

# TEORI ORGANISASI

Prof. Dr.H. A. YUNUS, Drs., SH., MBA., M.Si.

Dr.H. WAHYUDIN NAWAWI, Drs., MM.



**UNIT PENERBITAN UNIVERSITAS MAJALENGKA**

Jln. K.H. Abdul Halim No.103-Majalengka Tlp. 0233-281498

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
KATA PENGANTAR PENERBIT .....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hubungan Organisasi, Administrasi, dan Manajemen .....	1
1.2 Inti Organisasi.....	4
<b>BAB II PENGERTIAN, DIMENSI, DAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI.....</b>	<b>15</b>
2.1 Pengertian Organisasi .....	16
2.2 Dimensi-dimensi Struktur Organisasi.....	17
2.2.1 Kompleksitas .....	20
2.2.2 Formalisasi .....	30
2.2.3 Sentralisasi.....	35
2.3 Keefektifan Organisasi.....	38
<b>BAB III EVOLUSI ORGANISASI .....</b>	<b>79</b>
3.1 Pendahuluan .....	79
3.2 Pengembangan Sebuah Kerangka Kerja ..	81
3.3 Kontribusi-kontribusi Awal .....	84
3.4 Teoretikus.....	87
<b>BAB IV ADMINISTRASI.....</b>	<b>104</b>
4.1 Administrasi Sebagai Suatu Disiplin Ilmiah	104
4.2 Pengertian Administrasi .....	107
4.3 Penggolongan Ilmu Administrasi.....	109
4.4 Perbedaan dan Persamaan Administrasi dengan Manajemen .....	114
4.5 Pengelompokkan Bidang Administrasi....	116
4.6 Kecakapan dan Teknik Administrasi .....	119

BAB V	MANAJEMEN.....	122
	5.1 Pengertian Manajemen.....	122
	5.2 Praktek dan Studi tentang Manajemen.....	124
	5.3 Proses Manajemen .....	127
	5.4 Pentingnya Fungsi-fungsi Manajemen.....	130
	5.5 Pendapat-pendapat Tentang Manajemen .	132
BAB VI	KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI.....	136
	6.1 Pengertian Kepemimpinan .....	136
	6.2 Teori Kepemimpinan .....	137
	6.3 Gaya Kepemimpinan.....	141
	6.4 Teknik Kepemimpinan.....	149
	6.5 Tipe Kepemimpinan .....	162
	6.6 Syarat-syarat Kepemimpinan .....	191
	6.7 Sifat-sifat Pemimpin .....	194
	6.8 Konsep Kepemimpinan Abad ke-21 .....	197
BAB VII	PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	201
	7.1 Pengertian Pengambilan Keputusan .....	201
	7.2 Pentingnya Pengambilan Keputusan.....	207
	7.3 Tahap dan Jenis Pengambilan Keputusan	208
	7.4 Tingkat Keputusan .....	212
	7.5 Klasifikasi Keputusan .....	213
	7.6 Kategori Keputusan.....	217
	7.7 Teknik Pengambilan Keputusan .....	219
	7.8 Pendekatan Pengambilan Keputusan .....	221
	7.9 Metode Pengambilan Keputusan.....	224
	7.10 Teori Pengambilan Keputusan .....	226
BAB VIII	HUBUNGAN ANTAR MANUSIA .....	228
	8.1 Pengertian.....	228
	8.2 Hubungan Manusia Sebagai Fungsi Manajemen .....	235
	8.3 Pentingnya Hubungan Antar Manusia .....	244
	8.4 Hambatan dalam Hubungan Antar Manusia .	246

BAB IX PENDEKATAN PERSONAL ( <i>PERSONAL APPROACH</i> ).....	249
9.1 Pentingnya Pendekatan Personal ( <i>Personal Approach</i> ).....	249
9.2 Teknik Pendekatan Personal .....	256
BAB X PENUTUP.....	263
DAFTAR PUSTAKA .....	265

## **KATA PENGANTAR**

Secara historis, organisasi merupakan bagian dari kehidupan manusia sebagai makhluk sosial, perkembangannya sama tuanya dengan sejarah manusia itu sendiri. Semakin maju peradaban manusia, perkembangan organisasi semakin pesat dan kompleks, maka untuk memahaminya diperlukan ilmu pengetahuan yang luas dan mendalam. Seiring dengan perkembangan sosial, ilmu pengetahuan, dan teknologi lahir lah teori-teori organisasi yang satu sama lain saling melengkapi.

Di lingkungan dunia usaha, penerapan organisasi terus mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan yang semakin pesat. Para ahli banyak yang melakukan penelitian untuk mengkaji, menganalisis, dan memahami fenomena-fenomena yang terjadi, hasilnya digunakan untuk mencari solusi dalam mengatasi perubahan lingkungan. Bersamaan dengan hal tersebut, lahir juga teori-teori organisasi yang dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang organisasi dan berbagai unsurnya.

Bagi para ilmuwan, akademisi, dan kalangan cerdas cendekia di lingkungan masyarakat mempelajari teori organisasi merupakan tuntutan logis yang tak bisa dipungkiri. Teori merupakan landasan berpikir dan bertindak bagi para praktisi organisasi, baik di lingkungan pemerintah maupun swasta, apalagi bagi mahasiswa yang kelak akan menjadi kaum intelektual

yang sangat diharapkan kehadirannya untuk membangun masyarakat dan bangsa.

Atas dasar latar belakang dan pertimbangan itulah, buku ini disusun dan diberi judul "Teori Organisasi" yang diharapkan dapat menjadi bahan kajian bagi pembaca, khususnya mahasiswa dalam memahami tentang organisasi dan teori-teori yang mendasarinya. Teori yang dikemukakan dalam buku ini diharapkan dapat menjadi pemicu bagi siapa saja yang bermaksud menambah pengetahuan tentang organisasi dan menjadi pendorong untuk mau belajar agar dapat mengambil peran dalam kehidupan sehari-hari serta mampu memposisikan diri di masyarakat sesuai dengan latar belakang ilmu yang dimilikinya.

Secara garis besar, dalam buku ini dibahas tentang keterkaitan antara organisasi, administrasi, dan manajemen serta unsur-unsur yang terkait dengan hal itu, sampai dengan titik terkecil yang merupakan inti dari organisasi yaitu *personal approach* yang dalam masyarakat Muslim lebih tepat disebut silaturahmi. Dengan asumsi bahwa jika seorang pemimpin memiliki kemampuan menjalin silaturahmi dengan semua personil dalam organisasi, kemungkinan tercapainya tujuan organisasi sebagian besar sudah di tangan. Hal-hal lain yang dibahas pada bab-bab berikutnya hanya sebagai unsur pendukung operasional semata, sedangkan ruh organisasi ada di setiap jiwa/hati anggota organisasi.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini kerap menghadapi kendala yang disebabkan oleh

keterbatasan-keterbatasan waktu dan tenaga. Namun berkat bantuan dari berbagai pihak, kendala-kendala tersebut dapat diatasi sehingga buku ini siap untuk disajikan kepada pembaca. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam berbagai bentuk.

Akhirul kata, penulis berharap semoga buku ini bermanfaat bagi siapa saja yang ingin mengembangkan diri melalui belajar dan berpikir. Hanya kepada Allah-lah, kita semua memohon petunjuk dan perlindungan.

Majalengka, Mei 2013

Penulis

## **PENGANTAR PENERBIT**

Di era global seperti sekarang ini, kesadaran berorganisasi tidak hanya dikenal di kalangan terpelajar dan akademisi saja, melainkan telah menjadi milik publik di berbagai kalangan. Hal ini bisa dilihat dari maraknya organisasi-organisasi masyarakat dengan memperlihatkan atribut yang bermacam-macam. Bahkan di majlis-majlis ta'lim dan dunia hobi pun tidak ketinggalan, mulai dari perkumpulan penggemar motor tua, penggemar burung, mancing, dan sebagainya. Mereka menghimpun peminat dengan berbagai cara, ada juga yang secara sukarela dan berjalan apa adanya, namun terbukti berhasil membentuk suatu organisasi yang solid dan dihormati oleh anggotanya. Dilihat dari tujuan dan latar belakangnya juga bermacam-macam, ada yang sengaja dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, ada juga yang terbentuk karena kesamaan kepentingan, nasib, hoby, atau sosial.

Dengan demikian, istilah organisasi bukan hal baru bagi masyarakat masa kini. Tetapi, untuk menjaga kelangsungan organisasi yang kuat dan harmonis tidak bisa hanya mengandalkan kondisi apa adanya, melainkan diperlukan pengetahuan khusus yang memadai agar dapat mempelajari, memahami, menganalisis apa yang sedang berjalan dan memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan.

Perkembangan terkini, organisasi berkembang di berbagai lapisan masyarakat, baik yang formal maupun non formal, bahkan organisasi yang bergerak dengan

tujuan tertentu seperti LSM dan Ormas. Organisasi-organisasi tersebut bermunculan di mana-mana seiring dengan perubahan system politik dan pemerintahan yang terjadi di Indonesia. Dilihat sepintas lalu, banyak organisasi yang berdiri dan dikelola tanpa berdasarkan kaidah etis dan teori yang lazim digunakan, sehingga tidak jarang melakukan tindakan yang mengganggu ketentraman public. Hal tersebut memberikan indikasi bahwa para pihak yang bergerak pada organisasi-organisasi tertentu diduga kurang memahami filosofi dan teori organisasi yang baik dan wajar.

Oleh karena itu, kami berusaha menerbitkan buku yang berjudul “Teori Organisasi” ini, sebagai salah satu bentuk apresiasi dan dukungan untuk mewujudkan cita-cita penulis buku ini yang ingin menyumbangkan buah pikirannya kepada masyarakat dan bangsa demi kemajuan ilmu pengetahuan, khususnya tentang berorganisasi.

Buku ini ditulis oleh Prof. Dr. H.A. Yunus, Drs., SH., MBA, M.Si. Di sela-sela kesibukannya sebagai Rektor Universitas Majalengka, didampingi oleh Dr.H. Wahyudin Nawawi, Drs.,M.M. beliau masih sempat menulis yang merupakan wujud tanggungjawabnya sebagai ilmuwan dan akademisi serta demi pengabdianya kepada masyarakat dan dunia pendidikan yang telah ditekuninya sejak 1967. Beliau meniti karir sebagai pendidik mulai dari level paling dasar, kemudian bergerak ke bidang yang lebih luas dan kompleks, sampai saat ini menduduki jabatan sebagai Rektor. Di tengah perjalanan karirnya beliau sempat memasuki

dunia birokrasi, tetapi naluri kependidikan dan tanggungjawabnya sebagai pendidik tetap kuat dan akhirnya kembali ke dunia pendidikan. Dilihat dari segi usia, saat ini beliau telah melampaui usia 60 tahun, tetapi semangat dan kreativitasnya dalam berkarya tak pernah surut, gagasan-gagasan emasnya terus bermunculan bahkan masih produktif dan memiliki mimpi besar untuk terus mengembangkan Universitas Majalengka yang semakin besar dan berkualitas. Sedangkan kegiatan menulis merupakan bagian yang terpisahkan dengan perjalanan hidupnya.

Di samping itu, penulis buku ini aktif sebagai pengajar pada Program Pascasarjana Universitas Majalengka dan pada beberapa perguruan tinggi di Jawa Barat. Pada dirinya melekat beberapa sifat terpuji layak diteladani oleh generasi muda dan sangat bermanfaat bagi orang lain, yakni pandai memotivasi, selalu siap menjadi pengayom, dan cepat tanggap terhadap ide siapa pun untuk segera diwujudkan.

Kami berharap, dengan terbitnya buku ini semoga menjadi pendorong bagi siapa saja untuk mengikuti jejaknya, menjadi pendidik yang produktif termasuk dalam menghasilkan karya tulis sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat Amiin.

Majalengka, Juni 2013

Penerbit



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Hubungan Organisasi, Administrasi, dan Manajemen.**

Organisasi tak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia, karena manusia sebagai makhluk sosial rata-rata tidak sanggup hidup sendiri. Hal ini secara filosofis disebabkan oleh keterbatasan manusia secara individual, sehingga dalam mengatasi permasalahan hidup tidak selamanya dapat diatasi sendiri, melainkan memerlukan bantuan orang lain. Oleh karena itu, secara historis organisasi telah ada sejak manusia diciptakan, artinya sejarah organisasi sama tuanya dengan sejarah manusia. Hanya, secara keilmuan baru berkembang menjelang abad ke-20.

Dalam prakteknya, muncul istilah-istilah lain sebagai konsekuensi dari operasionalisasi aktifitas organisasi. Istilah-istilah tersebut yaitu administrasi, manajemen, kepemimpinan, sehingga antara organisasi, administrasi, dan manajemen terdapat kaitan yang sangat erat. Oleh karena itu dalam membahas teori organisasi istilah-istilah administrasi, manajemen, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan, hubungan antar manusia dan pendekatan personal akan selalu disinggung karena memang sangat berkaitan.

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan para ahli, perbedaan antara organisasi dengan administrasi tipis sekali karena ciri-ciri organisasi juga merupakan ciri-ciri administrasi. Berikut ini penulis kemukakan beberapa pendapat para ahli yang secara khusus menyoroti masalah tersebut.

- a. Leonard D. White mengemukakan bahwa administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya.
- b. H.A Simon dan kawan-kawan, mengemukakan bahwa administrasi sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama.
- c. William H. Newman, menyatakan bahwa administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tercapainya tujuan bersama.

Berdasarkan kutipan-kutipan dari pendapat para ahli tersebut tampak bahwa ada beberapa hal yang muncul secara dominan, yakni tujuan, proses, dan kelompok yang bekerjasama. Dengan demikian dapat diprediksi bahwa dari tujuan akan tergambar aktivitas yang dinamis dalam usaha mencapai tujuan tersebut, kemudian dalam aktivitas tersebut tergambar adanya usaha-usaha pengadministrasian, baik administrasi dalam arti sempit maupun dalam artluas. Sedangkan dari kata bekerja sama dapat dipastikan adanya individu-individu yang bergabung dalam kelompok. Di dalam

kelompok diperlukan seorang pemimpin yang berwenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menggerakkan sumberdaya guna mencapai tujuan. Oleh karena itu semakin dipahami bagaimana eratny keterkaitan antara organisasi, administrasi manajemen, dan kepemimpinan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri organisasi atau administrasi pada umumnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya kelompok manusia, terdiri atas dua orang atau lebih.
- b. Adanya kerjasama dari kelompok-kelompok tersebut.
- c. Adanya kegiatan atau proses.
- d. Adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan.
- e. Adanya tujuan

Dari pernyataan di atas, apabila dideskripsikan administrasi adalah: “Sekelompok manusia yang bekerjasama dalam melakukan kegiatan yang dibimbing oleh seorang pemimpin dalam upaya mencapai tujuan”. Sekelompok manusia yang terlibat dalam kegiatan tersebut berarti telah berorganisasi, sehingga organisasi erat hubungannya dengan administrasi.

Seseorang yang menangani masalah-masalah administrasi disebut administrator, dalam menjalankan aktivitasnya memerlukan azas-azas manajemen. Semakin besar dan luas ruang lingkupnya, akan semakin banyak sumberdaya yang terlibat di dalamnya. Maka

semakin rumit pula proses manajemen yang berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan.

