dapat bekerja sendiri. Dalam tim kerja yang efektif akan banyak menghadapi tantangan dan perbedaan pendapat. Ini tidak bisa dihindari ketika bekerja dalam sebuah tim. Akan tetapi dua hal tersebut bisa dikurangi dan dihindari dengan adanya kesadaran dan keterbukaan tim untuk bekerjasama.

Keterbukaan tim kerja mengacu pada kepercayaan, fokus terhadap pekerjaan dan memastikan anggota tim berinteraksi satu sama lain. Mengapa kepercayaan menjadi isu penting bagi keterbukaan tim kerja dalam organisasi? Menurut (Tyler, 2013), kepercayaan menjadi penting karena adanya keinginan kuat untuk memahami bagaimana menciptakan kerja sama yang efektif dalam organisasi. Kepercayaan menjadi kunci karena konsep ini mampu menghasilkan kerja sama. Ketika kerja sama selalu menjadi variabel penting dalam organisasi, adanya tren baru dalam dinamika organisasi membawa konsekuensi tersendiri. Pertama, organisasi harus merubah sifat alami pekerjaan yang membuat gaya lama dalam memastikan adanya kerja sama semakin sulit untuk dikelola. Kedua, organisasi harus merubah sifat alami kerja sama yang dibutuhkan oleh organisasi, dengan lebih menekankan pada kerja sama yang bersifat suka rela (bukan "*command and control*"), yang lebih sulit untuk dimotivasi.

Model lama manajemen fokus pada strategi "*command and control*" dalam motivasi. Strategi ini mendukung otoritas untuk

mengarahkan aktivitas anggota tim dalam organisasi menggunakan pengawasan yang dilekatkan pada insentif dan sanksi. Model ini diberi label sebagai “model penggentar” dalam hukum, “*command and control*” dalam manajemen, bentuk “kepercayaan yang rendah” dalam tata kelola (*governance*) di sosiologi dan pilihan rasional dalam ekonomi. Strategi-strategi ini memperbolehkan pemegang otoritas untuk mengamankan satu tipe atau tingkatan kerja sama. Akan tetapi, dunia telah berubah dan organisasi memerlukan tipe baru kerja sama dengan para anggota timnya (Tyler, 2013). Cara-cara lama sudah tidak mencukupi lagi.

Ada beberapa konsekuensi ketika dunia telah berubah. Pertama, semakin sulit dalam mengimplementasikan gaya manajemen “*command and control*” secara efektif. Semakin banyak anggota tim bekerja dalam kelompok yang tersebar, dengan semakin banyaknya orang yang bekerja di rumah; bekerja dengan jadwal yang bervariasi; dan bekerja di cabang-cabang perusahaan multinasional (Tyler, 2013).

Perlu ditambahkan, hirarki multi tingkat yang memfasilitasi “*command and control*” tradisional telah berubah menjadi semakin datar. Semakin banyak anggota tim yang bekerja dalam tim dengan tanpa adanya seorang pemimpin yang ditunjuk untuk melaksanakan tanggung jawab dalam memonitor dan merespon perilaku anggota tim. Sebagai gantinya, tanggung jawab dibagikan kepada anggota kelompok dan “kepemimpinan” mungkin berbeda-beda tergantung dari jenis tugas yang dikerjakan tim itu. Selain itu, pertimbangan mengenai pembayaran dan promosi dibuat dalam situasi yang lebih kolaboratif, dan melibatkan diskusi serta pembangunan konsensus (Tyler, 2013).

Mekanisme pengendalian sosial tradisional mulai hilang. Salah satu sumber dari pengendalian sosial adalah network informal dari keluarga dan teman yang melekat pada orang dalam kelompok sosial mereka. Jaringan dari perpanjangan keluarga dan keterikatan bekerja untuk dalam jangka panjang menjadi

semakin lemah, ketika orang menjadi lebih terpisah dengan orang lain, dan tidak memperlihatkan hubungan mereka sebagai sebuah kebutuhan yang diperlukan sepanjang waktu. Hal ini menjadi benar karena mobilitas orang semakin tinggi dan sering bergerak jauh dari keluarga dan teman.

Selain itu, juga ada keinginan yang lebih besar untuk memutuskan ikatan dengan orang lain, dengan adanya turnover pekerjaan yang semakin sering. Pada banyak tingkatan, orang merasa bebas dalam memutuskan ikatan sosial serta merubah tatanan sosial jangka panjang. Sebagai contoh, orang semakin banyak yang berpikir bahwa hubungan mereka dengan pemberi kerja (majikan) bersifat kontingensi dan bisa berubah ketika kesempatan baru muncul. Daripada mengharapkan bekerja untuk satu perusahaan selama karirnya, orang telah mengantisipasi untuk berpindah perusahaan dan mungkin juga berganti karir. Para anggota tim menjadi semakin tidak loyal pada satu majikan. Ini bukanlah sebuah tatanan yang bersifat sementara – tetapi ini adalah sesuatu yang penting dan menjadi konsekuensi dari kepercayaan.

Terakhir, dalam organisasi kerja sifat alami dari pekerjaan itu sendiri telah berubah dimana pendekatan “*command and control*” untuk memotivasi anggota tim semakin menjadi sulit untuk diimplementasikan. Pekerjaan telah meningkat menjadi pekerjaan yang bersifat intelektual, tidak lagi rangkaian tugas-tugas yang sederhana dan berulang-ulang. Pekerja di abad ekonomi baru, yang berbasis pada pengetahuan, adalah seorang *knowledge worker* bukan pekerja kerah biru atau pekerja pabrik. Pekerja intelektual bersifat sulit dimonitor dan sangat tergantung pada keinginan untuk terikat dalam pekerjaan. Kita harus mempercayai orang yang membuat upaya untuk bekerja dengan baik, ketika situasinya menjadi lebih sulit untuk memonitor perilaku para pekerja. Dalam organisasi kerja, perubahan ini mengarahkan pada perhatian yang semakin meningkat kepada “*extra-role behaviour*” – perilaku sukarela orang berada dalam situasi kerja.

Struktur tim dapat mengarah pada produktivitas organisasi, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan respon yang lebih efektif terhadap tekanan kompetisi. Struktur tim juga meningkatkan pemberdayaan dan komitmen anggota tim. Tim adalah unit dasar dan umum dalam organisasi bisnis pada saat ini Tim sebagai sebuah kelompok dari dua/lebih individu, berada dalam suatu struktur yang stabil, berbagi tujuan bersama dan terlibat dalam aksi sosial yang bisa dicapai karena mereka memiliki kumpulan keahlian dan pengetahuan.

Secara umum, sebuah tim memiliki empat komponen struktural: peran, status, norma, dan *cohesiveness*. Setiap anggota tim harus mengidentifikasi dirinya dengan peran mereka tanpa ada kebingungan (merujuk pada komponen peran). Setiap anggota tim harus memiliki rasa bangga terhadap keanggotaan mereka dalam tim (merujuk pada komponen status). Sebuah tim harus beroperasi dalam peraturan yang terdefinisi dengan jelas yang memberi arahan pada anggota dalam bertindak (komponen norma) dan juga menimbulkan situasi dimana anggota merasa memiliki perasaan senasib dan perasaan memiliki (komponen *cohesiveness*).

Ketika akan bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi, sebuah tim berevolusi melalui empat tahapan: *storming*, *norming*, *performing*, dan *adjourning*. Tahap pertama, *storming*, merupakan tahapan dimana para anggota tim dengan berbagai atribut (keterampilan, pengetahuan, keahlian, latar belakang, personalitas, dan lain-lain) membentuk sebuah tim, mereka mulai menyaring situasi-situasi yang berbeda-beda (misal: resistensi atau konflik untuk bekerja bersama). Tahapan *norming*, anggota tim membuat persetujuan informal yang umum tentang peraturan-peraturan yang mengarahkan tindakan mereka untuk menjadi sebuah entitas yang mapan. Selanjutnya, sebuah tim mulai bekerja untuk mencapai tujuan bersama (tahap *performing*). Terakhir, pada tahap *adjourning*, sebuah tim akan

menghentikan kegiatan ketika tidak ada kebutuhan/tujuan yang harus dicapai.