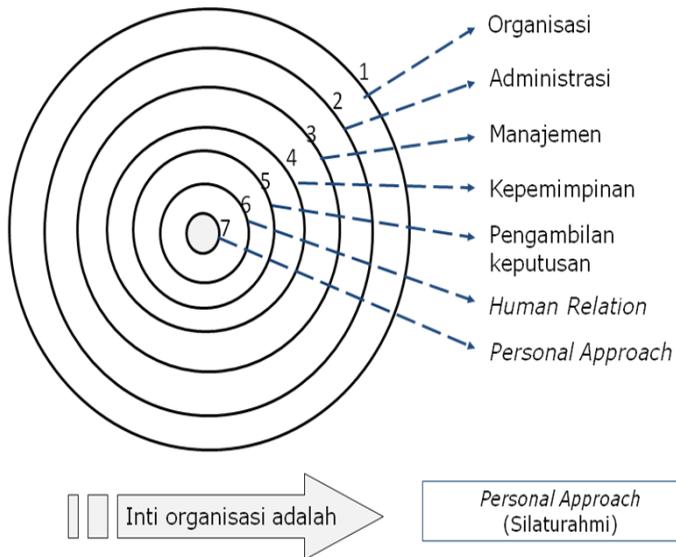
Eratnya hubungan atau keterkaitan antara organisasi, administrasi dan manajemen dikemukakan juga oleh teori Ordway Tead dan Mc. Farland, yang menyatakan bahwa administrasi terdiri atas organisasi dan manajemen”. Dengan demikian semakin jelas bahwa antara organisasi, administrasi dan manajemen memiliki hubungan yang sangat erat.

Dalam prakteknya, dari ketiga istilah tersebut akan muncul proses kepemimpinan yang di dalamnya tercakup pula proses pengambilan keputusan dan hubungan antar manusia. Di dalam hubungan antar manusia terdapat inti yang paling dalam dari organisasi, yakni pendekatan personal (*personal approach*). Dalam ajaran Islam, pendekatan personal lebih dikenal dengan istilah silaturahmi.

## **1.2 Inti Organisasi**

Untuk mengetahui dan memahami di mana letak inti organisasi, diperlukan pembahasan yang lebih rinci dari keterkaitan istilah-istilah sebagaimana dikemukakan di atas.

Berikut penulis kemukakan keterkaitan antara istilah-istilah organisasi, administrasi, manajemen, kepemimpinan, pengambilan keputusan, hubungan antar manusia dan hubungan personal, penulis kemukakan dalam bentuk gambar :



**Gambar: 1.1**  
**Inti Organisasi**

Dari uraian di atas dapat diilustrasikan juga sebagai berikut:

1. Organisasi
2. Administrasi
3. Manajemen
4. Kepemimpinan
5. Pengambilan keputusan
6. Hubungan antar manusia
7. Pendekatan personal

Inti organisasi adalah: Pendekatan Personal (*Personal Approach*)

Untuk lebih jelasnya, berikut penulis kemukakan pengertian dari istilah-istilah di atas. Namun karena pengertian-pengertian tersebut pada umumnya merupakan pendapat dari para ahli yang akan terdapat perbedaan dalam perumusannya. Yang dikemukakan di bawah ini adalah pengertian menurut sebagian dari para ahli tersebut.

## 1. Organisasi

### a. Pengertian:

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. (Stephen P Robbin 1994:4).

b. Dalam organisasi terdapat serangkaian aktivitas dengan melibatkan sejumlah sumberdaya, baik berupa manusia maupun bukan manusia. Agar proses tersebut dapat mengarah kepada pencapaian tujuan, diperlukan proses administrasi dan manajemen. Dalam pengertian sempit, sebuah organisasi memerlukan aktivitas surat-menyurat, pencatatan, penyajian data dalam bentuk simbol-simbol, baik sebagai alat komunikasi maupun sebagai sarana kearsipan atau sebagai sarana perekam data. Dalam pengertian yang luas memerlukan proses dari sebuah rangkaian aktivitas dalam upaya mencapai tujuan. Dengan demikian, inti dari organisasi adalah suatu proses dinamis yang memungkinkan organisasi bersangkutan hidup dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat, baik bagi anggota maupun bagi kelompok. Proses

dinamis yang berlangsung dalam organisasi tersebut dinamakan administrasi, dengan demikian inti dari organisasi adalah administrasi.

## 2. Administrasi

### a. Pengertian

- 1) Dalam arti sempit, administrasi adalah kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, dan lain-lain yang bersifat teknis ketatausahaan
- 2) Dalam arti luas, administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara, swasta, usaha dan sebagainya (Leonard D. White).
- 3) Administrasi adalah kegiatan kelompok yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama (H.A.Simon)

- b. Dalam proses administrasi, terdapat suatu aktivitas yang berusaha untuk mencapai tujuan dengan memberdayakan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya tersebut pada umumnya berupa manusia sebagai subjek, dan sumber daya pendukung berupa dana, barang, peralatan, waktu, metode, mesin, dan sebagainya. Agar sumberdaya tersebut dapat digunakan dengan efektif dan efisien, diperlukan pengelolaan yang baik, sejak dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, sampai kepada pengawasan. Pengelolaan seperti itu, dalam sebuah organisasi lebih dikenal dengan istilah manajemen. Tujuan dari penerapan manajemen antara lain agar semua sumber daya

yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

### 3. Manajemen

#### a. Pengertian:

Secara harfiah atau bahasa, manajemen sama dengan menata, mengatur, atau mengelola. Menurut istilah, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan serta mengawasi aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi dalam upaya mencapai suatu koordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya alam dalam hal mencapai sasaran secara efektif serta efisien (Robert dalam Winardi, 1990:4).

#### b. Dalam proses manajemen terdapat aktivitas organisasi yang dirancang secara sistematis melalui tahapan-tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan/pengendalian (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) yang dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan bahkan berupa siklus kegiatan yang tidak pernah berhenti selama organisasi itu hidup, karena output yang dihasilkan dapat juga dipertimbangkan untuk perencanaan berikutnya, dan demikian selanjutnya.

Aktivitas-aktivitas tersebut dirancang, digerakan, dan diawasi oleh seorang manajer. Pada tahapan penggerakkan (*actuating*), terdapat seseorang yang bertugas sebagai pemberi intruksi atau perintah, kemudian memberi arahan, bimbingan, dan pengendalian agar apa yang dilakukan sesuai

dengan rencana. Orang tersebut lazim disebut pemimpin, dan pada saat itu pula peran kepemimpinan diterapkan. Dengan demikian, inti daripada manajemen adalah kepemimpinan.

#### 4. Kepemimpinan

- a. Kepemimpinan adalah gejala sosial kemampuan seseorang (suatu pihak) untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga (agar) perilaku orang lain itu berusaha atau tetap menjadi integratif (Ndraha, 2003:216).
- b. Dalam menjalankan fungsi manajerial, proses pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab seorang pemimpin. Rangkaian aktivitas dari suatu organisasi berawal dari satu kebijakan pimpinan, kebijakan terbit melalui proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Di antara sekian banyak orang yang terlibat dalam organisasi, para pemimpinlah yang berwenang untuk mengambil keputusan hal ini berarti bahwa inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Jika tidak ada, sudah dapat dipastikan bahwa organisasi tidak akan berjalan dan tidak mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 5. Pengambilan Keputusan

##### a. Pengertian

Pengambilan keputusan adalah suatu tindakan pemilihan di mana pemimpin menentukan suatu kesimpulan tentang apa yang harus atau tidak harus

dilakukan dalam situasi tertentu. Dalam prakteknya, proses pengambilan keputusan akan dihadapkan kepada pilihan-pilihan (*alternative*) berdasarkan situasi dan kondisi yang ada.

- b. Pada hakikatnya, tugas pokok kepemimpinan adalah mempengaruhi orang-orang agar mau mengikuti kehendaknya, oleh karena itu diperlukan hubungan antar pribadi atau hubungan antar manusia yang baik, agar apa yang diputuskan oleh pemimpin dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terlibat dalam organisasi.

Dalam prosesnya, pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan perlu memperhatikan hubungan antar manusia. Hal ini dapat dipahami karena dampak dari suatu kebijakan akan berpengaruh langsung kepada manusia. Di samping itu, pelaksanaan dari satu kebijakan akan melibatkan manusia. Dengan demikian inti dari pengambilan keputusan adalah hubungan antar manusia. Seorang pemimpin yang bijaksana akan memperhatikan hal ini sejak proses pengambilan keputusan, jika tidak akan memperoleh hambatan pada saat pelaksanaan keputusan. Dengan demikian, inti dari pengambilan keputusan adalah hubungan antar manusia.

## 6. Hubungan antar manusia

### a. Pengertian

Hubungan antar manusia adalah ilmu yang mempelajari kegiatan, sikap, dan saling hubungan di antara orang-orang yang ada pada pekerjaan. R

Wayne Face (1988) mengemukakan “hubungan antar personal”, yang pada intinya terdapat hubungan yang akrab/intim di antara orang-orang yang ada dalam organisasi. Dalam organisasi bisnis, hubungan antar manusia ini dipelajari secara khusus dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan pelayanan kepada pelanggan.

- b. Dalam proses pengambilan keputusan, salah satu kunci keberhasilannya terletak pada hubungan antar manusia. Karena semua keputusan yang diambil akan berkaitan dengan kegiatan orang-orang dalam organisasi, bahkan baik langsung maupun tidak langsung akan berkaitan juga dengan orang-orang di sekitar organisasi. Untuk dapat menciptakan hubungan antar manusia yang baik dan akrab, diperlukan hubungan secara pribadi secara lebih dekat. Hal ini dapat dipahami karena hubungan antar manusia memiliki makna yang luas, sedangkan dalam pembahasan ini yang dimaksud hubungan antar manusia adalah dengan sesama manusia yang ada dalam organisasi. Dalam upaya menjalin hubungan yang lebih baik, tidak cukup hanya dengan hubungan formal, misalnya komunikasi dalam rapat, dalam brifing, atau dalam acara-acara resmi lainnya. Hubungan yang paling mendasar adalah hubungan dengan sesama manusia secara personal (individu) melalui komunikasi non-formal. Cara inilah yang lebih berkesan dan mampu menjalin silaturahmi antara atasan dengan bawahan di segala lapisan, bahkan sampai ke lapisan paling bawah sekalipun. Dengan

demikian, inti dari hubungan antar manusia adalah pendekatan personal.

## 7. Pendekatan Personal

### a. Pengertian

Pendekatan personal adalah hubungan antar manusia yang bersifat individu. Hal ini, dalam organisasi sangat penting, mengingat bahwa setiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda.

- b. Dalam melakukan hubungan antar manusia, pendekatan personal ini sangat penting. Sering terjadi seorang pimpinan banyak menghabiskan waktu hanya untuk mengatasi persoalan individu yang kurang puas. Hal ini terjadi karena seorang pemimpin terlalu berpegang teguh pada kaidah organisasi, di mana terdapat hirarki dan rentang kendali. Misalnya, apabila seorang pemimpin puncak melihat salah seorang pegawai administrasi bermalasan pada jam kerja, ia tidak layak menegur langsung kepada pegawai tersebut, melainkan harus melalui kepala bagian administrasi. Di samping menghormati etika organisasi, juga agar kepala bagian bersangkutan memahami tugas dan fungsinya dalam membina anak buahnya. Inilah yang dimaksud komunikasi formal, yang terkadang kurang bermakna dalam membina hubungan antar manusia secara personal. Maka yang paling tepat adalah membina hubungan antar manusia dengan pendekatan personal melalui komunikasi non-formal, sehingga pimpinan puncak pun tidak ada salahnya berkomunikasi langsung

secara akrab dengan siapa pun, termasuk dengan pegawai di level yang paling bawah. Jika seorang pemimpin mampu menembus tabir ini melalui pendekatan personal lalu terjalin silaturahmi secara akrab, apa pun yang ia katakan akan direspon positif oleh semua individu. Kalaupun ada yang kurang berkenan, semua orang akan berani mengemukakan pendapatnya secara jujur dan terbuka tanpa mengurangi rasa hormat pada pimpinan demi perbaikan bersama. Selain itu, perlu juga dikemukakan bahwa seorang pegawai di level paling bawah, akan merasa tersanjung jika ia sering ditegur oleh atasannya, ia merasa dihargai secara kemanusiaan, dan akan muncul rasa simpati, rasa hormat, dan akan siap mengabdikan dengan ikhlas. Maka inti dari organisasi adalah pendekatan personal (*personal approach*). Jika ini berhasil, pemimpin akan dengan mudah mengendalikan kegiatan organisasi karena akan didukung semua anggota di semua level.

Berdasarkan uraian di atas, inti dan keterkaitan antara organisasi, administrasi, manajemen, kepemimpinan, pengambilan keputusan, hubungan antar manusia, dan hubungan antar personal semakin jelas. Kemudian dapat ditemukan juga inti utama dari organisasi adalah pendekatan personal (*personal approach*). Implikasinya, apabila seorang pemimpin suatu organisasi, baik negeri maupun swasta atau bisnis ingin mencapai tujuan secara efektif, memerlukan kemampuan berkomunikasi dalam melakukan pendekatan personal. Dalam prakteknya, akan sangat

berguna dalam melakukan hubungan antara atasan dengan bawahan, atau dengan pihak-pihak lain yang terlibat. Bahkan, kemampuan ini akan berguna juga dalam memecahkan berbagai persoalan yang bernuansa konflik internal, karena komunikasi akan terbangun secara kekeluargaan (non-formal).

## **BAB II**

### **PENGERTIAN, DIMENSI, DAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI**

Organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia karena memegang peranan penting dalam interaksi sosial. Dengan demikian, organisasi merupakan salah satu konsekuensi logis dari kehidupan sosial yang sangat kompleks. Salah satu manfaat dari organisasi yang akan dirasakan manusia adalah berkaitan dengan pencapaian tujuan bersama yang tidak mungkin dicapai sendirian, karena manusia memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan adanya organisasi, seseorang memungkinkan untuk mencapai tujuannya yang semula dianggap sulit untuk dilakukan sendiri.

Dalam teori organisasi begitu banyak dimensi yang dapat diungkap berkenaan dengan organisasi. Para ahli sosial sependapat bahwa manusia semula adalah makhluk individu yang ingin bebas, merdeka, tidak dikuasai orang lain, namun karena sadar akan keterbatasan dirinya sehingga memerlukan bantuan manusia lainnya, maka terciptalah kelompok, mulai dari kelompok kecil (dua orang), sampai kepada kelompok besar sehingga dikenal adanya masyarakat. Dalam hal ini, para ahli organisasi menganggap bahwa berkelompok atau bermasyarakat sama maknanya dengan berorganisasi. Namun, dalam buku ini pembahasan dibatasi sekitar pengertian organisasi, dimensi struktur organisasi, dan keefektifan organisasi.

## 2.1. Pengertian Organisasi

Pengertian organisasi yang dikemukakan para ahli memiliki rumusan yang berbeda-beda sesuai dengan pandangan masing-masing. Namun demikian pada intinya memiliki kesamaan. Maka untuk memperkaya wawasan dan informasi tentang pengertian organisasi, berikut ini akan dikemukakan pengertian organisasi dari beberapa ahli, antara lain sbb:

- a. Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal, yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan (Mc. Farland).
- b. Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/ berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan (Dimock).
- c. Organisasi dalam Islam merupakan faktor produksi dan bukan bagian dari manajemen, karena Islam menekankan pada kejujuran, ketepatan, dan kesungguhan dalam urusan perdagangan. Hal itu akan mengurangi biaya supervisi dan pengawasan (MA. Manan,1997:63).
- d. Organisasi adalah sebuah wadah untuk menampung orang-orang dan objek-objek; orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. (R. Wayne Face,1998:17).
- e. Organisasi adalah membentuk suatu kebetulan dari bagian-bagian yang berkaitan satu dengan yang lain.

Jadi organisasi adalah produk dari perbuatan organizing (Ndraha, 2003: 235)

Berdasarkan kutipan-kutipan tersebut dapat diketahui unsur-unsur utama dari suatu organisasi, yaitu adanya sekelompok orang yang terdiri atas dua orang atau lebih, ada kerjasama dan keterkaitan antar bagian, ada tujuan yang akan dicapai melalui aktivitas bersama. Organisasi sendiri merupakan wadah bagi orang-orang yang bekerja sama tersebut.

## **2.2 Dimensi-Dimensi Struktur Organisasi**

### **Pendahuluan**

Untuk memberikan gambaran tentang dimensi struktur organisasi, berikut dikemukakan ilustrasi yang dikemukakan seorang penulis artikel dengan judul “IBM membuka tabir restrukturisasi menyeluruh dalam usaha mendesentralisasikan pengambilan keputusan”. Tetapi IBM tidak sendirian, karena dalam beberapa tahun terakhir muncul nama-nama perusahaan lain yang melakukan restrukturisasi tersebut, seperti *who's Who* dunia usaha Amerika AT&T, *Apple Computer*, *Black&Decker*, *General Electric*, *General Motors*, *Kraft*, *Philip Morris*, *Pillsbury*, *RJR Nabisco*, *Texaco*, serta *Walt Disney Productions*. Sebenarnya, pada saat ini sukar untuk mendapatkan organisasi yang dikelola dengan baik yang tidak mengadakan restrukturisasi untuk memotong biaya, menjadi lebih tanggap terhadap para pelanggan serta para pesaing, atau untuk mencapai tujuan yang kurang lebih sama. Tetapi mari kita

renungkan, apa yang direstrukturisasi oleh organisasi-organisasi ini?

Jawaban dalam artikel tersebut terhadap pertanyaan ini adalah *kompleksitas*, *formalisasi* dan *sentralisasi*. Penerimaan ketiga komponen ini sebagai dimensi inti dari struktur organisasi, meskipun pada umumnya, cukup tersebar, tidaklah universal. Sebelum mulai mendiskusikan ketiga dimensi inti tersebut, akan bermanfaat bagi kita untuk membuat daftar dari kurang lebih selusin variabel yang paling populer digunakan untuk mendefinisikan dimensi struktural.

Coba perhatikan, jika anda bersedia, bagaimana beberapa variabel telah didefinisikan secara berbeda oleh berbagai teoritikus:

- ☞ *Administrative Component*. Jumlah dari supervisor lini, manajer dan staf personalia dibandingkan jumlah pegawai seluruhnya.
- ☞ *Autonomy*. Sejauh mana manajer puncak harus meminta persetujuan dalam pengambilan keputusan kepada pihak yang lebih berwenang.
- ☞ *Centralisasi*. Proporsi dari jabatan dimana para pemegang jabatan tersebut turut serta dalam pengambilan keputusan dan jumlah bagian dimana mereka turut serta, atau konsentrasi dari pengaturan kekuasaan, atau sebuah indeks yang mencerminkan pusat pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kebijakan yang spesifik dan yang utama, tingkat penyebaran informasi antara tingkatan, serta tingkat partisipasi dalam perencanaan jangka panjang.

- ↳ *Complexity*. Jumlah dari jumlah keahlian yang berhubungan dengan jabatan, aktivitas profesional serta pelatihan professional dari para pegawai.
- ↳ *Delegation of Authority*. Rasio dan jumlah keputusan manajemen yang spesifik yang telah didelegasikan oleh direktur terhadap jumlah keputusan yang diambil karena kewenangannya.
- ↳ *Formalization*. Tingkat sejauh mana peran orang/pegawai ditetapkan oleh dokumentasi yang formal.
- ↳ *Integration*. Kualitas kerjasama yang ada di antara departemen yang dibutuhkan untuk mencapai kesatuan dalam usaha atau rencana atau umpan balik yang digunakan untuk melakukan koordinasi antara unit-unit organisasi.
- ↳ *Professionalization*. Tingkatan yang digunakan oleh para pegawai untuk merujuk suatu organisasi profesional sebagai rujukan utama, keyakinan akan pelayanan kepada masyarakat, keyakinan akan pengaturan sendiri, dedikasi kepada bidangnya, dan otonomi.
- ↳ *Span of Control*. Jumlah bawahan yang dapat dan harus diawasi oleh seorang manajer.
- ↳ *Specialization*. Jumlah spesialisasi pekerjaan dan lamanya pelatihan yang dibutuhkan setiap keahlian atau tingkatan yang menjadi ukuran dari apa yang diuraikan pada uraian pekerjaan (*Job Description*) untuk berbagai fungsi.

- ↳ *Standardization*. Cakupan variasi yang dapat ditoleransi dalam lingkup peraturan yang menetapkan sifat pekerjaan.
- ↳ *Vertical Span*. Jumlah tingkatan di dalam hierarki kewenangan dari bawahan sampai atas.

Daftar ini dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa tidak ada kesepakatan umum di antara para teoretikus mengenai apa yang diartikan sebagai struktur organisasi. Apabila mengikuti terus pembahasan dalam bab ini, akan ditemukan bahwa hampir semua dimensi struktur organisasi yang dikutip dilihat secara langsung atau tidak langsung. Dengan demikian, suatu kesimpulan yang lebih cermat adalah bahwa para teoretikus pada umumnya setuju dengan dimensi struktur organisasi, tapi tidak setuju dengan definisi-definisi operasionalnya dan apakah sebuah dimensi merupakan yang utama ataukah mereda di bawah dimensi yang lebih besar.

Dengan menerima berbagai label yang diberikan dan definisi terhadap struktur, pembahasan akan kita lanjutkan untuk memperoleh pengertian yang mendalam mengenai istilah tersebut dengan meninjau dimensi yang pertama dari empat dimensi yang ada, yaitu: kompleksitas.

### 2.2.1 Kompleksitas

Apa sebenarnya yang dimaksud dengan kompleksitas dalam organisasi ? Dan mengapa kompleksitas itu penting dalam suatu organisasi? Tujuan dari pembahasan pada bagian ini adalah menjawab kedua pertanyaan tersebut, agar dapat dipahami dan mudah diterapkan dalam mengelola sebuah organisasi.

## a. Definisi

Komplesitas merujuk pada tingkat differensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi. Terdapat tiga jenis kompleksitas, yakni horizontal, vertical, dan spasial. Differensiasi horizontal mempertimbangkan tingkat pemisahan horizontal di antara unit-unit. Differensiasi vertical merujuk kepada kedalaman hierarki organisasi. Differensiasi spesial meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografi. Peningkatan pada salah satu dari ketiga faktor tersebut akan meningkatkan kompleksitas sebuah organisasi.

### *1) Differensiasi Horizontal*

Differensiasi horizontal merujuk pada tingkat differensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan dan tingkat pendidikan serta pelatihannya. Dapat dikatakan bahwa semakin banyak jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang istimewa, maka akan semakin kompleks pula organisasi tersebut. Mengapa demikian? Karena orientasi yang berbeda-beda akan lebih menyulitkan para anggota organisasi untuk berkomunikasi serta lebih sukar bagi manajemen untuk mengkoordinasi kegiatan mereka.

Misalnya, jika organisasi menciptakan kelompok khusus atau memperluas tujuan dari departemen, maka mereka mendifferensiasikan kelompok yang satu dari yang lain, sehingga interaksi antar kelompok

makin kompleks. Jika organisasi itu diisi oleh orang yang mempunyai latar belakang, keterampilan, dan pelatihan yang sama, maka kemungkinan besar mereka akan melihat dunia itu dengan kaca mata yang sama.

Sebaliknya, adanya keanekaragaman meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan mempunyai tujuan, orientasi waktu, dan malahan kamus kerja yang berbeda-beda. Spesialisasi tugas perbedaan pekerjaan bagi seorang Insinyur kimia jelas berbeda dari pekerjaan seorang pewawancara pada perekrutan pegawai. Pendidikan mereka berbeda bahasa yang digunakan untuk masing-masing pekerjaan juga berbeda. Mereka secara khas ditugaskan diberbagai departemen yang memperkuat lebih lanjut perbedaan orientasi mereka.

Bukti yang paling nyata pada organisasi yang menekankan diferensiasi horizontal adalah adanya spesialisasi dan departementalisasi. Seperti yang akan diperlihatkan nanti, keduanya saling berhubungan, Namun sebelum ke sana, marilah kita lihat spesialisasi terlebih dahulu.

Spesialisasi merujuk pada kelompok aktivitas tertentu yang dilakukan individu. Spesialisasi dapat dicapai dengan satu atau dua cara. Bentuk spesialisasi yang paling dikenal adalah spesialisasi fungsional, dimana pekerjaan dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang-ulang. Selain itu, dikenal juga sebagai pembagian kerja (*division of labor*), spesialisasi fungsional menciptakan kemampuan

substitusi di antara para pegawai dan mempermudah pergantiannya oleh manajemen. Jika para individunya yang dispesialisasi dan bukan pekerjaannya, maka kita mempunyai spesialisasi sosial. Spesialisasi sosial dicapai dengan menyewa tenaga profesional yang mempunyai keterampilan yang tidak dapat diperoleh secara rutin dengan segera. Pekerjaan yang khas dilakukan oleh insinyur, para ahli nuklir, dan para perawat merupakan spesialisasi, tetapi kegiatan yang mereka lakukan bervariasi berdasarkan situasi.

Peningkatan pada salah satu bentuk spesialisasi berakibat pada meningkatnya kompleksitas di dalam organisasi. Mengapa demikian? Karena peningkatan dalam spesialisasi membutuhkan metode yang lebih mahal dan lebih canggih untuk koordinasi dan kontrol.

Selanjutnya, di dalam bab ini dalam diskusi mengenai formalisasi, kita akan menganalisis spesialisasi sosial. Tetapi, karena kebanyakan organisasi sangat bergantung pada spesialisasi berdasarkan fungsi, kita harus menguraikan efisiensi yang terdapat pada pekerjaan.

Menurut teori yang terdapat pada tulisan Adam Smith dalam bukunya yang berjudul *Wealth of Nations*, mengenai bagaimana spesialisasi berdasarkan fungsi dipraktikkan dalam pembuatan paku. Meskipun tulisan Adam Smith telah berusia lebih dari dua ratus tahun, dewasa ini kebanyakan organisasi masih bersandar pada prinsip pembagian kerja (*division of labor*).

Muncul suatu pertanyaan, mengapa pembagian kerja masih berlaku sampai sekarang? Sebagai jawabannya, pertama-tama pada pekerjaan yang sangat kompleks dan memerlukan pengalaman, tidak ada satupun orang dapat mengerjakan semua pekerjaan atau tugas, karena adanya keterbatasan baik fisik maupun keterampilan. Sebagai contoh, apabila seseorang harus membuat sendiri sebuah mobil Chevrolet yang lengkap, meskipun ia mempunyai ratusan keterampilan yang dibutuhkan, ia akan membutuhkan waktu selama berbulan-bulan. Kedua, keterbatasan dalam pengetahuan merupakan hambatan tersendiri. Ada tugas yang membutuhkan keterampilan yang sangat tinggi, sedangkan pekerjaan yang lain dapat dilaksanakan oleh orang yang tidak terlatih atau tidak memiliki keterampilan khusus. Jika banyak tugas membutuhkan sejumlah besar keterampilan, maka tidak selalu mungkin untuk mendapatkan orang yang mampu melaksanakan tugas sebanyak itu. Selanjutnya, jika semua pegawai terlibat di dalam setiap langkah dari prosedur kerja, misalnya proses manufaktur sebuah organisasi, semua orang harus mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang paling sukar maupun yang kurang sukar. Hasilnya adalah bahwa jika melaksanakan tugas yang paling terampil atau yang paling membutuhkan pengalaman, para pegawai akan bekerja di bawah tingkat keterampilan mereka. Karena pekerja terampil dibayar lebih tinggi dari pada yang tidak terampil, dan karena upah mereka harus mencerminkan tingkat keterampilan yang paling

tinggi, maka pembayaran terhadap individu berdasarkan kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas yang rumit dan sulit sementara tetap meminta mereka melakukan yang mudah menjadi gambaran dari penggunaan sumber daya yang tidak memadai.

Elemen lain yang mendukung pembagian kerja adalah efisiensi. Keterampilan seseorang dalam melaksanakan suatu tugas akan meningkat lewat pengulangan pekerjaan. Efisiensi juga terlihat dengan berkurangnya waktu yang digunakan untuk beralih tugas; waktu yang dibutuhkan untuk memindahkan alat-alat dan perlengkapan dari langkah sebelumnya di dalam proses pekerjaan dan dalam persiapan untuk tindakan selanjutnya dihilangkan melalui spesialisasi fungsional lebih efisien jika dilihat dari perspektif organisasi. Lebih mudah dan lebih murah melatih para pekerja untuk melakukan pekerjaan yang khusus dan berulang daripada melatih mereka untuk kegiatan yang sukar dan kompleks.

Akhirnya, pembagian kerja meningkatkan efisiensi serta produktivitas dengan mendorong terciptanya penemuan dan mesin khusus. Selain itu, pembagian kerja akan menciptakan kelompok-kelompok spesial.

## 2) *Differensiasi Vertical*

Differensiasi vertical merujuk kepada kedalaman struktur. Kompleksitas akan semakin tinggi apabila jumlah tingkatan hierarki di dalam organisasi semakin bertambah. Makin banyak tingkatan yang terdapat di antara *top management* dan tingkat hierarki yang

paling rendah, makin besar pula potensi terjadinya distorsi dalam komunikasi, dan makin sulit mengkoordinasikan pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, serta makin sukar bagi *top management* untuk mengawasi kegiatan bawahannya.

Diferensiasi vertikal dan horizontal tidak harus ditafsirkan sebagai tidak ada ketergantungan antara yang satu dengan yang lainnya. Diferensiasi vertikal sebaiknya ditafsirkan sebagai tanggapan terhadap peningkatan diferensiasi horizontal. Apabila diferensiasi meluas, maka koordinasi tugas semakin dibutuhkan, karena apabila diferensiasi horizontal semakin tinggi berarti anggota-anggota mempunyai latihan dari latar belakang yang berbeda-beda.

Organisasi dengan jumlah pegawai yang sama tidak perlu mempunyai tingkat diferensiasi vertikal yang sama. Organisasi dapat berbentuk tinggi (*tall*), dengan banyak lapisan hierarki, atau mendatar (*flat*) dengan sedikit tingkatan. Dalam hal ini, faktor yang menentukan adalah rentang kendali.

Rentang kendali menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur dengan efektif oleh seorang manajer. Apabila rentang kendalinya lebar, para manajer akan mempunyai banyak bawahan yang melapor kepadanya. Apabila sempit, para manajer hanya mempunyai sedikit bawahan. Apabila hal-hal lainnya dianggap sama, maka makin kecil rentangnya, akan semakin tinggi organisasinya. Faktor ini penting dan membutuhkan penjelasan lebih lanjut.

Terlalu sulit untuk diprediksi, apakah rentang yang lebih lebar akan meningkatkan prestasi organisasi atau tidak. Sebuah penelitian menemukan fakta bahwa tidak ada dukungan bagi sebuah tesis umum yang menyatakan bahwa organisasi yang mendarat lebih disukai, bukti menunjukkan bahwa semakin besar suatu organisasi, maka kurang pula keefektifan organisasi yang lebar. Peningkatan besaran hanya akan meningkatkan kompleksitas dan tuntutan waktu yang lebih banyak dari para manajer. Pekerjaan tertentu lebih banyak pengarahan, sedangkan yang lain lebih sedikit. Individu bergantung pada pendidikan, keterampilan, dan karakteristik pribadinya, beragam dalam hal tingkatan kebebasan atau pengendalian yang mereka sukai.