Bekerja bersama dalam sebuah tim memerlukan kepercayaan. Bagaimana Anda bisa mengatakan kalau kepercayaan sudah tidak ada lagi di organisasi Anda? Berikut ini adalah gejala-gejalanya: menentang terbentuknya koalisi; mengadu dan menunjuk jari; perilaku bermusuhan; memperpanjang debat tanpa ketegasan; dan selalu merubah keputusan. Rasa frustrasi tersebut selanjutnya akan berbuah pada kecurigaan, perbantahan tanpa putus, komitmen yang dilupakan, persetujuan yang abu-abu (tidak jelas) dan tenggat waktu yang terlampaui. Sebagai gantinya, akan muncul permintaan pertanggungjawaban, gosip, dan frustrasi

Tim memiliki kekuasaan untuk menyetujui anggota tim baru yang akan bekerja full time. Para pemimpin toko memiliki otoritas untuk menyaring para kandidat serta merekomendasikan mereka untuk melakukan pekerjaan baru di sebuah tim khusus. Akan tetapi, dibutuhkan dua per tiga suara untuk menyetujui anggota tim tersebut. Anggota-anggota tim secara langsung menangani produk, pelanggan, penjual, dan semua orang bekerja sama untuk mengidentifikasi serta mencapai tujuan-tujuan tim. Pondasi dasar budaya tim tersebut adalah kepercayaan. Kepercayaan dimulai dengan sebuah “suara-perekrutan”. Selain itu, jaringan ini juga mendukung kerja sama tim dengan informasi yang transparan tentang sistem keuangan dan operasi. Informasi sensitif dalam penjualan toko, penjualan tim, margin keuntungan, dan bahkan gaji tahunan, serta bonus disediakan bagi setiap anggota tim. Informasi yang terbuka membuat setiap anggota tim tetap “bersekutu pada visi nasib yang sama Jika Anda berusaha menciptakan organisasi dengan kepercayaan tinggi, organisasi di mana orang-orang merasa senasib seperjuangan, Anda tidak bisa memiliki rahasia.”

Berikutnya, ketika organisasi berusaha memangkas biaya, menurunkan waktu siklus produk, meningkatkan daya respons konsumen, serta membangun integrasi dengan pemasok maka kehadiran tim virtual adalah jawabannya. Episode berikutnya, ketika organisasi memutuskan untuk membangun tim virtual dan teknologi kolaboratif, salah satu faktor yang perlu dicermati sejak awal adalah membangun rasa percaya antar anggota tim. Hal yang kurang lebih sama, tim virtual membutuhkan orang-orang yang saling bekerja sama agar sukses, jika Anda tidak mempercayai rekan di dalam tim maka mungkin Anda akan enggan untuk menolong dan membantu mereka. “Membangun kepercayaan” sebagai salah satu kunci dalam menghasilkan tim virtual yang sukses.

Oleh karena itu, tidak mengherankan dalam masa ekonomi digital dan global serta virtuality, ada banyak perhatian yang dicurahkan pada kepercayaan sebagai bentuk keterbukaan anggota dalam tim kerja. Dalam dunia virtual, dimana para pelakunya tersebar di seluruh dunia (bahkan tidak mengenal satu dengan yang lain), kepercayaan memainkan peran kritis; teknologi saja tidaklah mencukupi. “Dalam jaringan kerja dan tim virtual yang ada di abad informasi, kepercayaan adalah sesuatu yang sangat dibutuhkan untuk membangun hubungan yang produktif.”

Dalam perspektif jenis-jenis tim, Robbins (2013) membagi tim menjadi tiga, yaitu: tim problem-solving, tim kerja self-managed, dan tim cross-functional. Khusus untuk tim cross-functional, tim ini merupakan tim yang paling sulit dikelola. Sebab, anggota tim ini berasal dari level yang hirarkinya kurang lebih sama, tetapi berasal dari wilayah kerja yang berbeda-beda untuk saling bertukar informasi, mengembangkan ide-ide baru, dan menyelesaikan masalah serta mengkoordinasikan proyek yang rumit. Untuk itu, masalah kepercayaan merupakan salah satu kunci agar tim ini bisa bekerja secara efektif (Robbins, 2013).

Iklim kepercayaan merupakan salah satu penentu dari kinerja tim. Anggota-anggota tim yang efektif harus saling percaya, termasuk percaya pada pimpinan mereka. Kepercayaan interpersonal di antara anggota tim akan memudahkan kerja sama, mengurangi kebutuhan untuk memantau perilaku satu sama lain, serta mengikat anggota pada kepercayaan bahwa anggota tim yang lain tidak akan memperlakukan mereka. Misal: seorang anggota tim akan mengambil resiko dengan cara mengungkapkan masalah/ kelemahan yang dia miliki kepada anggota tim yang lain jika mereka percaya anggota yang lain tersebut tidak akan mengkhianatinya. Sejumlah hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan pertumbuhan, *knowledge sharing*, dan pengembangan organisasi.

Selain itu, keterbukaan merupakan fondasi kepemimpinan. Keterbukaan dalam sebagai faktor penting yang menyebabkan tim mau menerima dan berkomitmen pada tujuan dan keputusan pimpinan mereka. Dalam dunia bisnis, seperti halnya dalam kehidupan kita, kepercayaan merupakan sebuah blok pembangun yang sangat penting dalam mengembangkan hubungan dengan pelanggan, rekan kerja, atau asosiasi bisnis. Relasi yang dewasa (*mature relationships*) hanya bisa terjalin ketika kepercayaan hadir di dalamnya. Kepercayaan juga dapat diaplikasikan untuk meningkatkan komunikasi dan kinerja tim secara keseluruhan.

Lebih jauh lagi, kunci dari efektivitas tim adalah keterbukaan secara emosional. Tim yang memiliki keterbukaan secara emosional yang tinggi akan memiliki cara-cara yang bisa membangun hubungan (*relationship*) dengan pihak dalam dan luar tim serta selalu memperkuat kemampuan tim untuk menghadapi tantangan. Masalahnya, membangun tim dengan kecerdasan emosional yang tinggi tidaklah sekedar membangun kecerdasan emosional dari masing-masing anggota tim. Bukan sekedar penjumlahan dari kecerdasan emosional anggota tim. Tidak sesederhana itu! Tim yang ingin memiliki kecerdasan

emosional yang tinggi harus mengkreasi norma yang memastikan adanya kepercayaan diantara anggota tim (selain norma identitas kelompok dan group efficacy). Sebab, norma tersebut merupakan pondasi dasar dari kerjasama yang hakiki.

E. EFISIENSI KERJA

Efisiensi adalah suatu asas dasar tentang perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya. Perbandingan ini dapat dilihat dari 2 segi yaitu pertama, segi usaha di mana suatu kegiatan dapat dikatakan efisien kalau sesuatu hasil tertentu tercapai dengan usaha yang sekecil-kecilnya. Pengertian “usaha” dapat dikembalikan pada 5 unsur yang dapat juga disebut sumber-sumber kerja, yakni pikiran, tenaga, waktu, ruang, dan benda (termasuk uang). Usaha biasa disimbolkan A, usaha lebih kecil disimbolkan B dan usaha terkecil disimbolkan C. Usaha huruf C adalah yang efisien karena memberikan perbandingan yang terbaik dilihat dari sudut usaha, yaitu paling sedikit sedikit mengeluarkan lima sumber kerja untuk mencapai hasil tertentu yang diharapkan.