### 3) *Differensiasi Spasial*

Differensiasi spasial yaitu organisasi dapat melakukan aktivitas dengan tingkat differensiasi horizontal dan pengaturan hierarki yang sama di berbagai lokasi. Tetapi semakin banyak lokasi, tingkat kompleksitas organisasi akan semakin tinggi. Differensiasi spasial ini dapat dilihat sebagai upaya perluasan organisasi secara geografis. Dalam hal ini, sejauh mana lokasi dari kantor yang bersangkutan, pabrik, dan personalia tersebar secara geografis.

Differensiasi Spasial dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi differensiasi horizontal dan vertikal. Artinya terbuka kemungkinan untuk memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis. Perusahaan ini mencakup penyebaran jumlah maupun

jarak. Beberapa contoh kemungkinan dapat dijelaskan secara lebih rinci.

Konsep differensiasi spasial berlaku juga untuk differensiasi vertikal. Struktur tinggi lebih kompleks dibandingkan dengan struktur yang datar. Oleh karena itu, organisasi tinggi yang berbagai tingkat kewenangannya tersebar secara geografis, lebih kompleks dari pada *counterpart*-nya yang manajemennya secara fisik terkonsentrasi. Apabila para eksekutif senior bertempat tinggal di sebuah kota, para manajer menengah tinggal di enam kota, dan para manajer tingkat rendah di beberapa ratus kantor di seluruh dunia (misalnya), maka kompleksitas akan semakin meningkat. Meskipun teknologi komputer telah meningkat secara drastis kemampuan dari para pengambil keputusan yang terpisah-pisah untuk memperoleh informasi dan berkomunikasi satu sama lain, kompleksitasnya tetap meningkat.

Akhirnya jumlah elemen differensiasi spasial memperhatikan jarak maupun jumlah, apabila negara bagian Delaware mempunyai dua buah kantor wilayah yang mengurus kesejahteraan sosial, maka kedua kantor tersebut terpisah kurang lebih empat puluh lima mil. Meskipun negara bagian Alaska juga mempunyai dua buah kantor terpisah yang kurang lebih sama besarnya dan terpisah sejauh 350 mil, organisasi kesejahteraan yang berada di Delaware kurang kompleks.

Kesimpulan, differensiasi spasial adalah elemen ketiga dalam pendefinisian kompleksitas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun differensiasi horizontal dan vertikal tetap sama pada unit-unit yang terpisah secara spasial, pemisahan secara fisik itu sendiri akan meningkatkan kompleksitas.

#### b. Pentingnya Kompleksitas dalam Struktur Organisasi

Setelah diketahui adanya bermacam-macam kompleksitas dalam suatu organisasi, diketahui juga adanya perbedaan antara struktur organisasi yang tinggi dengan struktur organisasi yang melebar. Maka timbul pertanyaan yang harus segera dijawab, yaitu apa manfaat pengetahuan tentang kompleksitas organisasi bagi para manajer?

Organisasi terdiri atas beberapa sub sistem yang membutuhkan koordinasi, komunikasi, dan kontrol yang baik agar efektif. Maka semakin kompleks sebuah organisasi, semakin besar pula kebutuhan terhadap alat komunikasi, koordinasi dan kontrol.

Dengan meningkatnya kebutuhan alat komunikasi, koordinasi dan kontrol maka aktivitas organisasi akan semakin tinggi dan menyebar secara bersama-sama ke arah pencapaian tujuan organisasi. Apabila kompleksitas meningkat, maka akan demikian juga halnya dengan tuntutan terhadap manajemen untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas yang didifferensiasi dan disebar bekerja dengan mulus dan secara bersama-sama ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kebutuhan akan perlengkapan; seperti panitia, sistem informasi yang

bersifat komputerisasi dan manual tentang kebijakan formal akan berkurang bagi organisasi yang kompleksitasnya rendah.

Tingkat kompleksitas yang tinggi menunjukkan posisi organisasi yang terus berkembang sejalan dengan tingkat kompleksitas lingkungannya. Karena organisasi yang terus hidup adalah organisasi yang memiliki peningkatan kompleksitas. Tingkat kompleksitas suatu organisasi menunjukkan bahwa organisasi yang bersangkutan adalah sehat.

Satu hal yang harus diperhatikan bahwa semakin kompleksnya sebuah organisasi, akan memberikan tekanan terhadap pentingnya penambahan pegawai manajerial untuk membantu dalam pengontrolan komunikasi dan koordinasi.

### 2.2.2 Formalisasi

Komponen kedua dari struktur organisasi adalah formalisasi. Dalam pembahasan ini akan dikemukakan pengertian atau definisi dari formalitas, pentingnya formalitas, cara umum yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mencapainya, serta memperhatikan teknik-teknik formalisasi yang lebih populer. Kemudian membandingkannya dengan kompleksitas.

#### a. Definisi Formalisasi

Formalisasi ini merujuk kepada tingkat sejauhmana pekerjaan dalam organisasi distandarkan. Apabila pekerjaan diformalisasikan, maka pegawai hanya memiliki sedikit kebebasan mengenai apa yang harus

dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana cara untuk melaksanakannya. Sehingga masukannya sama, dengan cara yang sama. Apabila tingkat formalisasi rendah, maka pegawai memiliki kebebasan yang lebih besar untuk mengambil kebijakan dalam pekerjaannya.

Pekerjaan yang diformalisasikan, terdapat uraian pekerjaan yang rinci disertai dengan sejumlah peraturan organisasi serta prosedur yang ditetapkan secara jelas, formalisasi dapat dikatakan sebagai suatu ukuran tentang standarisasi.

Sedangkan dengan adanya standarisasi bukan hanya menghilangkan kemungkinan pegawai untuk berperilaku menyimpang, tetapi juga akan menghilangkan kebutuhan bagi para pegawai untuk mempertimbangkan alternatif pekerjaannya masing-masing, karena apa yang harus dilakukan sudah tertera dengan jelas pada aturan yang distandarkan.

Dalam beberapa hal, formalisasi dapat dilakukan secara tertulis. Pada segi yang lain, formalisasi cukup dituangkan ke dalam peraturan/tata tertib organisasi. Misalnya, formalisasi telah didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana peraturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi ditulis. Dengan mengikuti definisi ini, maka formalisasi akan diukur dengan menentukan apakah organisasi tersebut mempunyai manual mengenai kebijakan dan prosedur, menilai jumlah dan keistimewaan peraturan-peraturannya, melihat kembali uraian pekerjaan untuk menentukan tingkat kerumitan dan rincian serta melihat dokumen resmi lainnya yang terdapat di dalam organisasi.

Sebuah pendekatan alternatif menyatakan bahwa formalisasi berlaku untuk peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis. Dengan demikian persepsi sama pentingnya dengan realitas. Untuk tujuan pengukuran formalisasi, akan dihitung dengan memperhatikan selain dokumen resmi organisasi, sikap pegawai sampai ada pada tingkatan mana prosedur pekerjaan diuraikan dan peraturan diterapkan.

Selain itu, penting juga untuk diketahui bahwa tingkatan formalisasi dapat sangat berbeda dalam organisasi. Pekerjaan tertentu dikenal mempunyai sedikit formalisasi. Misalnya, para penjual buku universitas memiliki cukup banyak kebebasan di dalam pekerjaannya. Mereka tidak memiliki cara menjual yang standar, dan jangkauan peraturan serta prosedur yang mengatur perilaku mereka mungkin hanya sedikit di atas keharusan memasukan laporan penjualan mingguan atau bulanan, serta sejumlah usul mengenai apa yang perlu ditekankan untuk berbagai penambahan judul buku baru. Hal ini akan berbeda dengan penjual buku di luar universitas, karena mereka harus tunduk pada aturan perusahaan yang berlaku di samping harus memperhatikan aturan main di antara sesama perusahaan sejenis.

Dengan demikian tampak bahwa pada umumnya pekerjaan yang tidak terampil adalah yang paling sempit, atau paling sederhana dan yang paling berulang adalah yang paling cocok bagi tingkat formalisasi yang tinggi. Makin besar profesionalisme sebuah pekerjaan, makin kecil kemungkinan untuk diformalisasikan, karena pekerja professional sudah memiliki standar sendiri.

## b. Pentingnya Formalisasi dalam Struktur Organisasi

Keuntungan yang akan diperoleh organisasi dari formalisasi adalah mengatur perilaku pegawai. Karena dengan adanya standarisasi perilaku akan mengurangi keanekaragaman tindakan yang dilakukan pegawai. Organisasi yang memberlakukan formalisasi akan memiliki citra yang tinggi, karena produk yang bermutu secara khas akan melekat selamanya, walaupun dibuat di tempat lain oleh pegawai yang berbeda. Misalnya McDonald, citra dan rasa dari produk yang dihasilkannya sama walaupun dibuat di berbagai negara yang berjauhan dengan pegawai yang berbeda kultur, karena terdapat standar kerja yang diformalkan.

Standarisasi penting untuk mendorong koordinasi, misalnya dalam tim sepak bola atau basket. Jika seseorang akan menyampaikan informasi tertentu, cukup berteriak dengan istilah standar yang telah dipahami bersama, atau memperlihatkan kartu warna tertentu. Di industri otomotif, formalisasi juga memberi kesempatan agar mobil yang sedang diproduksi bergerak secara mulus pada lini perakitan, dimana setiap pekerja yang berada pada lini tersebut melaksanakan sejumlah aktivitas berulang yang sangat standar.

Manfaat lain dari formalisasi adalah menghindarkan para pegawai dari kebingungan dan berdiri diam tanpa tahu apa yang harus dikerjakan. Misalnya pada sekelompok tim para medis yang bertugas pada unit kecelakaan lalu lintas saling berargumentasi tentang apa yang harus dilakukan. Apabila melihat tim medis yang sedang melakukan operasi di suatu ruangan khusus, akan terlihat aktivitas

semua anggota tim terkoordinasi dengan baik, tanpa saling menunggu perintah, karena masing-masing telah mengetahui tugasnya secara standar.

Standarisasi akan mencegah terjadinya saling menunggu karena adanya perdebatan mengenai tindakan yang harus dilakukan. Contoh dalam organisasi paramedis, sebuah tim yang melakukan operasi akan bergerak cepat sesuai jadwal tanpa saling menunggu karena tindakan telah distandarkan

Standarisasi akan menghemat biaya, karena tidak memberikan peluang yang besar bagi para manajer atau pegawai untuk mengambil kebijakan sendiri. Karena, pada hakekatnya kebijakan baru akan menuntut tambahan biaya. Misalnya, pekerja yang tingkat formalisasinya rendah menuntut pertimbangan yang lebih besar. Apabila kemampuan yang langka, maka organisasi harus membayar lebih banyak dalam upah, gaji, dan tunjangan lainnya untuk mendapatkan jasa individu yang mempunyai kemampuan tersebut. Bagi organisasi yang melakukan formalisasi atau standarisasi akan memperoleh prestasi yang efektif dengan biaya yang murah.

### c. Teknik-Teknik Formalisasi

Proses formalisasi dapat dilakukan dengan cara, antara lain sebagai berikut:

#### 1) Melalui Seleksi Calon Pegawai

- a) Memilih pegawai tidak secara acak, tetapi diproses melalui sejumlah rintangan berupa mengisi formulir lamaran, tes kepegawaian, wawancara, dan penyelidikan latar belakang.

- b) Seleksi yang dilakukan bertujuan untuk menentukan apakah calon pegawai tersebut cocok atau tidak bagi organisasi
  - c) Bagi para profesional seleksi tidak seketat bagi pegawai biasa. Karena telah dilakukan oleh lembaga yang mengeluarkan sertifikat/ijazah
- 2) Persyaratan Peran
- a) Setiap individu dalam organisasi memiliki peran masing-masing. Maka jika pegawai baru menghendaki peranan tersebut diharuskan untuk memenuhi persyaratan yang telah ditentukan
  - b) Standarisasi yang dilakukan oleh organisasi akan ikut menentukan sekaligus memberi arah kepada suatu peran tertentu yang dapat diambil oleh seorang (pegawai) asal memenuhi persyaratan.
- 3) Peraturan, Prosedur dan Kebijakan
- a) Peraturan merupakan persyaratan mengenai yang harus dan tidak boleh dilakukan
  - b) Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain yang harus diikuti oleh pegawai dalam melaksanakan tugas
  - c) Kebijakan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan oleh para pegawai

### 2.2.3 Sentralisasi

Komponen ketiga dari struktur organisasi adalah sentralisasi. Dalam pembahasan ini akan dikemukakan pengertian atau definisi dari sentralisasi dan pentingnya sentralisasi dalam organisasi.

a. Definisi Sentralisasi

Pada dasarnya pengertian bebas dari sentralisasi adalah pemusatan. Dalam organisasi sentralisasi erat kaitanya dengan proses pengambilan keputusan serta menentukan di mana dan oleh siapa pengambilan keputusan dipusatkan. Berikut dikemukakan beberapa definisi sentralisasi.

- 1) Sentralisasi merupakan masalah yang paling rumit dari ketiga komponen. Sentralisasi merujuk kepada tingkat dimana proses pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada satu titik tunggal dalam organisasi
- 2) Konsentrasi yang tinggi menunjukkan adanya sentralisasi yang tinggi sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah pula
- 3) Sentralisasi memperhatikan penyebaran kekuasaan untuk membuat keputusan dalam organisasi, bukan penyebaran secara geografis seperti halnya diferensiasi spasial
- 4) Sentralisasi pengambilan keputusan mencakup mereka yang mempunyai kekuasaan formal dalam organisasi
- 5) Sentralisasi pada suatu titik tunggal merujuk kepada individu yang menduduki manajer tingkat tinggi
- 6) Pendelegasian wewenang ke bawah dengan disertai pengawasan dan pengendalian yang ketat, termasuk kategori sentralisasi
- 7) Sentralisasi tentang informasi, pemegang kekuasaan untuk menguji kebenaran informasi yang masuk tetap berada pada manajemen puncak.

- b. Pentingnya sentralisasi dalam struktur Organisasi
- 1) Pada hakekatnya organisasi adalah sistem pengambilan keputusan dan pengolahan informasi. Selain itu, organisasi bertugas untuk mencapai tujuan bersama melalui koordinasi dari usaha kelompok. Maka, sentralisasi sangat penting untuk terlaksananya koordinasi yang baik
  - 2) Kemajuan teknologi informasi memungkinkan terjadinya *banjir* informasi kepada organisasi. Masalah yang muncul dari banyaknya informasi adalah dalam hal interpretasi terhadap informasi yang diterima untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Maka untuk memperoleh kepastian, diperlukan sentralisasi
  - 3) Secara manusiawi, para manajer memiliki keterbatasan dalam kemampuan. Maka untuk hal-hal tertentu, wewenangnya dalam proses pengambilan keputusan dapat dilimpahkan kepada bawahannya. Praktek tersebut dinamakan desentralisasi
  - 4) Keuntungan dari desentralisasi antara lain dapat memperoleh masukan informasi yang lebih rinci.
  - 5) Keputusan yang dibuat melalui desentralisasi akan memberikan motivasi kepada para pegawai. Asal para pegawai diberi keleluasaan untuk ikut andil dalam proses pengambilan keputusan
  - 6) Penggunaan sistem desentralisasi akan menguntungkan dari segi peningkatan kualitas SDM, khususnya bagi manajer tingkat rendah. Mereka dilatih secara langsung untuk terampil dalam proses pengambilan keputusan

## 2.3 Keefektifan Organisasi

### a. Pentingnya keefektifan dalam organisasi

Pada umumnya, setiap disiplin ilmu di dalam ilmu-ilmu sosial dan administrasi memberi sumbangan dengan beberapa cara untuk membantu para manajer dan membuat organisasinya lebih efektif. Misalnya bagian pemasaran, ia akan memandu para manajer dalam meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar. Konsep-konsep dari bagian keuangan akan membantu para manajer agar dapat menggunakan dana yang diinvestasikan ke dalam organisasi secara optimal. Konsep manajemen produksi dan manajemen operasional akan membantu dalam merencanakan proses produksi yang efisien. Prinsip-prinsip akuntansi membantu para manajer melalui informasi yang dapat meningkatkan kualitas dari keputusan yang mereka buat.

### b. Teori organisasi

Teori organisasi memberikan jawaban lain terhadap berbagai pertanyaan berkenaan dengan organisasi yang efektif. Khususnya pertanyaan: "Apa yang membuat organisasi bisa efektif?" Jawabnya adalah "struktur yang tepat!".

Dalam pembahasan ini, penulis akan mencoba memperlihatkan bahwa cara menempatkan orang serta pekerjaannya dan menempatkan peran serta hubungan mereka yang merupakan sebuah determinan penting, dan yang menyatakan apakah organisasi itu penting, dan yang menyatakan apakah organisasi itu berhasil. Seperti yang akan dikemukakan dalam bab selanjutnya, terdapat

struktur yang dapat bekerja lebih baik dalam keadaan tertentu dibandingkan struktur lain

Dalam hal ini yang penting manajer memahami tentang struktur yang dipilih. Di samping itu, pemahaman manajer tentang struktur organisasi dengan para manajer yang mempunyai informasi sedikit tentang struktur organisasi mana yang dapat menuntun, atau meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Hal ini berlaku baik bagi organisasi swasta maupun organisasi di lingkungan pemerintahan.

Sayangnya, seperti telah disinggung di muka, tidak ada kesepakatan umum mengenai arti sebenarnya dari keefektifan organisasi. Namun demikian akan penulis ungkapkan pengertian tentang keefektifan organisasi pada saat ini.

Semula pendekatan awal terhadap efektivitas organisasi (EO) diperkirakan berlangsung selama tahun 1950-an dengan sangat sederhana. Secara sederhana keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuan-tujuannya.

Namun demikian, di dalam definisi tersebut masih tersembunyi makna ganda yang sangat membatasi, baik penelitian mengenai subjek tersebut maupun kemampuan para manajer praktek untuk menangkap arti dan kemampuan untuk menggunakan konsep tersebut. Misalnya, tujuan tersebut untuk siapa? Apakah tujuan tersebut untuk jangka panjang atau jangka pendek? Apakah tujuan resmi dari organisasi atautkah tujuan actual yang bersifat pragmatis? Atau mungkin tujuan manajer secara ribadi dengan dalih organisasi?

Apa yang dimaksudkan mungkin akan lebih jelas apabila diambil sebuah tujuan yang paling disetujui oleh para peneliti dan praktisi sebagai kondisi penting bagi keberhasilan sebuah organisasi yakni: *kelangsungan hidup* dari organisasi yang bersangkutan.

Apabila ada sesuatu yang dicari oleh sebuah organisasi untuk dikerjakan, maka itu adalah upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Namun demikian, penggunaan kelangsungan hidup sebagai kriteria dalam mengasumsikan kemampuan untuk mengidentifikasi kematian sebuah organisasi. Kelangsungan hidup merupakan alat evaluasi tentang "hidup atau mati". Tetapi tentu saja sebuah organisasi tidak mengenal istilah meninggal (mati) seperti halnya manusia. Jika seseorang meninggal, yang bersangkutan akan mendapatkan surat keterangan yang secara tepat menjelaskan waktu dan sebab-sebab kematiannya. Tidak demikian halnya bagi organisasi, tidak ada hal yang dapat menjelaskan seperti itu.

Sebenarnya, kebanyakan dari organisasi tidak mati tetapi mereka dibuat kembali hidup. Mereka bergabung, mengadakan reorganisasi, melepaskan bagian-bagian tertentu yang tidak berfungsi atau masuk ke dalam wilayah kegiatan yang benar-benar masih baru.

Misalnya, American Motors tidak ada lagi, tetapi pabrik-pabriknya, para pegawainya, produksi mobilnya (misalnya Jeep, Eagle) terus berjalan sebagai bagian dari Chrysler. Contoh lain adalah International Harvester, yang telah membangun reputasinya dalam peralatan pertanian, mereka telah mengubah nama menjadi *Navistra International* dan telah menjual bisnis mesin

pertaniannya. Navistra sekarang bergerak dalam bisnis pembuatan truk. Dalam dunia nyata, banyak organisasi menghilang dari pandangan atau diubah kembali menjadi kesatuan (*entity*) lain sehingga kita sulit membuat penilaian mengenai kelangsungan hidupnya, apakah organisasi tersebut telah mati atau berubah wujud menjadi organisasi lain.

Di samping itu, kurang tepat untuk mengasumsikan bahwa tidak ada organisasi yang bertahan hidup dan tetap tidak efektif atau efektif tetapi dengan sengaja tidak diizinkan untuk tetap hidup. Bagi organisasi tertentu – dan target yang disenangi termasuk lembaga-lembaga pemerintah serta perusahaan besar- kematian praktis tidak pernah terjadi. Mereka kelihatannya dapat terus hidup, bagaimana pun evaluasi yang dihasilkannya berkenaan dengan penilaian apakah mereka telah melakukan tugasnya dengan baik atau tidak.

Demikian pula tidak ada satu minggu pun yang lewat tanpa adanya sebuah tim manajemen yang memutuskan bahwa perusahaannya akan lebih efektif jika dilikuidasi, dibubarkan, atau diserap oleh perusahaan lain. Dengan kata lain, keefektifan ditingkatkan dengan cara meninggalkan kegiatan bisnis. Apa yang dimaksudkan sekarang seharusnya jelas: bahwa tujuan yang telah disepakati oleh hampir semua orang merupakan sesuatu yang terpenting yaitu kelangsungan hidup dari organisasi yang bersangkutan.

Sekitar tahun 1960-an dan permulaan 1970-an dapat dilihat adanya perkembangan kajian tentang EO. Suatu tujuan mengenai kajian ini mengidentifikasi

tiga puluh kriteria yang berbeda, tetapi semuanya mengaku dapat mengukur “keefektifan organisasi”.

Kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengukur keefektifan suatu organisasi menunjukkan fakta bahwa sedikit sekali dari kajian tersebut yang menggunakan kriteria majemuk, karena kriteria itu sendiri berkisar antara ukuran-ukuran yang bersifat umum, seperti kualitas dan moral sampai pada faktor-faktor yang lebih khusus. Misalnya tingkat kecelakaan serta pemangkiran pegawai, yang sudah pasti akan membawa pemahaman pada satu kesimpulan bahwa keefektifan organisasi mempunyai arti tersendiri bagi setiap orang. Beberapa pokok pemikiran dari kriteria yang mereka gunakan bahkan bertentangan. Efisiensi, misalnya, dicapai melalui penggunaan sumber daya sampai semaksimal mungkin. Hal itu dicirikan dengan tidak adanya kekenduran (*slack*). Kebalikannya, fleksibilitas atau adaptasi hanya dapat tercapai jika ada kelebihan (*surplus*); artinya jika ada kekenduran. Jika ketidakberadaan kekenduran menjadi ukuran keefektifan, bagaimana kekenduran yang berlebihan dapat dijadikan ukuran suatu keefektifan organisasi?

Tidak dapat disangkal lagi bahwa sebagian dari alasan panjangnya daftar kriteria adalah karena keanekaragaman organisasi yang sedang dievaluasi. Selain itu, daftar kriteria tersebut juga mencerminkan minat para penilai yang berbeda-beda. Seperti yang akan dinyatakan nanti dalam pembahasan ini. Apabila diperhatikan secara lebih rinci bagaimana nilai-nilai mempengaruhi keefektifan organisasi, maka kriteria yang dipilih untuk mendefinisikan keefektifan organisasi

akan menceritakan lebih banyak tentang orang yang melakukan penilaian tersebut dari pada tentang organisasi yang sedang dinilai. Namun kriteria-kriteria tersebut tidak semuanya relevan bagi semua organisasi, dan pasti beberapa di antaranya lebih penting dibandingkan dengan yang lain. Peneliti yang mentabulasi kriteria-kriteria tersebut menyimpulkan bahwa karena sebuah organisasi dapat dikatakan efektif atau tidak berdasarkan beberapa fase yang berbeda yang secara relatif tidak bergantung satu sama lain, maka keefektifan organisasi tidak mempunyai “definisi yang operasional”.

Keyakinan bahwa keefektifan organisasi (EO) tidak dapat didefinisikan telah diterima secara umum. Dari perspektif penelitian, hal itu mungkin benar. Tetapi di lain pihak, jika kita memperhatikan literatur terakhir tentang EO, kita melihat adanya perkembangan ke arah suatu persetujuan. Kemudian, yang lebih penting lagi dilihat dari sudut praktis, kita semua telah mempunyai dan menggunakan definisi EO secara operasional dan teratur. Inilah yang terjadi, meskipun seolah-olah ada masalah yang dihadapi oleh para peneliti untuk mendefinisikannya. Marilah kita menguraikan masalah-masalah tersebut.

Mungkin juga benar apabila sepuluh tahun yang lalu dikatakan bahwa mendefinisikan EO adalah pekerjaan yang tidak mungkin dilakukan. Namun jika kita memperhatikan secara seksama literatur tentang EO yang terakhir dapat dilihat adanya kecenderungan yang menunjukkan bahwa para pakar telah lama sekali

memfokuskan diri pada perbedaan sehingga kesamaan yang ada diabaikan.

Seperti yang akan dilihat pada akhir pembahasan ini, terdapat kesepakatan yang hampir bulat pada saat ini bahwa EO membubarkan kriteria majemuk, bahwa fungsi organisasi yang berbeda-beda harus dievaluasi dengan menggunakan karakteristik yang berbeda-beda pula, dan bahwa EO harus memperlihatkan cara-caranya/*means* (*process*), maupun hasilnya/*ends* (*outcomes*). Jika penyelidikan itu bertujuan untuk mendapatkan sebuah kriteria yang tunggal dan universal mengenai EO, maka dapat dimengerti akan timbul kekecewaan. Tetapi, karena organisasi melakukan banyak hal dan keberhasilannya bergantung pada prestasi yang memuaskan di berbagai bidang, maka definisi formal akan ditemukan, setelah beberapa konsep tentang EO dibicarakan.

Kadang-kadang dilupakan oleh para peneliti bahwa lepas dari kemampuan mereka untuk dapat mendefinisikan dan memberi nama pada sebuah fenomena, fenomena tersebut tetap nyata dan terus berfungsi. Seperti halnya grafitasi yang telah ada untuk waktu yang lama sebelum Newton “menemukannya”. Sementara para peneliti mempersoalkan apakah EO itu dapat didefinisikan, kenyataannya adalah bahwa semua mempunyai definisi kerja mengenai istilah tersebut. Semua pakar atau masyarakat melakukan penilaian mengenai EO secara teratur, misalnya pada saat membeli saham, memilih perguruan tinggi, memilih sebuah bank atau sebuah perusahaan yang memperbaiki mobil, menentukan organisasi yang mana yang akan menerima

sumbangan dari kita, dan pada saat kita membuat keputusan-keputusan. Para manajer dan administrator tentunya juga menentukan EO secara teratur pada saat mereka menilai dan membandingkan unit-unit atau mengalokasikan anggaran unit-unit tersebut.

Kenyataan yang ada adalah bahwa evaluasi terhadap keefektifan sebuah organisasi merupakan aktivitas yang terus menerus. Dilihat dari aspek perspektif manajerial saja, pertimbangan-pertimbangan tentang EO akan dibuat dengan atau tanpa adanya kesepakatan mengenai definisi yang formal. Bila para manajer mencari jawaban mengenai apakah semua berjalan dengan lancar, apa yang perlu diganti, atau mencoba untuk membandingkan organisasinya dengan yang lain, maka mereka sesungguhnya sedang membuat pertimbangan tentang efektivitas organisasi (EO).

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa dengan sebuah kerangka kerja yang menyeluruh yang menerima pendekatan-pendekatan sebelumnya, menghadapi secara terbuka perbedaan-perbedaan, dan kemudian memberi sebuah definisi yang jelas tetapi kompleks tentang EO. Adapun untuk menilai apakah suatu organisasi tersebut efektif atau tidak terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan, antara lain; pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem, pendekatan konstituensi strategis, dan peningkatan nilai untuk dapat bersaing (daya saing).

#### 1) Pendekatan pencapaian tujuan

Suatu organisasi berdasarkan definisi, diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, tidak heran jika kita

menjumpai bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan.

Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (*ends*), ketimbang caranya (*means*). Adapun yang perlu diperhatikan adalah *bottom line-nya*. Dalam hal ini, yang termasuk kriteria pencapaian tujuan yang populer adalah memaksimalkan laba, memaksa musuh untuk menyerah, memenangkan pertandingan basket, membuat pasien menjadi sembuh kembali, dan sebagainya. Kesamaannya adalah bahwa memperhatikan tujuan (*ends*) karena organisasi diciptakan untuk mencapai hal itu.

a) Asumsi-asumsi

Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsikan bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Namun demikian, agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam mengukur keefektif anorganisasi, asumsi-asumsi lain juga harus sah.

*Pertama*, organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan akhir.

*Kedua*, tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti.

*Ketiga*, tujuan-tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola.

*Keempat*, harus ada konsensus atau kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut.

Akhirnya, kemajuan ke arah tujuan-tujuan tersebut harus dapat diukur agar dapat dievaluasi secara empiris. Apabila tujuan sulit diukur, akan sulit untuk menentukan apakah organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya atau tidak dengan kata lain sulit mengukur efektifitasnya.

b) Operasionalisasi tujuan

Apabila asumsi-asumsi di atas benar, bagaimana para manajer mengoperasikan pendekatan pencapaian tujuan tersebut? Para pengambil keputusan utama adalah kelompok yang akan menggariskan tujuan-tujuan tersebut. Kelompok ini akan diminta untuk menyatakan tujuan-tujuan khusus organisasi. Jika hal ini telah diketahui, maka perlu dikembangkan alat pengukur untuk melihat seberapa jauh tujuan-tujuan tersebut telah dicapai.

Misalnya tujuan menurut konsensus adalah memaksimalkan laba, maka ukuran-ukuran seperti laba atas investasi (*return on investment*), laba di atas penjualan (*return on sales*), atau perhitungan-perhitungan yang sejenis harus dipilih sebagai sasaran penilaian.

Pendekatan pencapaian tujuan mungkin paling nyata terlihat pada *Management By Objectives* (MBO). MBO adalah falsafah manajemen yang menilai keefektifan sebuah organisasi serta para anggotanya dengan cara melihat seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan khusus yang telah

ditetapkan bersama oleh pimpinan dari para bawahannya.

Tujuan-tujuan yang nyata yang dapat dibuktikan dan yang dapat diukur dikembangkan dalam MBO. Kondisi-kondisi yang memungkinkan tujuan tersebut bisa terpenuhi juga telah ditentukan. Tingkat sejauh mana masing-masing tujuan harus dipenuhi juga telah ditentukan. Prestasi yang sebenarnya kemudian diukur dan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Karena apakah sebuah organisasi mencapai tugas-tugas tertentu yang diharapkan atau tidak, maka MBO adalah yang paling jauh di dalam pendekatan yang berorientasi kepada tujuan mengenai keefektifan.

c) Masala-masalah

Pendekatan pencapaian tujuan penuh dengan masalah yang menyebabkan penerapannya secara eksklusif dapat dipertanyakan. Banyak dari masalah tersebut berhubungan secara langsung dengan asumsi-asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya.