Kedua, segi hasil yaitu suatu kegiatan dapat disebut efisien kalau dengan sesuatu usaha tertentu memberikan hasil yang sebanyak-banyaknya, baik yang mengenai mutunya ataupun jumlah satuan hasil itu. Hasil usaha biasa disimbolkan A, hasil usaha lebih besar disimbolkan B dan hasil usaha terbesar disimbolkan C. Hasil huruf C adalah yang efisien karena menunjukkan perbandingan yang terbaik ditinjau dari sudut hasil, yaitu memberikan hasil yang paling besar mengenai jumlah atau mutunya.

Efisiensi tim kerja merupakan perbandingan terbaik antara suatu pekerjaan yang dilakukan dengan hasil yang dicapai oleh tim sesuai dengan yang ditargetkan baik dalam hal mutu maupun hasilnya yang meliputi pemakaian waktu yang optimal dan kualitas cara kerja yang maksimal. Bilamana sesuatu kerja dianalisis,

dapatlah dibedakan dalam 2 segi, yaitu intinya dan susunannya. Intinya ialah rangkaian aktivitas-aktivitasnya itu sendiri yang wujudnya mengikuti tujuan yang hendak dicapai, sedang yang dimaksud dengan susunannya ialah cara-cara rangkaian aktivitas-aktivitas itu dilakukan.

Berdasarkan uraian tersebut, disimpulkan efisiensi kerja tim adalah perbandingan hasil terbaik antara usaha yang dilakukan dengan suatu hasil yang dicapai tanpa membuang waktu, biaya dan tenaga. Efisiensi kerja sebagai keseluruhan aktifitas-aktifitas yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan dengan membandingkan hasil terbaik yang di dapat. Sumber utama efisiensi kerja adalah manusia, karena dengan akal, pikiran dan pengetahuan yang ada, manusia mampu menciptakan cara kerja yang efisien. Unsur efisien yang melekat pada anggota tim adalah:

1. Kesadaran, akan sesuatu merupakan modal utama bagi keberhasilannya. Dalam hal ini efisiensi, kesadaran akan arti dan makna efisien sangat membantu usaha-usaha kearah efisiensi. Efisiensi sesungguhnya berkaitan erat dengan soal tingkah laku dan sikap hidup seseorang. Artinya bahwa tingkah laku dan sikap hidup seseorang dapat mengarah perbuatan yang efisien atau sebaliknya.
2. Keahlian, melekat juga pada manusia. Keahlian manusia akan sesuatu perlu ditunjang dengan adanya peralatan, supaya efisiensi yang dicapai dapat lebih tinggi daripada tanpa menggunakan alat. Sebab keahlian tanpa disertai dengan adanya fasilitas, tidak mungkin dapat diterapkan guna menghasilkan sesuatu yang terbaik dan selancar seperti kalau disertai dengan fasilitas.
3. Disiplin, dalam hal ini efisiensi termasuk faktor waktu, sedangkan disiplin adalah satu unsur penting dalam efisiensi. Unsur disiplin sesungguhnya berkaitan erat dengan unsur kesadaran, sebab disiplin ini timbul juga dari kesadaran.

F. PEMBAGIAN BEBAN KERJA

Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memroses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, tim kerja diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki tim kerja tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*). Hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja.

Beban kerja adalah beban yang ditanggung tenaga kerja yang sesuai dengan jenis pekerjaannya ditunjukkan. Beban kerja dalam penelitian ini diukur atau dideteksi dengan denyut nadi. Dimana pengukurannya dihitung dengan satuan denyut per menit (denyut/menit) pada arteria radialis di pergelangan tangan, sebab disini paling praktis dan mudah. Cara menghitungnya yaitu pada arteria radialis dengan memegang pergelangan tangan ibu jari sebelah dorsal dan tiga jari disebelah polar dan yang merasakan adalah jari tengah. Denyutan nadi dihitung permenit, dapat dengan cara menghitung denyut nadi dalam waktu 30 detik kemudian dikalikan dua. Pada orang yang sehat frekuensi denyut nadi yang normal yaitu 60-75/menit. Beban kerja fisiologis dapat didekati dari banyaknya O₂ (oksigen) yang digunakan tubuh, jumlah kalori yang dibutuhkan, denyutan jantung suhu netral dan kecepatan penguapan lewat keringat. Beban kerja ini menentukan bahwa berapa lama seseorang dapat bekerja sesuai dengan kapasitas kerjanya.

Beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat

pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada diantara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang juga dapat didefinisikan secara operasional pada berbagai faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, tidak hanya mempertimbangkan beban kerja dari satu aspek saja, selama faktor-faktor yang lain mempunyai interelasi pada cara-cara yang kompleks.

Berdasarkan yang dikemukakannya beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, waktu/batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

1. Beban Kerja Berlebih Kuantitatif

Beban kerja berlebih secara kuantitatif terutama berhubungan dengan desakan waktu. Setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara tepat dan cermat. Berdasarkan kondisi ini, orang harus bekerja berkejaran dengan waktu. Sampai taraf tertentu, adanya batas waktu (*deadline*) dapat meningkatkan motivasi. Namun bila desakan waktu melebihi kemampuan individu maka dapat menimbulkan

banyak kesalahan dan menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang.

2. Beban Kerja Kuantitatif Terlalu Sedikit

Adanya penggunaan mesin di dunia kerja akan berdampak pada pekerja dikarenakan sering terjadi efisiensi kerja. Pada pekerjaan sederhana yang banyak melakukan pengulangan gerak akan menimbulkan rasa bosan yang dapat menjadi sumber stres.

3. Beban Kerja Berlebih Kualitatif

Kemajuan teknologi membuat pekerjaan yang menggunakan tangan menjadi berkurang sehingga lama kelamaan titik berat pekerjaan beralih ke pekerjaan otak. Pekerjaan makin menjadi majemuk dan mengakibatkan adanya beban berlebih kualitatif. Semakin tinggi tingkat stres apabila kemajemukannya memerlukan teknik dan intelektual yang lebih tinggi daripada yang dimiliki pekerja. Sampai pada titik tertentu, hal ini dapat menjadi tantangan kerja dan motivasi. Namun apabila melebihi kemampuan individu maka akan timbul kelelahan mental, reaksi emosional, juga reaksi fisik yang merupakan respon dari stres.

4. Beban Kerja Kuantitatif dan Kualitatif Berlebih

Proses pengambilan keputusan merupakan suatu kombinasi yang unik dari kondisi beban kuantitatif dan kualitatif berlebih. Faktor-faktor yang dapat menentukan besarnya stres dalam mengambil keputusan adalah akibat dari suatu keputusan, derajat kemajemukan keputusan, siapa yang bertanggungjawab dan lain sebagainya

Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh pekerja. Termasuk beban kerja eksternal adalah tugas (task) yang dilakukan bersifat

fisik seperti: beban kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, cara angkat-angkut, alat bantu kerja, dan lain-lain. Kemudian organisasi yang terdiri dari: lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, dan lain-lain. Selain itu lingkungan kerja yang meliputi: suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan pekerja dengan pekerja, dan sebagai berikut. Ketiga aspek ini sering disebut stressor. Sedangkan faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku.

Karena itu strain secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi: Faktor somatis; jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi. Faktor psikis; motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan. Selanjutnya menjelaskan bahwa tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah tuntutan tugas, usaha dan performansi.

1. Faktor tuntutan tugas (*task demands*). Argumentasi berkaitan dengan faktor ini adalah bahwa beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
2. Usaha atau tenaga (*effort*). Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.
3. Performansi. Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan tingkat performansi yang

akan dicapai. Bagaimanapun juga, pengukuran performansi sendirian tidaklah akan dapat menyajikan suatu matrik beban kerja yang lengkap.

Dalam literatur-literatur yang membahas beban kerja, beban kerja selalu dijelaskan sebagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tuntutan situasi dan pengaruh internal

- a. Kebutuhan kerja dan pembagian tugas

Pembagian antara fungsi sistem dan manusia merupakan langkah awal dalam desain sistem dan pembagian ini akhirnya akan menimbulkan tuntutan situasi pada pekerja. Selama disain sistem dilakukan, tim yang mendisain memutuskan fungsi mana yang diberikan pada manusia dan mana yang diberikan pada sistem. Sekali telah dilakukan pembagian, fungsi dan juga disain dari kendali dan display akan mengarahkan tugas dari pekerja. Tugas yang dibagi kepada pekerja merepresentasikan pekerjaan pekerja. Teknik faktor manusia dari analisa tugas (*task analysis*) berpusat pada pemahaman bagaimana tugas ini akan mempengaruhi keseluruhan kerja dari pekerja, dan sejauh mana tugas-tugas tersebut tak dapat dikerjakan pada tingkat yang diinginkan.

Task (tugas) dapat mempengaruhi beban kerja yang dirasakan oleh pekerja melalui banyak cara. Misalnya, melalui tindakan apa yang harus dilakukan oleh seorang pekerja dalam memenuhi tugasnya, melalui jumlah dan tipe dari tugas yang akan ditampilkan, melalui keterbatasan waktu yang tersedia dalam menyelesaikan tugas maupun melalui tingkat akurasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Kesemua hal di atas menjadi

faktor yang berkontribusi terhadap munculnya tuntutan situasi.

b. Konteks lingkungan

Tugas yang dikerjakan oleh pekerja tidaklah dikerjakan sendiri. Suatu tugas dilakukan di dalam suatu keadaan yang berbeda-beda yang dapat mempengaruhi tingkat kesulitan yang dialami oleh pekerja. Bagaimana seorang pekerja berinteraksi dengan sekelilingnya juga memberikan dampak yang penting terhadap kinerja dan beban kerja. Beberapa faktor eksternal yang dapat mengubah tuntutan situasi dan mempengaruhi tingkat kesulitan yakni lingkungan eksternal di mana tugas dilakukan (misalnya panas, kelembaban, suara, penerangan, getaran, dan gaya gravitasi), desain dari unit pertukaran informasi manusia-mesin (misalnya tipe dan ukuran dari display dan kendali, serta bentuk susunannya), desain dari pengemasan manusia (misalnya pakaian pelindung, posisi duduk) serta desain dari keseluruhan stasiun/tempat kerja (misalnya ukuran, pencahayaan di dalamnya, ventilasi, kendali kelembaban dan suhu, dan pengurangan getaran)

2. Pekerja

Setiap pekerja memasuki suatu situasi dengan membawa pengaruh-pengaruh yang dapat mempengaruhi kinerja. Berikut penjelasannya.

a. Kondisi sementara

Merujuk kepada kondisi awal misalnya kondisi kesegaran tubuh seseorang, yang bisa saja berpengaruh kepada pelaksanaan tugas.

b. Sifat/bawaan menetap

Tidak hanya kondisi sementara, kondisi seorang pekerja dipengaruhi oleh beberapa karakteristik yang

tidak mudah berubah, misalnya tujuan/motivasi, pengetahuan/keterampilan, dan kemampuan proses berpikir. Kemampuan proses berpikir ini akan berinteraksi dan berintegrasi dengan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan dari tugas.

Individu berbeda-beda di dalam hal tujuan, sejauh apa tujuan tersebut sudah terpuaskan hingga saat ini, dan sejauh mana pemenuhan tugas dipandang sebagai pencapaian tujuan. Mereka juga berbeda dalam hal persepsi mengenai kecepatan dan akurasi yang dibutuhkan saat menyelesaikan tugas. Faktor-faktor ini akhirnya menentukan tingkat motivasi dalam pemenuhan tugas dan sebagai akibatnya, menentukan sejauh mana usaha yang secara sukarela diberikan oleh individu tersebut. Kapasitas proses berpikir dari seorang individu dibedakan dari pengetahuan dan keterampilan yang telah diperolehnya melalui pelatihan dan pengalaman. Pengetahuan (misalnya mengenai fakta-fakta, peraturan-peraturan, prosedur pemakaian peralatan) dapat dianggap sebagai sumber yang dimiliki oleh individu yang dapat dimanfaatkan oleh proses kognitif. Dalam menggunakan pengetahuan tersebut, seorang individu harus melibatkan proses dinamis lainnya untuk mengingat dan memanipulasi pengetahuan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Kemampuan proses kognitif dibutuhkan untuk mengumpulkan informasi yang didapat dari display dan memanipulasi kendali yang ada.

Beban kerja dalam sebuah tim kerja diukur dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun

Cain (2007) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu:

1. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*).
2. Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/ aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.
3. Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

Tugas bagi tim kerja merupakan suatu kewajiban dalam pekerjaan yang telah ditentukan dalam organisasi untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam bidang masing-masing jabatan. Pekerjaan (*job*) terdiri dari sekelompok tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Pembagian tugas dalam tim kerja terjadi karena setiap orang mempunyai kemampuan terbatas untuk melakukan segala pekerjaan.

Pembagian tugas adalah penunjukkan tugas atau kewajiban kepada orang lain untuk meringankan beban pekerjaan seseorang. Misalkan seorang manajer mendelegasikan sebagian pekerjaannya kepada bawahan yang dipercayainya dan ditunjuk untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang tidak bisa dikerjakan sendiri oleh manajer tersebut. Pendelegasian bersifat dari atas ke bawah atau dari pimpinan ke bawahan. Pembagian tugas dalam tim kerja adalah hal yang sangat penting karena:

1. Pengetahuan, kemampuan dan keahlian sangat terbatas, sehingga tidak mungkin seseorang dapat melakukan semua jenis tugas sementara kegiatan dalam organisasi sangat kompleks.
2. Seseorang tidak mungkin mampu mengerjakan dua jenis tugas yang berbeda pada saat yang sama.
3. Tidak mungkin seseorang dapat berada pada dua tempat pada saat yang sama.
4. Setiap orang memiliki banyak kekurangan dan kelemahan, namun dalam hal-hal tertentu pasti memiliki kelebihan yang belum tentu dimiliki oleh orang lain.

Dalam menjalankan prinsip pembagian tugas ini, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar pembagian tugas menjadi efektif, yaitu :

1. Perincian tugas adalah sejumlah tugas yang telah ditetapkan dalam daftar tugas yang harus dilaksanakan oleh anggota tim. Dengan adanya perincian tugas, jenis pekerjaan menjadi jelas dan dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas.
2. Jumlah tugas, sebaiknya jumlah tugas yang diberikan kepada anggota tim lebih dari satu untuk menghindari kejenuhan kerja. Akan tetapi tugas yang diberikan harus saling berhubungan dan disesuaikan dengan kemampuan anggota tim itu sendiri.

3. Beban tugas yang dibebankan ke masing- masing anggota tim hendaknya sama atau seimbang dengan anggota tim yang lainnya agar tidak terjadi ketimpangan beban tugas.
4. Penggolongan tugas dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu tugas utama rutin yang memegang sebagai tugas harian atau tugas yang memegang sebagai tugas harian atau tugas yang memegang dikerjakan setiap hari dan tugas utama periodik yang hanya dilakukan pada saat tertentu apabila dibutuhkan.