Bukan suatu masalah apabila membahas tujuan secara umum, namun jika menggunakan pendekatan pencapaian tujuan seseorang (misalnya anda) harus bertanya: tujuan untuk siapa? apakah tujuan untuk manajemen puncak? Apabila demikian adanya, siapa saja yang termasuk di dalamnya, dan siapa yang tidak? Beberapa organisasi besar, hanya melihat para *vice-president* serta yang berada di atasnya saja yang termasuk manajemen puncak. Juga mungkin beberapa dari

para pengambil keputusan yang benar-benar mempunyai kekuasaan dan pengaruh di dalam organisasi tetapi bukan anggota dari manajemen senior.

Terdapat beberapa kasus orang-orang dengan pengalaman bertahun-tahun atau yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu mempunyai pengaruh yang signifikan (penting) dalam menentukan tujuan organisasi mereka (mereka adalah bagian dari *dominant coalition*) meskipun mereka tidak termasuk di antara kader eksekutif senior. Apa yang dinyatakan secara resmi oleh sebuah organisasi sebagai tujuannya tidak selalu mencerminkan tujuan yang sebenarnya. Tujuan-tujuan resmi cenderung untuk dipengaruhi oleh standar sosial yang diinginkan oleh manajer bersangkutan.

Pernyataan-pernyataan yang sering dikemukakan seperti :

“Menghasilkan produk bermutu dengan harga yang bersaing”,

“Menjadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab”,

“Memastikan bahwa usaha-usaha produktif kita tidak akan mencemari lingkungan”,

“Mempertahankan reputasi kita dalam integritas”,

“Menerima orang cacat dan orang dari golongan minoritas”,

“Demi kepentingan rakyat banyak”.

Pernyataan-pernyataan tersebut dapat diambil dari brosur-brosur perusahaan atau dari pernyataan para pejabat yang dimuat di koran-koran.

Pernyataan-pernyataan resmi yang samar dan bukan diberikan tanpa pamrih ini dapat berbunyi enak tetapi jarang sekali memberikan kontribusi terhadap pengertian tentang apa yang sebetulnya hendak dicapai oleh sebuah organisasi.

Dengan adanya kemungkinan bahwa tujuan-tujuan yang sebenarnya dapat berbeda, maka satu penilaian tentang tujuan organisasi mungkin harus memasukan juga pernyataan yang dibuat oleh *dominant coalition* ditambah dengan sebuah daftar tambahan yang dibuat atas dasar pengamatan mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh para anggota dalam organisasi.

Tujuan jangka pendek dari sebuah organisasi kerap kali berbeda dengan tujuan jangka panjangnya. Misalnya, tujuan jangka pendek utama sebuah perusahaan diarahkan kepada masalah keuangan-untuk meningkatkan modal kerja sebanyak \$20 juta dalam jangka waktu dua belas bulan mendatang. Tetapi tujuan lima tahunnya adalah untuk meningkatkan pangsa pasar produknya dari 4% menjadi 10%. Dalam menerapkan pencapaian tujuan, tujuan-tujuan mana yang jangka pendek atau jangka panjang-yang harus digunakan?

Fakta bahwa organisasi mempunyai tujuan majemuk juga menciptakan kesulitan. Tujuan-tujuan tersebut dapat saling bersaing dan seringkali saling tidak cocok. Pencapaian “kualitas produk

yang tinggi” dan “biaya per unit yang rendah”, misalnya bisa saling bertentangan satu sama lain”.

Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsikan harus ada kesempatan terhadap tujuan, dengan adanya tujuan majemuk dan kepentingan yang berbeda-beda dalam organisasi, maka kesepakatan tersebut mungkin tidak dapat terjadi kecuali bila tujuan-tujuan tersebut dinyatakan dalam istilah yang mendua dan samar-samar untuk memberi kesempatan kepada berbagai kelompok yang berkepentingan yang menginterpretasikannya sesuai dengan kepentingan pribadi mereka.

Hal ini, sebetulnya dapat menerangkan mengapa kebanyakan tujuan resmi organisasi-organisasi besar secara tradisional dibuat secara luas dan tidak nyata. Tujuannya adalah untuk menentukan berbagai kelompok yang berkepentingan dalam organisasi.

Tujuan majemuk harus diatur sesuai dengan kepentingannya, jika kita menginginkan tujuan tersebut berarti bagi para anggota. Tetapi bagaimana anda mengalokasikan kepentingan yang relatif terhadap tujuan-tujuan yang mungkin saling tidak cocok dan mewakili kepentingan yang berbeda-beda? Apabila ditambahkan pada fakta tersebut, bahwa personalia dan hubungan kekuasaan dalam organisasi berubah, dan demikian juga kepentingan yang dikaitkan dengan tujuan yang berbeda-beda tersebut, maka anda mulai menyadari kesukaran yang akan dihadapi dalam mengoperasionalkan pendekatan tujuan.

Pengertian terakhir perlu diberikan sebelum menyimpulkan bagian mengenai masalah-masalah pada pendekatan pencapaian tujuan. Bagi banyak organisasi, mungkin saja tujuan tidak mengatur perilaku. “Pernyataan umum yang mengatakan bahwa kesepakatan tentang tujuan harus dibuat sebelum tindakan dilakukan mengaburkan fakta bahwa kesepakatan itu tidak mungkin terjadi kecuali jika ada sesuatu yang nyata, dimana hal tersebut dapat terjadi. Dan “suatu yang nyata” ini ternyata bisa berupa tindakan yang “*sudah dilakukan*”. Dalam hal tertentu, tujuan resmi hanya rasionalisasi untuk menjelaskan tindakan yang telah lalu, bukan pemandu ke masa depan. Organisasi mungkin bertindak lebih dahulu, baru kemudian menciptakan “tujuan” untuk memberikan apa yang telah terjadi. Jika hal ini benar, maka pengukuran keefektifan organisasi dengan mensurvei *dominant coalition* bukan menghasilkan *benchmark* (standar) yang dapat dijadikan pembandingan performa yang sebenarnya, tetapi lebih berupa deskriptif formal mengenai pandangan *dominant coalition* tentang performa sebelumnya. Apa arti dari semua ini? Tampaknya hanya orang naif yang akan menerima pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen senior untuk menggambarkan tujuan organisasi. Seperti yang disimpulkan oleh seorang penulis setelah menemukan bahwa perusahaan-perusahaan ternyata mengedarkan set tujuan yang berbeda-beda; pertama untuk para pemegang saham, kedua

untuk para pelanggan, ketiga untuk para pegawai, keempat untuk masyarakat umum, dan yang kelima untuk manajemen sendiri, maka pernyataan formal tentang tujuan organisasi harus diperlakukan sebagai “dongeng” yang dihasilkan oleh sebuah organisasi untuk mempertanggungjawabkan, menjelaskan, atau merasionalkan eksistensinya terhadap *audience* tertentu ketimbang sebagian indikasi yang sah dan dapat dipercaya mengenai tujuan.

d) Nilai Manfaat Bagi Para Manajer

Berkaitan dengan pembahasan sebelumnya tentang tujuan, masalah-masalah tersebut meskipun pasti memberatkan, tidak harus ditafsirkan sebagai tuduhan yang tidak beralasan tentang tujuan-tujuan. Masalahnya terletak pada identifikasi tersebut mungkin dapat ditingkatkan secara mencolok dengan cara:

- (1) Memastikan bahwa masukan diterima dari semua orang yang mempunyai pengaruh penting dalam merumuskan tujuan-tujuan yang resmi, meskipun mereka bukan bagian dari manajemen senior.
- (2) Menyertakan tujuan yang sebenarnya yang diperoleh melalui pengamatan perilaku para anggota organisasi.
- (3) Mengakui bahwa organisasi mengejar tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.
- (4) Menekankan tujuan-tujuan yang nyata, yang dapat diverifikasi dan dapat diukur ketimbang menggantungkan diri pada pernyataan-

pernyataan tidak jelas yang hanya mencerminkan harapan masyarakat.

- (5) Melihat tujuan sebagai kesatuan yang dinamis yang berubah dari waktu ke waktu ketimbang melihatnya sebagai pernyataan tentang tujuan yang kaku dan tetap.

Apabila para manajer bersedia menghadapi kompleksitas yang terdapat pada pendekatan pencapaian tujuan tersebut maka mereka bisa memperoleh informasi yang cukup mendasar untuk menilai keefektifan sebuah organisasi. Tetapi masih terdapat banyak hal yang bersangkutan dengan keefektifan organisasi ketimbang hanya mengidentifikasi dan mengukur hasil tertentu.

## 2) Pendekatan Sistem

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa organisasi bergerak dalam suatu kerangka kerja sistem. Organisasi memperoleh masukan, melakukan proses transformasi dan menghasilkan keluaran (*output*). Telah dikatakan bahwa menetapkan keefektifan organisasi hanya atas dasar hasil pencapaian tujuan merupakan ukuran yang tidak sempurna. Tujuan-tujuan berfokus pada keluaran.

Sebuah organisasi juga harus dinilai berdasarkan kemampuannya untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkan keluarannya, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan. Cara lain yang melihat keefektifan organisasi adalah melalui pendekatan sistem.

Dalam pendekatan sistem, tujuan akhir tidak diabaikan, namun dirancang dengan cara yang lebih kompleks. Modal-modal sistem menekankan kriteria yang akan meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang dari organisasi, seperti kemampuan organisasi untuk memperoleh sumber daya, mempertahankan dirinya secara internal sebagai sebuah organisasi sosial, dan berintegrasi secara berhasil dengan lingkungan ekstemnya. Jadi, pendekatan sistem bukan berfokus pada tujuan akhir tertentu, tetapi pada cara yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan akhir itu.

a) Asumsi-asumsi

Asumsi yang mendasari pendekatan sistem terhadap EO adalah sama dengan yang diaplikasikan di dalam diskusi mengenai sistem. Pendekatan sistem terhadap EO mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu sub-bagian ini mempunyai performa yang buruk, maka akan timbul dampak yang negatif terhadap performa dari keseluruhan sistem.

Keefektifan dari suatu organisasi membutuhkan kesadaran dan interaksi yang berhasil dengan konstituensi lingkungan. Manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan yang baik dengan para pelanggan, pemasok, lembaga pemerintahan, serikat buruh, dan konstituensi sejenis yang mempunyai kekuatan mengacaukan operasi organisasi yang stabil.

Dalam menjaga kelangsungan hidup organisasi, dibutuhkan penggantian yang terus menerus untuk sumber daya yang dikonsumsi. Bahan baku harus diamankan, lowongan yang terjadi karena pengunduran diri dan pensiunnya para pegawai harus segera diisi, lini produksi yang menurun harus diganti, perubahan dalam ekonomi dan selera para konsumen atau pelanggan harus diantisipasi dan dihadapi, dan seterusnya.

Kegagalan dalam mengganti akan mengakibatkan kemunduran organisasi, bahkan mungkin menyebabkan kematian dari organisasi yang bersangkutan

#### b) Operasional Manajemen

Untuk dapat menjabarkan sistem ke dalam rumusan yang bersifat operasional, perlu meninjau kembali cara para manajer dalam menerapkan pendekatan sistem tersebut, pertama melihat kepada sampling dari kriteria yang dianggap relevan oleh para pendukung sistem, kemudian mempertimbangkan berbagai cara yang digunakan oleh para manajer untuk mengukur kriteria tersebut.

Pandangan sistem melihat kepada faktor-faktor seperti hubungan dengan lingkungan yang memastikan adanya penerimaan yang terus menerus dari masukan-masukan serta penerimaan yang menguntungkan dari keluaran-keluaran, fleksibilitas respon terhadap perubahan-perubahan lingkungan, efisiensi yang digunakan organisasi untuk mengubah masukan menjadi keluaran,

kejelasan komunikasi intern, serta tingkat konflik di antara kelompok-kelompok dari tingkat kepuasan kerja para pegawai.

Sebagai kebalikan dari pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sistem memfokuskan diri pada cara-cara yang diperlukan untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi yang terus menerus. Selain itu, perlu juga diperhatikan bahwa para pendukung sistem tidak mengabaikan pentingnya tujuan akhir tertentu sebagai sebuah determinan dari keefektifan organisasi. Sebaliknya, mereka mempertanyakan keabsahan tujuan yang dilihat dan ukuran yang digunakan untuk menilai kemajuan terhadap tujuan-tujuan tersebut.

Dianjurkan juga bahwa hubungan timbal balik yang penting dan yang ada pada sistem dapat diubah menjadi variabel atau rasio EO. Ini dapat berupa *output/input* (O/I), *transformation/input* (T/I), *transformatin/output* (T/O), perubahan-perubahan dalam *input/output* ( $\Delta I/I$ ), dan sebagainya. Contoh mengenai kriteria pengukuran yang dapat digunakan bersama-sama dengan variabel-variabel tersebut di dalam perusahaan bisnis, rumah sakit dan perguruan tinggi.

Pendekatan sistem lain digunakan oleh para peneliti pada universitas Michigan untuk mempelajari prestasi dari tujuh lima perusahaan asuransi. Mereka menggunakan catatan-catatan dari hasil penjualan dan data personalia yang terdapat pada arsip-arsip untuk mempelajari sepuluh dimensi keefektifan.

Kajian di atas mempertimbangkan output-output utama (*bussiness volume, member productivity, and market penetration*). Tetapi kajian itu merupakan pendekatan sistem karena memperhatikan juga cara-cara penting yang harus dipenuhi jika organisasi ingin bisa bertahan hidup dalam jangka waktu yang panjang. Misalnya dengan dimasukkannya variabel “*new-member productivity*” serta “*yourfulness of members*”, diakui bahwa penjualan masa depan yang berhasil bergantung pada investasi ke dalam dan kepada pengembangan bakat-bakat muda.

Aplikasi sistem yang lain terhadap EO adalah pemeriksaan manajemen (*management audit*). Management audit dikembangkan oleh *Jackson Martindell* dan *American Institute of Management* dimaksudkan untuk menganalisis aktivitas-aktivitas masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang, untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh usaha maksimal dari sumber daya yang dimilikinya.

Dengan menggunakan lembaran analisis yang didasarkan atas angka sepuluh ribuan. Martindell menilai performa dalam sepuluh bidang; fungsi ekonomi, struktur organisasi, kesehatan pendapatan, pelayanan terhadap pemegang saham, penelitian dan pengembangan, dewan direksi, kebijaksanaan keuangan, efisiensi produksi, kegiatan penjualan, serta evaluasi eksekutif. Meskipun sejumlah kriteria hanya relevan bagi

organisasi pencarian laba, konsep tersebut dapat dimodifikasi untuk digunakan dalam skor nirlaba. Kesepuluh bidang tersebut mempunyai bobot yang berbeda, yang setiap variabel dalam hubungannya dengan kontribusi yang diberikannya terhadap prestasi keseluruhan organisasi. Sekali lagi, ini merupakan pendekatan sistem, karena tidak mengakui organisasi yang dapat mencapai prestasi yang potensial jika salah satu dari subsistemnya tidak berfungsi dengan baik.

c) Masalah-masalah

Dua kekurangan yang paling menonjol dari pendekatan sistem yang ada hubungannya dengan pengukuran dan masalah apakah cara-cara itu memang benar-benar penting.