Pembagian kerja dilakukan agar setiap anggota tim menjadi lebih ahli dalam menangani tugasnya, karena tugas yang telah dibagi merupakan bidang tertentu sesuai dengan kemampuannya. Pembagian tugas yang baik merupakan kunci bagi seluruh organisasi terutama dalam memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Sebaliknya jika pembagian tugas itu dilakukan dengan ceroboh, artinya tidak menyesuaikan kemampuan seseorang dengan bidang pekerjaannya, maka akan berpengaruh tidak baik bahkan dapat menimbulkan kegagalan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Pembagian tugas dalam tim kerja harus berdasarkan spesialisasi tugas yang dimilikinya. Spesialisasi tugas pada hakikatnya adalah pemecahan satu tugas menjadi beberapa bagian, dengan masing-masing bagian diselesaikan oleh orang tertentu. Pembagian tugas (*division of work*) menggambarkan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi di bagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri. Spesialisasi mampu meningkatkan produktivitas karena dengan adanya orang- orang tertentu dengan jenis pekerjaan tertentu, otomatis keahlian akan meningkat karena terjadi pengulangan pekerjaan. Pekerjaan yang sudah biasa dikerjakan dengan frekuensi yang berulang akan meningkatkan keahlian orang yang sudah biasa melakukannya sehingga perusahaan dapat menghemat dana untuk pelatihan anggota tim.

Anggota tim yang melakukan tugas yang sama terus-menerus dapat merasa jenuh. Hal ini biasa terjadi, namun dapat diatasi dengan memberikan tugas lain yang lebih menyeluruh atau tugas dengan keterampilan lain tetapi masih berhubungan dengan bidang sebelumnya. Dengan menggabungkan anggota tim dengan tim anggota tim lain yang memiliki tugas yang lebih luas akan memberikan pengalaman baru dan semangat yang baru dan tetap memperhatikan keterampilan yang dimiliki anggota tim.

Selanjutnya departementalisasi sebagai tindakan lanjut dari spesialisasi. Setelah membagi-bagi pekerjaan melalui spesialisasi, perlu dilakukan pengelompokan sehingga tugas-tugas yang sama dapat dikoordinasi dalam satu basis. Dasar pengelompokan pekerjaan-pekerjaan yang sama inilah yang disebut (Robbins 2008). Departementalisasi ini dilakukan menurut fungsi masing-masing tugas yang dijalankan. Keuntungan dari melakukan departementalisasi ini adalah efisiensi dari penyatuan orang-orang ahli yang sama. Penempatan orang-orang dengan keterampilan dan orientasi yang sama ke dalam satu unit diharapkan mampu mencapai target dan tujuan organisasi.

Wewenang merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak. Wewenang sebagai kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintah orang lain. Wewenang (*authority*) merupakan syaraf yang berfungsi sebagai penggerak dari seluruh kegiatan-kegiatan. Wewenang yang bersifat informal, untuk mendapatkan kerjasama yang baik dengan bawahan. Wewenang tergantung pada kemampuan ilmu pengetahuan, pengalaman dan kepemimpinan. Wewenang berfungsi untuk menjalankan kegiatan yang ada dalam organisasi. Wewenang dapat diartikan sebagai hak untuk memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai.

Wewenang anggota tim adalah hak seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung

jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Tugas serta tanggung jawab tergantung pada individu masing-masing, tetapi khususnya bagi anggota tim, tugas serta tanggung jawab dapat dipengaruhi oleh besarnya wewenang yang di berikan. Wewenang merupakan hak-hak yang melekat bahwa perintah itu di patuhi. untuk memfasilitasi koordinasi, tiap posisi manajerial biasanya diberi tingkat wewenang tertentu untuk memenuhi tanggung jawabnya. Wewenang (*authority*) merupakan hak seseorang untuk memberi perintah kepada orang lain guna melakukan atau tidak melakukan suatu kegiatan. Wewenang juga dapat di gunakan untuk memerintah atau melarang orang lain menggunakan sarana, alat, atau fasilitas yang tersedia.

Wewenang merupakan sebuah kekuasaan atau kemampuan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas-tugas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik. Wewenang dapat menjadi kekuatan (*power*) bagi seseorang untuk melakukan hal-hal tertentu yang dimaksud adalah yang berhubungan dengan proses penyelesaian pekerjaan. Delegasi wewenang yang diberikan harus seimbang dengan besarnya tanggung jawab. Keseimbangan delegasi wewenang dalam tim kerja dengan tanggung jawab adalah hal yang sangat penting karena apabila wewenang yang dimiliki oleh seorang pimpinan lebih besar dari pada tanggung jawab akan mengakibatkan timbulnya penyalahgunaan wewenang yang pada akhirnya akan merugikan organisasi. dan apabila tanggung jawab lebih besar dari pada wewenang akan menimbulkan keraguan-raguan dari para pegawai: apakah tindakan yang dilakukan masih dalam batas wewenang yang diberikan atau tidak.

G. HUBUNGAN ORGANISASI DAN TIM KERJA

Mencapai kerjasama tim yang baik perlu ditumbuhkan sikap yang positif antara anggota tim untuk bisa saling

mendengarkan, memberi dukungan dan apresiasi terhadap kontribusi dan pencapaian yang diperoleh anggota tim yang menjadi penentu mulus tidaknya perjalanan organisasi (Daft, 2013). Hubungan organisasi dan tim kerja tidak terlepas dari dukungan atasan, kenyamanan kerja, keharmonisan, fasilitas dan loyalitas kerja antar anggota tim.

1. Dukungan Atasan

Di dalam suatu organisasi banyak masalah yang di kaitkan dengan dukungan atasan, apabila dukungan yang berupa penyediaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana kerja untuk memenuhi dan merangsang berbagai kebutuhan kerja anggota tim maka sumbangan dukungan atas kepada anggota tim sangatlah besar untuk mencapai kinerja. Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan atasan mencoba menjelaskan interaksi atasan dalam organisasi dengan anggota timnya yang secara khusus mempelajari bagaimana memperlakukan anggota tim. Dukungan atasan di pandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi kerja. Dukungan atasan dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi kerja dari para anggota tim.

Dukungan yang positif dari atasan kepada anggota tim akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja anggota tim akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim kerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar anggota tim di dalam lingkungan kerja. Perlakuan-perlakuan dari atasan dalam organisasi yang diterima oleh anggota tim ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan atasan. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat

kepercayaan tertentu dari anggota tim atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees, contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees, well-being*). Tingkat kepercayaan anggota tim terhadap dukungan atasan ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan anggota tim secara umum.

Dukungan atasan bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan atasan berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (anggota tim) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada anggota tim bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa rewards, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang adil. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat ekstrinsik (material) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat intrinsik (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa dukungan atasan adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi setiap anggota tim terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees, contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees, well-being*). Setiap anggota tim memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi, di mana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan. Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka berinvestasi (bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja. Untuk itu organisasi akan memberikan reward kepada anggota timnya yang bekerja sesuai tujuan yang

diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

Pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya. Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota tim organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggota timnya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, anggota tim mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran. Anggota tim cenderung memandang tindakan agen organisasi (individu yang terlibat dalam pertukaran) sebagai tindakan organisasi itu sendiri (personifikasi organisasi). Para anggota tim atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi hadiah atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan anggota tim untuk dipuji dan dihargai. Hal ini merupakan inti dari dukungan atasan. Menurutnya, dukungan atasan yang dipersepsikan akan bergantung pada beberapa proses attributional yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi, keekstriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta hadiah lainnya seperti gaji, penilaian, dan penambahan tanggung jawab pekerjaan.