Pengukuran tujuan akhir tertentu dapat dianggap mudah diinginkan dengan percobaan untuk mengukur variabel proses, seperti “*fleksibilitas respon terhadap perubahan lingkungan*” atau “*kejelasan dari komunikasi intern*”. Masalahnya adalah istilah itu mungkin dapat menjelaskan apa yang dimaksud oleh orang awam, tetapi pengembangan alat ukur yang sah dan andal untuk memperoleh kuantitas atau intensitasnya agaknya tidak mungkin. Ukuran apapun yang digunakan, oleh karenanya, dapat dipertanyakan secara terus menerus.

Dalam bidang olahraga, seringkali dikatakan bahwa “yang diperhitungkan adalah *apakah* anda

menang atau kalah, *bukan* bagaiman anda memainkan pertandingan tersebut”.

Dapat dipertanyakan apakah hal tersebut juga berlaku bagi organisasi. Apabila tujuan sudah tercapai, apakah cara-caranya masih penting? Sasarannya adalah menang, bukannya untuk pergi ke pertandingan dan kalah dengan baik! Masalahnya dengan pendekatan sistem, paling tidak menurut para kritikusny, adalah pendekatan itu berfokus pada cara-cara yang diperlukan untuk mencapai keefektifan daripada kepada keefektifan organisasi itu sendiri.

Kritik ini akan lebih berarti jika kita mengkonseptualkan pendekatan pencapaian tujuan dan pendekatan-pendekatan sistem sebagai pendekatan yang berorientasi pada tujuan. Yang pertama menggunakan tujuan akhir, yang lain cara-cara tujuan. Dari perspektif ini dapat diperdebatkan bahwa karena keduanya menggunakan tujuan, maka anda sebaiknya menggunakan yang lebih berarti dan yang (walaupun mempunyai masalah pengukuran sendiri) lebih mudah untuk dikualifikasikan; yaitu pendekatan pencapaian tujuan.

d) Nilai manfaat bagi para manajer

Para manajer yang menggunakan pendekatan sistem terhadap EO cenderung mementingkan hasil yang tepat. Mereka kemungkinan besar tidak akan membuat keputusan yang menukar kesejahteraan jangka panjang dan kelangsungan

hidup organisasi dengan membuat mereka tampak sehat dalam jangka pendek. Selain itu pendekatan sistem meningkatkan kesadaran para manajer tentang adanya saling ketergantungan di antara aktivitas-aktivitas organisasi, misalnya, jika manajemen gagal untuk mendapatkan bahan baku siap pakai pada saat dibutuhkan atau jika kualitas dari bahan baku tersebut jelek, hal tersebut akan membatasi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan akhirnya.

Keunggulan akhir dari pendekatan sistem adalah kemampuannya untuk diaplikasikan jika tujuan akhir sangat samar atau tidak dapat diukur. Para manajer organisasi masyarakat misalnya, seringkali menggunakan “kemampuan untuk mendapatkan penambahan anggaran” sebagai ukuran keefektifan-menggantikan kriteria masukan dengan kriteria keluaran.

## 2) Pendekatan Konstituensi-Strategis

Pendekatan lain untuk mengukur keefektifan suatu organisasi adalah perspektif yang lebih mutakhir terhadap EO, yakni pendekatan konstituensi strategis (*Strategic-Constituences-Approach*), yang mengemukakan bahwa organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituensi yang terdapat di dalam lingkungan organisasi tersebut. Yang dimaksud adalah konstituensi yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut. Pendekatan ini sama dengan pandangan sistem, tetapi penekanannya berbeda. Keduanya memperhitungkan

adanya saling ketergantungan, tetapi pandangan konstituensi strategis tidak memperhatikan semua lingkungan organisasi. Pandangan ini hanya memenuhi tuntutan dari hal-hal di dalam lingkungan yang dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Sebagai contoh, kebanyakan Universitas Negeri di Amerika Serikat harus memperhitungkan keefektifan organisasinya sehubungan dengan perolehan mahasiswa, tetapi merasa tidak perlu untuk memperhatikan para pemberi pekerjaan potensial bagi lulusan mereka. Mengapa demikian? jawabannya karena kelangsungan hidup universitas-universitas tersebut tidak bergantung atau dipenuhi oleh lulusan apakah mereka mendapatkan pekerjaan atau tidak.

Sebaliknya, universitas-universitas swasta, yang mengenakan bayaran yang jauh lebih mahal dari pada saingannya menghabiskan waktu dan uangnya dalam usaha untuk menempatkan para lulusannya. Jika para orangtua mengeluarkan \$50.000 atau lebih untuk memperoleh gelar *Bachelor* bagi putera atau puterinya, maka mereka berharap hal itu akan menuntun putera dan puteri mereka ke suatu pekerjaan atau ke penerimaan oleh sebuah *graduate school* yang baik. Apabila hal itu tidak terjadi, maka universitas swasta yang bersangkutan akan semakin sulit menjaring mahasiswa baru.

Kebalikan dari contoh ini adalah hubungan universitas di Amerika Serikat dengan pemerintah daerah tempat universitas tersebut beroperasi.

Lembaga-lembaga masyarakat mencurahkan lebih banyak waktunya dalam usaha membujuk para pembuat undang-undang negara bagian. Kegagalan dalam memperoleh kerja sama tersebut pasti akan mempunyai dampak yang tidak baik terhadap anggaran universitas negeri. Sebaliknya, keefektifan universitas swasta, sedikit sekali dipengaruhi oleh ada atau tidak adanya hubungan baik dengan orang-orang penting yang ada di Ibukota Negara Bagian.

a) Asumsi-asumsi

Pendekatan pencapaian tujuan memandang organisasi sebagai kesatuan yang sengaja dibuat, rasional dan mencari tujuan. Pendekatan konstituensi-strategis memandang organisasi secara berbeda. Organisasi diasumsikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan (*invested interestess*) bersaing untuk mengendalikan sumberdaya. Dalam konteks ini, keefektifan organisasi menjadi sebuah penilaian tentang sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi dalam memenuhi tuntutan konstituensi kritisnya yaitu pihak-pihak yang menjadi tempat bergantung organisasi tersebut untuk kelangsungan hidupnya di masa depan.

Kiasan dari “arena politik” selanjutnya mengasumsikan bahwa organisasi mempunyai sejumlah konstituensi dengan berbagai tingkat kekuasaan, yang masing-masing mencoba untuk memenuhi kebutuhannya. Tetapi setiap konstituensi juga mempunyai sekumpulan nilai yang unik, sehingga preferensi mereka tidak

mungkin bisa sesuai. Misalnya sebuah kajian mengenai perusahaan-perusahaan rokok besar menemukan bahwa masyarakat mengevaluasi perusahaan-perusahaan tersebut sehubungan dengan sejauh mana perusahaan tersebut tidak merusak kesehatan para pengisap rokok, sedangkan para pemegang saham mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan rokok dengan efisiensi dan menguntungkan, tidak mengherankan dengan menggunakan kriteria demikian masyarakat menilai perusahaan rokok tidak efektif, sedangkan para pemegang saham menilainya sangat efektif. Oleh karena itu, keefektifan sebuah perusahaan rokok dapat dikatakan sebagai kemampuan perusahaan tersebut untuk mengidentifikasi konstituennya, yang penting, menilai pola preferensi konstituensi itu dan memenuhi tuntutanannya. Para pemegang saham dan konsumen mungkin merasa puas dengan perusahaan-perusahaan tembakau tersebut, tetapi jika masyarakat melalui perwakilan legislatifnya melarang penjualan rokok maka perusahaan tembakau tersebut akan kalah dan rugi besar. Akhirnya pendekatan konstituensi-strategis mengasumsikan bahwa para manajer mengejar sejumlah tujuan dan bahwa tujuan yang dipilih mewakili respons terhadap kelompok-kelompok berkepentingan yang mengendalikan sumber-sumber daya yang dibutuhkan organisasi untuk kelangsungan hidupnya. Tidak ada tujuan atau kumpulan tujuan yang dipilih oleh manajemen

bebas nilai. Secara eksplisit, masing-masing akan menguntungkan konstituen tertentu dibandingkan yang lain.

Misalnya, jika manajemen memberikan prioritas yang tinggi kepada laba, maka mereka menjadikan kepentingan para pemiliknya sebagai yang terpenting. Sama halnya dengan tujuan yang mengutamakan penyesuaian terhadap lingkungan, kepuasan konsumen, dan iklim kerja yang mendukung akan mengutamakan kepentingan masyarakat, para pelanggan serta para pegawai

b) Operasionalisasi konstituen strategis

Manajer yang ingin mengaplikasikan perspektif ini, dapat memulai dengan meminta para anggota *dominant coalition* untuk mengidentifikasi konstituensi yang mereka rasakan kritis bagi kelangsungan hidup organisasi. Masukan ini dapat dikombinasikan dan disatukan sehingga akan diperoleh sebuah daftar mengenai konstituensi strategis.

Sebagai contoh sebuah perusahaan ban yang besar seperti *Goodyear, Tire and Rubber*, mungkin mempunyai konstituensi strategis yang mencakup para pemasok produk minyak tanah yang digunakan dalam proses pembuatan ban; para pejabat serikat buruh *United Rubber*; para pejabat bank tempat perusahaan mempunyai pinjaman jangka pendek yang besar, lembaga-lembaga pemerintah yang membuat peraturan dan menetapkan kualifikasi ban yang dibuat dan

memeriksa fasilitas yang dapat melanggar ketentuan tentang keamanan kerja; para *security analyst* pada perusahaan pialang yang besar, yang mengkhususkan diri dalam industri ban dan karet; *jobber* ban yang regional dan para distributor; dan agen-agen pembelian yang bertanggung jawab terhadap pembelian ban di General Motors, Mack Truck, Catterpillar, serta produsen mobil lainnya.

Daftar ini kemudian dievaluasi untuk menentukan kekuasaan relatif masing-masing. Pada dasarnya ini berarti melihat setiap konstituensi dari sudut sejauh mana organisasi kita bergantung padanya. Apakah konstituensi itu mempunyai kekuasaan yang cukup besar terhadap kita? Apakah ada alternatif lain yang diberikan konstituensi ini? Bagaimana konstituensi-konstituensi ini dibandingkan menurut dampaknya terhadap operasi organisasi.

Langkah ketiga mengharuskan kita mengidentifikasi harapan-harapan yang dimiliki, konstituensi-konstituensi tersebut untuk organisasi. Apa yang mereka harapkan dari padanya? Jika dianggap bahwa tseiap konstituensi, mempunyai sejumlah kepentingan pribadi, maka tujuan apa yang hendak mereka tekankan pada organisasi? Tujuan pemegang saham mungkin ada kaitannya dengan laba atau apresiasi harga saham; serikat buruh dengan diperolehnya rasa aman dari pekerjaannya dan upah yang tinggi bagi para anggotanya; sedangkan *Environmental Protection Agency* menginginkan agar pabrik perusahaan

memenuhi semua persyaratan minimum mengenai polusi udara, air dan kebisingan.

Pendekatan konstituensi strategis akan diakhiri dengan membandingkan berbagai harapan tersebut menentukan harapan-harapan yang umum dan tidak sesuai; memberi bobot relatif kepada berbagai konstituensi tersebut, dan merumuskan sebuah urutan preferensi dari berbagai tujuan bagi organisasi secara keseluruhan. Urutan preferensi itu sebetulnya merupakan kekuasaan yang relatif dari berbagai konstituensi strategis tersebut. Kemudian keefektifan organisasi akan dinilai berdasarkan kemampuannya untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut

c) Masalah-masalah

Seperti halnya pendekatan sebelumnya, yang inipun bukannya tanpa masalah. Dalam praktek, tugas untuk memisahkan konstituensi strategis dari lingkungan yang lebih besar mudah untuk diucapkan, tetapi sukar untuk dilakukan. Karena lingkungan berubah dengan cepat, apa yang kemarin kritis buat organisasi mungkin tidak lagi buat hari ini. Bahkan jika konstituensi di dalam lingkungan dapat diidentifikasi dan diasumsikan cukup stabil, apa sebenarnya yang memisahkan konstituensi strategis dari yang hampir merupakan konstituensi strategis? Di manakah anda membuat pemisahan itu? Dan bukankah kepentingan setiap anggota *dominant coalition* sangat mempengaruhi apa yang ia persiapkan sebagai sesuatu yang

strategis? Seorang eksekutif dalam fungsinya di bagian akunting kemungkinan besar tidak akan melihat dunia atau konstituen strategis organisasi dengan pandangan yang sama seperti seorang eksekutif yang berfungsi di bagian pembelian. Akhirnya, mengidentifikasi harapan yang dianut oleh konstituensi strategis mengenai organisasi menimbulkan masalah. Bagaimana anda dapat memperoleh informasi tersebut secara tepat?

d) Nilai manfaat bagi para manajer

Apabila kelangsungan hidup dianggap penting bagi sebuah organisasi, maka adalah kewajiban para manajer untuk mengerti kepada siapa (dalam arti konstituensi) organisasi itu bergantung untuk kelangsungan hidupnya. Dengan mengoperasikan pendekatan konstituensi strategis, para manajer mengurangi kemungkinan bahwa mereka mungkin mengabaikan atau sangat mengganggu sebuah kelompok dan kekuasaannya dapat menghambat kegiatan-kegiatan sebuah organisasi secara nyata.

Apabila manajemen mengetahui dukungan dari siapa mereka butuhkan supaya organisasi dapat mempertahankan kesehatannya, maka mereka dapat memodifikasi urutan preferensi tujuan-tujuannya sesuai dengan kebutuhannya untuk mencerminkan hubungan kekuasaan yang berubah dengan para konstituensi strategis.

#### 4) Pendekatan daya saing

Untuk dapat memahami pengertian secara menyeluruh tentang keefektifan organisasi, maka akan berguna apabila kita mengidentifikasi seluruh variabel utama yang terdapat dalam bidang keefektifan, kemudian menentukan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan. Pendekatan daya saing justru menawarkan kerangka kerja integratif yang demikian.

Tema utama yang mendasari pendekatan daya saing adalah bahwa kriteria yang anda nilai dan gunakan dalam menilai keefektifan organisasi-laba atas investasi, pangsa pasar, pembaharuan produk, keamanan kerja, bergantung kepada siapa sebenarnya anda dan siapa yang anda wakili. Tidak mengherankan bahwa para pemegang saham, serikat buruh, pemasok, manajemen, atau spesialis intern dalam bidang pemasaran, personalia, produksi, atau akuntansi dapat melihat pada organisasi yang sama namun menilai keefektifannya sangat berbeda-beda. Anda dapat menghubungkannya pada fakta ini dengan membayangkan bagaimana anda mengevaluasi dosen anda. Dalam tiap kelas dengan jumlah mahasiswa sebanyak tiga puluh orang atau lebih, anda dapat mengharapkan bahwa evaluasi tentang dosen akan berbeda-beda. Mungkin ada beberapa mahasiswa yang menganggap dosen tersebut sebagai salah satu yang terbaik yang pernah mengajar mereka, yang lain akan menilai dosen tersebut sebagai yang terburuk. Perilaku dari dosen tersebut merupakan sebuah

konstanta; adalah para penilai dengan bermacam-macam standar mengenai apa yang disebut “seorang guru yang baik” yang menciptakan berbagai macam penilaian.

Oleh karenanya, penilaian tersebut mungkin menceritakan lebih banyak kepada kita tentang nilai-nilai dari para penilai (apa yang ia inginkan tentang dosennya) dari pada menceritakan tentang keefektifan dosennya.

a) Asumsi-asumsi

Sebelum menyajikan pendekatan daya saing secara eksplisit, terlebih dahulu perlu menetapkan asumsi bahwa tidak ada kriteria “paling baik” untuk menilai keefektifan sebuah organisasi. Tidak ada tujuan tunggal yang dapat disetujui oleh semua orang dan juga tidak ada konsensus yang menetapkan tujuan mana yang harus didahulukan dari yang lainnya.