Konsep dukungan atasan dilihat dari kajian teori keadilan distributif menyebutkan bahwa individu dalam organisasi akan mengevaluasi hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distributif berdasarkan hak menurut keadilan atau

kewajaran. Dalam hal ini ketua tim harus memiliki kemampuan dalam memberikan perhatian kepada setiap anggota. Sedangkan teori kewajaran (*equity*) mengemukakan bahwa penghargaan organisasi harus didistribusikan sesuai tingkat kontribusi individual. Organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja tim, memberi kompensasi dengan adil, dan mengikuti kebutuhan pekerjaanya. Dukungan atasan merupakan dasar hubungan pertukaran yang dijelaskan dalam prinsip sosial atau ekonomi. Dua cara utama pertukaran sosial, yaitu: (1) pertukaran menyeluruh (global) antara anggota tim dan organisasi, dan (2) hubungan antara atasan dan bawahan.

Hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh pihak lain akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perlakuan baik pula. Dukungan atasan yang dipersepsikan level tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya. Secara psikologis dukungan atasan yang dipersepsikan level tinggi memunculkan tiga hal pada anggota tim yaitu: (a). Berdasar pada hukum timbal-balik, menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli pada keselamatan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, (b). Kepedulian, pengakuan, dan rasa hormat organisasi terhadap mereka akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional anggota tim, sehingga mereka bangga menjadi anggota tim organisasi dan memasukkan status peran mereka di organisasi sebagai identitas sosial mereka, dan (c). Memperkuat keyakinan anggota tim bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat, dengan kata lain, semakin baik kinerja anggota tim semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi. Dari ketiga hal tersebut di atas membawa keuntungan bagi anggota tim (misalkan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi tim yang positif) dan bagi organisasi (misalkan: meningkatkan komitmen afektif dan kinerja anggota tim serta menurunkan *turnover*).

2. Kenyamanan Kerja

Kenyamanan kerja tim ditentukan oleh lingkungan tempat mereka bekerja. Lingkungan kerja sebagai tempat di mana tim melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan anggota tim untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional anggota tim. Jika anggota tim menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka anggota tim tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Kenyamanan kerja anggota tim akan terdorong dari lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja mendukung maka akan timbul keinginan anggota tim untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Keinginan ini kemudian akan menimbulkan persepsi anggota tim dan kreativitas anggota tim yang diwujudkan dalam bentuk tindakan. Persepsi anggota tim juga dipengaruhi oleh faktor insentif yang diberikan oleh perusahaan. Kenyamanan tim dalam bekerja akan menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja tim meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan para anggota tim yang termotivasi di mana pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Setiap anggota tim memerlukan kenyamanan kerja untuk meningkatkan semangat kerjanya. Kenyamanan kerja sebagai kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa *reward* maupun *punishment*. Dipahami bahwa pada manusia terdapat enam faktor pemuas yaitu prestasi kerja yang diraih (*achievement*), pengakuan orang

lain (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), peluang untuk maju (*advancement*), kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*), dan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

Kenyamanan kerja mempunyai ikatan kuat dengan anggota tim. Untuk itu kenyamanan ditentukan oleh lingkungan kerja yang bisa membuat rasa aman dan tentram. Kenyamanan tim kerja diwujudkan dengan:

1. Keamanan, yaitu rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan akan mendorong semangat kerja anggota tim. Dalam hal ini keamanan yang dimaksud adalah keamanan terhadap pribadi anggota tim serta keamanan atas pribadi mereka, karena keamanan dan keselamatan diri pribadi adalah hal yang sangat penting.
2. Kebersihan, perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan, sebab hal ini mempengaruhi kesehatan, maka dengan lingkungan yang bersih akan dapat mempengaruhi kesehatan dan kejiwaan seseorang. Bagi seseorang yang normal kenyamanan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang. Rasa senang ini akan dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah.
3. Ketertiban, setiap pemimpin dan anggota tim mempunyai aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, ketertiban untuk menjalankan tugas-tugas, tanggung jawab yang telah dibebankan pada pemimpin dan anggota tim.
4. Keindahan, untuk ruang kerja hendaknya dipilihkan warna-warna yang diinginkan. Warna dan komposisinya perlu diperhatikan. Hal ini disebabkan karena komposisi warna yang salah akan dapat mengganggu pemandangan dan menimbulkan rasa tidak atau kurang menyenangkan. Hal ini dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para anggota tim.

5. Kekeluargaan, interaksi antara anggota tim dengan anggota tim, pemimpin dengan pemimpin, dan pemimpin dengan anggota tim secara terbuka dapat menimbulkan rasa kekeluargaan sehingga tercipta keterbukaan dalam masalah kerja dan menciptakan kerja yang berkualitas.

3. Keharmonisan Kerja

Manajemen menginvestasikan manusia untuk mengerjakan kebaikan, atau mengerjakan perbuatan kebaikan melalui perantara manusia. Karena itu, manusia merupakan makhluk sosial yang hidup dan berinteraksi dalam suatu komunitas sosial dengan cara yang teratur. Manusia harus mengatur kelompok yang ada menggunakan manajemen yang benar agar satu sama lain dapat berinteraksi dengan harmonis.

Keharmonisan merupakan gambaran hubungan tim kerja (*human relation*) yaitu hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terciptanya kepentingan bersama. *Human relation* adalah segala hubungan-hubungan baik formal maupun non formal yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan, dalam usaha untuk memupuk kerjasama yang intim dan selaras guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pemeliharaan keharmonisan kerja dengan tim berarti bahwa harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para anggota tim. Apabila sampai terjadi konflik akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi seperti ketidakpuasan dalam pembagian tugas, seringkali anggota tim berbuat kesalahan dalam melakukan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan keluarnya anggota dari tim kerja.

Keharmonisan akan tercipta serta terpelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi menghargai, hormat-menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan, dan peranan yang diberikan setiap individu

anggota kelompok atau tim kerja. Keharmonisan tim kerja dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan aktivitas kerja dari tim dalam organisasi. Aktivitas itu diperlukan mengingat status sebagian anggota tim kerja tidaklah tetap secara permanen didalam menjalankan tugas di perusahaan atau organisasi.

Pimpinan dalam menciptakan hubungan antar manusia (*human relation*) hendaknya memahami masalah kepribadian dan perilaku dari setiap individu bawahannya. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif tetap dan sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Serangkaian variabel ini yang menentukan persamaan dan perbedaan dalam perilaku seseorang individu. Pimpinan akan dapat memahami perilaku dan kemauan seseorang tim kerja untuk melebur keinginan dan kepentingannya demi tujuan bersama setelah mengetahui kepribadian orang tersebut.

4. Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja merupakan sarana yang digunakan untuk memperlancar dan memudahkan menjalankan fungsi yang digunakan meningkatkan produktivitas. Fasilitas kerja menjadi sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang. Fasilitas kerja sangatlah penting bagi sebuah tim, karena dapat menunjang kinerja anggota tim dalam penyelesaian pekerjaan.

Pada suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan diperlukan alat pendukung yang digunakan dalam proses atau aktifitas di perusahaan tersebut. Fasilitas yang digunakan oleh setiap perusahaan bermacam-macam bentuk, jenis dan manfaatnya. Semakin besar aktifitas suatu perusahaan maka semakin lengkap pula fasilitas dan sarana pendukung dalam proses kegiatan untuk

mencapai tujuan tersebut. Karakteristik dari sarana pendukung dalam proses aktivitas perusahaan mempunyai bentuk fisik, dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan normal perusahaan, mempunyai jangka waktu kegunaan atau umur relatif permanen dari satu periode akuntansi atau lebih dari satu tahun, serta memberikan manfaat dimasa yang akan datang.

Sarana pendukung dalam aktivitas kerja berbentuk fisik dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang. Fasilitas kerja merupakan salah satu alat yang digunakan oleh anggota tim untuk memudahkan dalam penyelesaian kerjaan sehari-hari. Fasilitas kerja pada setiap perusahaan akan berbeda dalam bentuk dan jenisnya, tergantung pada jenis usaha dan besar kecilnya perusahaan tersebut. Adapun fasilitas kerja dalam perusahaan terdiri dari:

- a. Mesin dan peralatan yaitu keseluruhan peralatan yang digunakan untuk mendukung proses produksi yang ada diperusahaan.
- b. Prasarana yaitu fasilitas pendukung yang digunakan untuk memperlancar aktivitas perusahaan, diantaranya adalah tempat ibadah, toilet, jalan, pagar dan lainnya.
- c. Perlengkapan kantor yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas kegiatan yang ada di perkantoran, seperti perabot kantor (meja, kursi, lemari, dan lainnya). Peralatan laboratorium dan peralatan elektronik (komputer, mesin fotocopy, printer, dan alat hitung lainnya).
- d. Ruang kesehatan yaitu ruangan yang diperlukan bagi anggota tim beristirahat ketika sedang sakit dan apabila terjadi kecelakaan kerja.
- e. Bangunan yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas sentral kegiatan perusahaan utama seperti perkantoran, pabrik dan pergudangan.

- f. Alat transportasi yaitu semua jenis peralatan yang digunakan untuk membantu terlaksananya aktivitas perusahaan seperti kendaraan (mobil, motor, dan lainnya).

5. Loyalitas Kerja

Loyalitas merupakan sikap berkomitmen, setia dan menjaga hubungan kerja dengan para pekerja dengan lebih baik lagi untuk peningkatan kinerja termasuk peningkatan produktivitas kinerja tim dan individu yang diakibatkan oleh rendahnya ketidakhadiran dan menurunnya angka turnover. Loyalitas kerja diartikan sebagai *commitment*, yaitu sejauh mana anggota tim mengidentifikasi tempat kerjanya dan mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan tersebut. Loyalitas kerja merupakan kecenderungan anggota tim untuk tidak pindah ke perusahaan lain, dimana kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan anggota tim menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian anggota tim, yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi perusahaan tersebut. Aspek-aspek loyalitas kerja, sebagai berikut ketaatan/kepatuhan pada peraturan perusahaan, rasa tanggung jawab yang tinggi, pengabdian terhadap perusahaan dan kesanggupan anggota tim dalam melaksanakan kerja.

- a. Ketaatan atau kepatuhan yaitu seorang anggota tim yang loyal akan selalu taat pada peraturan. Sesuai dengan pengertian loyalitas, ketaatan ini timbul dari kesadaran anggota tim jika peraturan yang dibuat oleh perusahaan semata-mata disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja perusahaan.
- b. Rasa tanggung jawab tinggi yaitu ketika seorang anggota tim memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas,

maka secara otomatis ia akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perusahaannya.

- c. Pengabdian terhadap perusahaan yaitu adanya rasa ikut memiliki anggota tim terhadap perusahaan akan membuat anggota tim memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan sikap sesuai dengan pengertian loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- d. Kesanggupan anggota tim dalam melaksanakan kerja yaitu anggota tim yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, tidak segan untuk bekerja sama dengan anggota tim lain.

Aspek-aspek loyalitas kerja tim antara lain :

- a. Ketaatan atau kepatuhan yaitu kesanggupan seorang anggota tim untuk mentaati segala peraturan lembaga yang berlaku, dan mentaati perintah lembaga yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan. Ciri-ciri ketaatan ini adalah taat peraturan undang-undang, mentaati peraturan organisasi yang diberikan atasan, menaati jam kerja, memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- b. Bertanggung jawab yaitu kesanggupan seorang anggota tim dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ciri-cirinya adalah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, selalu memelihara dan menyimpan barang-barang lembaga dengan sebaik-baiknya, mengutamakan kepentingan lembaga daripada kepentingan pribadi atau golongan, tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain.

- c. Pengabdian yaitu suatu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.
- d. Kejujuran dalam penjelasan pasal 4 PP No. 10 tahun 1979 tentang DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), ciri-ciri pegawai/anggota tim yang jujur adalah selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa, tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya, melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasan.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja anggota tim yaitu faktor rasional, faktor emosional dan faktor kepribadian. Faktor rasional yaitu menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti gaji, bonus, pengembangan karir. Pengembangan karir adalah proses pada saat anggota tim mengalami kemajuan melalui serangkaian tingkatan-tingkatan yang mana masing-masing tingkatan dikarakteristikan dengan sejumlah perbedaan yaitu jenis tugas yang semakin berkembang, aktivitas yang berbeda dan hubungan yang berbeda, fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga untuk anggota tim. Faktor emosional yaitu menyangkut perasaan atau deskripsi diri seperti pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkarisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja. Faktor kepribadian yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi dan pengalaman yang diperoleh selama anggota tim menekuni pekerjaan itu.

Timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu pertama, karakteristik pribadi yaitu meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan beberapa sifat kepribadian. Karakteristik pekerjaan yaitu berupa tantangan kerja, job stress, kesempatan berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan

tugas. Karakteristik desain perusahaan yaitu menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab, ketergantungan fungsional maupun fungsi control perusahaan. Dan keempat, pengalaman yang diperoleh dari perusahaan yaitu meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

Bekerja dalam tim membutuhkan kekompakan. Pimpinan tim bertugas memupuk hubungan antara anggota tim agar tetap harmonis serta menjaga loyalitas tim itu sendiri. Sebagai pemimpin tim, harus mampu mengarahkan anggota tim pada suatu tujuan, memberi tugas setiap anggota tim agar benar-benar paham pada kemampuan yang dimiliki. Menjaga loyalitas tim bukan hanya perkara menyatukan banyak sifat dan pikiran para anggota, melainkan juga diri sendiri. Jadi, sebelum meminta anggota tim melakukan sesuatu, pastikan untuk memberi contoh yang baik untuk mereka. Loyalitas tim bisa luntur dengan ketidakpercayaan, maka jangan bermain-main dengan kepercayaan yang sudah anggota tim berikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Banker, Field, Schroeder, Sinha, 1998. Impact of Work Team on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Journal*: 39 (4) p. 867-90.
- Barten, Harry, 2017. *Human Resource Management*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Bourneta, Nelly, 2018. *Human Resource Management In Strength Quality Prospective*. Published McGraw Hill, New York.
- Bowditch, J.L., and A.F. Buono, 1985. *A Primer on Organizational Behavior*, 2nd Edition. John Wiley and Sons.
- Bullman, Junior, 2018. *Organization Theory: Structure Designs and Applications*. Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Carly, MacGivly., 2018. *Human Resource Management*, Allyn & Bacon, New York.
- Carry, G, 2015. *Managing Performance Appraisal System*. Strathclyde Business School, UK.
- Charlinole, Berty, 2016. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Darr, Marvin., 2016. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, Ohio.
- Darwono, Abdi, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- David, George, 2010. *Development of HRM in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.

- Davidson, WE, 2003. *Perspective The Human Resource Management*. Harper and Row, New York.
- Davis, R., 1988. Exploding the myths of high performance teams. *Team Performance Management*: 4 (7) p. 306-11.
- Delincha, 2005. *Competence in Technology and Potency of Human Resource*. Published by Addison-Wesley Publishing Company.
- Dessler, G, 2003. *Human Resources Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- , 2017. *Human Resources Management*. Ninth Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Dhalman, Wastern, 2018. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, New York.
- Djokopranoto, Syahdana, 2015. *Kinerja Organisasi dalam Tinjauan Perspektif*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Donald McEachern, Thomas, 2014. *Motivation of Personal Satisfied In Prospective Theories*. <http://www.journalmotivation.com.id>.
- Donnelly, James L., , 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan: Djarkasih, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- French, Newer, 2000. *Organization Management*. Published by Library State, California.
- Friggr, Johnson, 2016. *Studied of HRM: Structure Designs and Applications*, Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Furtwengler, Dale, 2014. *Performance*. Published by Harper T & Row, New York.
- , 2001. *Human Resource Management*. West Publishing Company, New York.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997. *Organizations: behavior structure process*. 9 th Edision Irwin, USA.

- Gimbart, John D., 2018. *Behavior Principles in Organization Everyday Life*. 2nd ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Goeslow Vanila, 2005. *Analysis of Culture and Organization Commitment to Increasing the Performance of Employee in Florida Government*.
- Gordon, Korten, 2014. *Post of Motivation on Corporation World*. Penerbit Obor Indonesia, Jakarta.
- Greenberg, J. dan R.A. Baron, 2000. *Behavior in Organizations*, 7th Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Gustafson, K., dan B.H. Kleiner, 1994. New Development in Team Building. *Industrial and Commercial training*: 26 (9) p. 17-22.
- Gwynne, P., 2012. Group Intelligence, Teamwork, and Productivity. *Research Tehnology Management*: March-May p. 7-8.
- Handoko, T. Hani, 2000. *Dasar-dasar Motivasi*. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- , 2016. *Manajemen*. Edisi 3. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hazard, Walton, 2016. *Human Resource Management*. 2nd Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Helman, Gabriella, 2002. *Theories of Management by Employee*, Published by Thompson Press, USA.
- Holmes, Douglas, 2017. *Human Resources Management*. Ninth Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Indrajit, Prasetya. 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustakajaya, Jakarta.
- Indrawanto, M, 2000. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Indriyani, AN., 2018. *Pendidikan dan Pelatihan Kerja*. Penerbit Grassindo, Jakarta.

- Ivancevich, J.M., and M.T. Matteson, 1999. *Organizational Behavior and Management*, 5th Edition. Irwin Mcgraw-Hill.
- James E. Driskell and Eduardo Salas, 2010. Collective Orientation and Team Performance: Development of an Individual Differences Measure. *Human factors*: 52 (2) p. 316-328.
- Jhurgan, George, 2016. *Essentials of Human Resource Management*. Prentice Hall, Inc. A Pearson Company, New Jersey.
- Jurt, McFanni, 2005. *Organization Management*. Published by Library State, California.
- Koontz, Berk, 2000. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Kossen, Daft, 2018. *Perspective The Human Resource Management*. Harper and Row, New York.
- Lukas, Storey, 2018. *Managing Resource and Relations*. Buckingham: Open University Press.
- Lukman, Saki, 2017. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Luthans, Bower, 2005. *Motivation-Requirement Hirarchy by Maslow*. McGraw Hill Inc. Tokyo.
- Magdalena, Syahdana, 2005. *Kinerja Organisasi dalam Tinjauan Perspektif*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Maxwell, John, 2016. *Handbook of Human Resource Management*. McGraw-Hill, New York.
- McKenna, Eugene, 2014. *The Essence: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Meyer, Berk, 2003. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Miller, Jenifer, 2017. *Organization Theory: Structure Designs and Applications*, Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.

- Mills, Anthony, 2014. *Human Resource Management and Development*. London, Sage.
- Mitchell, George, 2003. *Management and Performance in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Moekijat, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Mondy, R. Wayne, 2014. *Human Resource Management*, Allyn & Bacon.
- Rivai, Veithzal, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- , 2016. *Performance Appraisal*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- , 2016. *MSDM dalam Teori dan Praktek*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Refika Aditama, Bandung
- Terry, GR., 2018. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, Ohio.
- Tudero, Michael, 2005. *Management*. Edisi Kedelapan. Alih Bahasa: H. Gunawan, Erlangga, Jakarta.
- Vichy, Storey, 2014. *The Ethic and Moral of Human Resource in Work*. McGraw Hill, New Jersey.
- Zvi H. Aronson, Richard R. Reilly, Gary S. Lynn., 2006. The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty. *Journal of Engineering and Technological Management*: 23 p. 221–247.

BIODATA PENULIS

Agustina Rantesalu. Penulis adalah Widyaisawara Ahli Utama (IV/e) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Sulawesi Selatan. Lahir di Batutumonga Tana Toraja pada tanggal 6 Agustus 1962, dan bertempat tinggal di Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 13 Lr. 2C Kapasa Tamalanrea, Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. Memulai



Karier sebagai Instruktur Mengajar sejak tahun 1995 di BPPD Depnaker Provinsi Timor-Timur sampai dengan tahun 1999. Pada tahun 2000 pindah ke BPPD Depnaker Provinsi Sulawesi Selatan sebagai Instruktur sampai dengan tahun 2010. Memulai karier sebagai Widyaiswara di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan sampai sekarang. Menyelesaikan Pendidikan S1 Ekonomi Manajemen di Universitas Hasanuddin Makassar tahun 1987, dan S2 Jurusan Manajemen Sumberdaya Aparatur di STIALAN Makassar, serta Menyelesaikan Pendidikan S3 jurusan Manajemen di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar tahun 2016. Penulis juga tercatat sebagai penyuluh Anti Korupsi dan Asessor Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri.

Orang bijak senantiasa mengingatkan bahwa “tim kerja yang bagus bukanlah tim kerja yang memiliki kemampuan yang sejenis, namun tim kerja yang saling melengkapi satu sama lain”. Atas dasar ini maka buku *Membangun Tim Kerja Organisasi: Pendekatan Teori dan Praktek*, merupakan piranti ilmu yang sangat berharga dan bernilai untuk dipelajari dan dikuasai guna mendapatkan kebahagiaan hidup di dunia dan sebagai amal yang tidak terputus untuk dijadikan buku ilmu pengetahuan.

– Prof. Dr. H. Abdul Rahman Mus, SE., M.Si.

Buku *Membangun Tim Kerja Organisasi: Pendekatan Teori dan Praktek* sebagai karya akademis yang sangat bernilai tinggi telah disusun oleh Dr. Agustina Rantesalu, SE., M.Adm.SDA sebagai pengaktualisasian hasil renungan, pemikiran, pertimbangan dan pengkajian mendalam dari beberapa literatur bacaan mengenai tim kerja dalam organisasi dikemas dalam pendekatan teoritis dan praktiks. Buku ini sudah semestinya memberikan sumbangan yang sangat berharga dalam membuka cakrawala dan wawasan tentang bagaimana organsiasi mampu menciptakan tim kerja yang solid. Saya sangat mendukung baik secara moril kepada penulis untuk terus berkarya menghasilkan buku-buku ilmiah yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

– Dr. Zainuddin Djaka, SH., MH.

Agustina Rantesalu. Penulis adalah Widyaisawara Ahli Utama (IV/e) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Sulawesi Selatan. Lahir di Batutumonga Tana Toraja pada tanggal 6 Agustus 1962, dan bertempat tinggal di Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 13 Lr. 2C Kapasa Tamalanrea, Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. Memulai Karier sebagai Instruktur Mengajar sejak tahun 1995 di BPPD Depnaker Provinsi Timor-Timur sampai dengan tahun 1999. Pada tahun 2000 pindah ke BPPD Depnaker Provinsi Sulawesi Selatan sebagai Instruktur sampai dengan tahun 2010. Memulai karier sebagai Widyaiswara di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan sampai sekarang. Menyelesaikan Pendidikan S1 Ekonomi Manajemen di Universitas Hasanuddin Makassar tahun 1987, dan S2 Jurusan Manajemen Sumberdaya Aparatur di STIALAN Makassar, serta Menyelesaikan Pendidikan S3 jurusan Manajemen di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar tahun 2016. Penulis juga tercatat sebagai penyuluh Anti Korupsi dan Asessor Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri.