Oleh karena itu, konsep EO itu sendiri subjektif, dan tujuan yang dipilih seorang penilai berdasarkan atas nilai-nilai pribadi, preferensi serta minatnya. Hal ini dapat dilihat jika kita mengambil sebuah organisasi dan melihat bagaimana kriteria mengenai EO berubah untuk mencerminkan kepentingan si penilai. Di perusahaan Xerox kita dapat melihat para analis keuangan merumuskan EO dalam hubungannya dalam probabilitas yang tinggi; para eksekutif produksi memfokuskan diri pada jumlah dan kualitas peralatan yang diproduksi; para pemasar dan pesaing melihat

persentase dari pasar yang dipegang oleh bermacam produk Xerox; para spesialis personalia meninjau EO dalam hubungannya dengan kemampuannya untuk merekrut pekerja yang kompeten dan tidak adanya pemogokan; para ilmuwan dalam bidang penelitian dan pengembangan mementingkan sejumlah penemuan dan produk baru yang dihasilkan perusahaan dan kota *stumpored, connecticut* (tempat Xerox berkantor pusat), mendefinisikan EO sebagai penambahan tenaga kerja yang terus menerus.

Daya saing secara nyata melangkah lebih jauh dari pada hanya pengakuan tentang adanya pilihan yang beranekaragam. Pendekatan peningkatan daya saing mengasumsikan bahwa berbagai macam pilihan tersebut dapat dikonsolidasikan dan diorganisasikan. Pendekatan daya saing mengatakan bahwa ada elemen umum yang mendasari setiap daftar kriteria EO yang komprehensif dan bahwa elemen tersebut dapat dikombinasikan sedemikian rupa sehingga menciptakan kumpulan dasar mengenai daya saing, masing-masing kumpulan tersebut lalu membentuk sebuah model keefektifan yang unik.

#### b) Operasionalisasi Daya Saing

Untuk menerapkan pendekatan ini, kita perlu merinci lebih jauh tentang bagaimana pendekatan tersebut berkembang. Pendekatan ini berawal dengan pencarian terhadap tema-tema umum di antara tiga puluh kriteria EO yang terdapat dalam

tabel, apa yang ditemukan adalah tiga kumpulan dasar mengenai nilai-nilai untuk dapat meningkatkan daya saing

Kumpulan pertama adalah *fleksibilitas vs kontrol*. Pada dasarnya hal ini adalah dua dimensi yang saling bertentangan dari sebuah struktur organisasi. Fleksibilitas menghargai inovasi, penyesuaian dan perubahan. Sebaliknya kontrol lebih menyukai stabilitas, ketentraman serta kemungkinan prediksi. Dimensi fleksibilitas-kontrol amat mirip dengan dikotomi penyesuaian-pemeliharaan.

Kumpulan kedua ada hubungannya dengan apakah penekanan harus ditempatkan pada kesejahteraan dan pengembangan manusia di dalam organisasi atau kesejahteraan dan pengembangan organisasi itu sendiri. Dikotomi manusia organisasi merupakan kumpulan yang lain dari dimensi-dimensi yang pada dasarnya saling bertentangan; perhatian terhadap perasaan dan kebutuhan manusia yang terdapat di dalam organisasi versus perhatian terhadap pencapaian produktivitas serta tugas.

Kumpulan nilai ketiga berhubungan dengan cara versus tujuan organisasi; yang pertama menekankan pada proses internal dan jangka panjang, yang lainnya menekankan pada tujuan akhir dan jangka pendek. Kita telah melihat dikotomi ini sebelumnya waktu kita membandingkan pendekatan pencapaian tujuan dan pendekatan sistem. Pencapaian tujuan berfokus pada tujuan sedangkan sistem menekankan pada caranya.

Telah dinyatakan bahwa tahap daur hidup organisasi dapat menjadi determinan yang penting di dalam menentukan model EO yang mana yang harus ditekankan oleh manajemen. Jika sebuah organisasi harus mempertahankan kelangsungan hidupnya dan harus maju maka penting bagi manajemen untuk menerima kriteria yang paling penting tentang keefektifan seperti yang diinginkan oleh konstituensi strategisnya. Namun konstituensi strategis cenderung untuk berubah dari waktu ke waktu. Satu determinan yang penting yang konstituensinya berhak mendapat perhatian terbesar dari manajemen mungkin adalah tahapan daur hidup organisasi. Kita dapat mengidentifikasi lima tahap di dalam daur hidup sebuah organisasi; *entrepreneurial*, *collectivity*, *formalization* dan *control*, perluasan struktur dan kemunduran. Setiap tahap ini menimbulkan tuntutan yang berbeda-beda terhadap manajemen dan organisasi itu sendiri. Maka akan dikatakan adalah logis bahwa konstituensi strategis organisasi kemungkinan besar akan berubah dari tahap satu ke tahap lainnya agar dapat mencerminkan tuntutan-tuntutan yang sukar ini, pada tahap *entrepreneurial* organisasi dicirikan oleh inovasi, kreativitas dan pengaturan sumber daya. Mendapatkan bantuan dari luar sangatlah penting, demikian juga kemampuan untuk menunjukkan *fleksibilitas*. *Open System Model* menekankan kriteria-kriteria tersebut. Oleh karenanya kita dapat mengharapkan bank-bank, para pemodal dalam usaha-usaha baru, agen

properti-leasing yang merupakan konstituensi strategis yang khas pada permulaan berdirinya organisasi akan menggunakan *open system model*. Jika organisasi ini memasuki tahap *collectivity*, konstituensi strategis kemungkinan besar juga akan termasuk serikat buruh dan para pegawai itu sendiri. Manajemen perlu menciptakan suasana kekeluargaan di dalam organisasi dan mengembangkan komitmen yang tinggi dari para anggotanya. Hal ini konsisten dengan pengejaran kriteria seperti yang dinyatakan di dalam *Human Relation Model*.

Pada tahap formalisasi dan kontrol efisiensi dan ketentraman yang dicari. Organisasi telah menjadi dewasa dan konstituensi strategis pada titik ini para pegawai, peminjam uang, pemasok, langganan, dsb mengevaluasi organisasi dalam hal stabilitas dan produktivitas. Konstituensi semacam ini akan melihat proses internal dan *Rational-Goal Model*.

Pada tahap perluasan struktur, penekanan diletakan pada pemantauan lingkungan eksternal. Konstituensi strategis pada tahap ini menekankan fleksibilitas organisasi, kemampuan untuk memperoleh sumber daya, serta tingkat pertumbuhan organisasi.

Akhirnya pada tahap kemunduran konstituensi strategis cenderung untuk sama dengan yang terdapat pada saat organisasi baru dimulai. Perhatian sekali lagi diletakan pada kemampuan untuk memperoleh sumber daya. Seperti halnya pada tahap *enterpreneurial, open system model*

harus mendominasi di dalam memandu evaluasi keefektifan.

Nilai dari menghubungkan-hubungkan tahap-tahap daur hidup, konstituensi strategis, dan model keefektifan harus jelas. Sejauh mana analisis kita akurat, manajemen harus mampu meramalkan kriteria keberhasilan mana yang kemungkinan besar akan diutamakan, dalam urutan mana, untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang perlu, dan untuk mengurangi kemungkinan bahwa ada kepentingan tertentu dari konstituensi strategis yang luput dari perhatian.

c) Masalah-masalah

Karena model daya saing meliputi tujuan maupun caranya, maka model ini mengatasi masalah yang timbul jika menggunakan pendekatan pencapaian tujuan atau sistem. Kemampuan daya saing mencakup konstituensi strategis tetapi tidak berbuat apa-apa untuk mengurangi masalah-masalah seperti yang timbul karena digunakannya pendekatan ini

Metodologi daya saing membuat pendekatan ini lebih baik dalam menilai persepsi dan konstienasi mengenai seberapa baik sebuah organisasi itu mengerjakan kedelapan kriteria ketimbang menjelaskan kriteria mana yang ditekankan konstituensinya.

Penggunaan daur hidup untuk menentukan model EO mana yang harus diperhatikan oleh manajemen sangat menarik, tetapi lebih banyak penelitian

diperlukan untuk menentukan apakah model-model tentang keefektifan itu benar-benar berubah dengan cara yang dapat diramalkan seiring dengan perkembangan organisasi-organisasi tersebut melalui daur hidup mereka.

d) Nilai manfaat bagi para manajer

Kemampuan daya saing mengakui bahwa kriteria majemuk dalam kepentingan-kepentingan yang saling bertentangan mendasari setiap usaha dalam menentukan nilai EO. Selain itu dengan mengurangi sejumlah besar kriteria keefektifan ke dalam empat model organisasi yang secara konseptual jelas, maka pendekatan daya saing dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi kecocokan dari berbagai kriteria bagi konstituensi yang berbeda-beda serta daur hidup yang berbeda-beda pula.

## **Ringkasan**

Upaya mewujudkan keefektifan organisasi telah terbukti sukar, dan beberapa orang malahan mengatakan tidak mungkin, untuk didefinisikan. Namun karena menjadi tema utama dalam teori organisasi, maka artinya dan ukurannya harus dihadapi. Empat pendekatan telah diajukan sebagai pedoman dari “hutan” keefektifan organisasi.

Dua posisi yang dominan dan antagonis yang sering ada, adalah pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment*) dan sistem. Yang pertama menempatkan EO

sebagai pencapaian tujuan akhir. Yang terakhir memfokuskan diri kepada cara-cara mendefinisikan EO sebagai kemampuan untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkan keluaran, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan di dalam sistem.

Tawaran yang lebih mutakhir adalah pendekatan konstituensi-strategis. Pendekatan yang mendefinisikan EO sebagai sesuatu yang memenuhi tuntutan dari konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan yang terus-menerus bagi kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu, keberhasilan adalah kemampuan untuk memuaskan individu, kelompok serta lembaga yang menjadi tempat bergantung kelangsungan kegiatan organisasi tersebut.

Perspektif terakhir adalah didasarkan pada nilai-nilai yang bersaing. Pendekatan ini mencoba mempersatukan sejumlah besar kriteria mengenai EO ke dalam empat model, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai dan masing-masing nilai, selanjutnya, lebih disukai berdasarkan pisisi di daur hidup yang mana organisasi ini tengah berada.

Bagi mereka yang menginginkan sebuah definisi yang sederhana tentang keefektifan organisasi, bab ini mungkin mengecewakan. Secara konseptual, EO kompleks, demikian juga definisinya. Keefektifan organisasi dapat didefinisikan sebagai *tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan itu mencerminkan konstituensi strategis, minat*

*pengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi.* Berikut dikemukakan tabel perbandingan dari empat dimensi yang telah diuraikan di atas.

Tabel : 2.1  
Perbandingan Empat Pendekatan

Pendekatan	Definisi	Berguna Pada Saat
Pencapaian tujuan	Organisasi efektif sampai sejauh kondisi tertentu	Pendekatan lebih disukai pada saat tertentu
Sistem	Organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan	Tujuan jelas, dibatasi waktu, dan dapat diukur
Konstituensi strategis	Organisasi memperoleh sumber yang dibutuhkan	Ada hubungan yang jelas antara masukan dan keluaran
Nilai-nilai daya saing	Penekanan organisasi di keempat bidang utama sesuai dengan preferensi dari konstituensi	Organisasi sendiri tidak jelas mengenai apa yang menjadi penekanannya, atau mengenai minat dalam perubahan kriteria dalam jangka waktu tertentu

## **BAB III**

### **EVOLUSI TEORI ORGANISASI**

#### **3.1 Pendahuluan**

##### **a. Latar belakang**

Teori organisasi (TO), yang ada sekarang merupakan hasil dari sebuah evolusi. Selama beberapa dekade, para akademisi dan praktisi dari berbagai latar belakang telah melakukan pengkajian dan analisis terhadap organisasi-organisasi yang telah ada. Hasil dari pengkajian dan teori para ahli diperkenalkan, dievaluasi dan diperbaiki dari waktu ke waktu, kemudian muncul pandangan baru yang mencerminkan keterbatasan dari teori-teori terdahulu.

Dengan demikian, apabila ingin mengetahui dan memahami sebuah organisasi yang tengah berlangsung, perlu melihat ke belakang, pada alur dan tempat teori itu muncul.

Untuk lebih mudah dalam memahami evolusi organisasi, berikut penulis kemukakan sebuah ilustrasi tentang perjalanan suatu organisasi besar yang berkembang beberapa puluh tahun yang lalu dan telah berhasil mempertahankan hidupnya berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang handal. Perusahaan tersebut bergerak di bidang jasa pengiriman parcel.

United Parcel Service (UPS) telah menyampaikan paket-paket selama lebih dari delapan puluh tahun. Pada saat ini perusahaan swasta tersebut berpenghasilan per tahun melebihi \$ 8 milyar dengan

mempekerjakan kurang lebih 150.000 orang untuk menangani sekitar delapan sampai dua belas paket per hari. Kebanyakan dari orang tidak mengetahui banyak tentang perusahaan tersebut, yang biasa tampak oleh publik adalah banyaknya truk berwarna coklat tua milik perusahaan tersebut dan kelihatan lucu manakala bergerak di jalan. Namun truk-truk coklat tua tersebut hanya sebagian dari identitas sebuah perusahaan yang berjalan lancar, dan oleh para pakar produktivitas dikatakan sebagai salah satu perusahaan yang paling efisien.

UPS mempunyai lebih dari 1.000 insinyur bidang industri yang menggunakan teknik time study untuk menetapkan patokan bagi setiap pekerjaan yang ada di perusahaan. Misalnya, seorang penyaring (*sorter*) yang bekerja padat dari 100 buah tempat penyaringan paket diharapkan dapat menangani sekurang-kurangnya 1.124 paket dalam satu jam dan tidak diizinkan untuk membuat lebih dari satu kesalahan untuk setiap 2.500 paket. Supir-supir truk mengangkut paket diperintahkan untuk berjalan ke pintu konsumen dengan kecepatan tiga kaki per detik, dan hasil kajian rekayasa industrial menetapkan waktu yang diperbolehkan para sopir untuk 120 stopan yang harus dibuatnya setiap hari. UPS juga mempunyai lembaran kerja harian yang di dalamnya terdapat penetapan tujuan-tujuan prestasi kerja serta hasil kerja setiap pegawai dan departement.

Saat ini UPS masih menggunakan berbagai prinsip manajemen yang seperti akan kita lihat, telah

diperkenalkan pada permulaan abad ini oleh Frederick Taylor.

Teori organisasi yang ada sekarang merupakan hasil dari sebuah proses evaluasi. Selama beberapa dekade, para akademisi dan praktisi dari berbagai latar belakang dan perspektif telah menganalisis organisasi-organisasi yang pernah ada, adapun tujuan dari pembahasan bab ini adalah memberikan gambaran singkat mengenai kontribusi-kontribusi tersebut serta untuk menunjukkan bagaimana kita sampai pada kondisi seperti saat sekarang ini. Tema utama dari penilaian kembali ini adalah bahwa organisasi-organisasi yang ada pada saat ini mencerminkan suatu pola perkembangan yang bersifat akumulatif.

Berbagai teori telah diperkenalkan, dievaluasi, dan diperbaiki dari waktu ke waktu; pandangan-pandangan baru cenderung mencerminkan keterbatasan-keterbatasan teori-teori terdahulu. Jadi jika ingin memahami apa yang tengah berlangsung pada teori organisasi sekarang ini, anda perlu melihat ke belakang di sepanjang alur tempat teori itu berasal.

### **3.2 Mengembangkan sebuah kerangka kerja**

Aktivitas yang sebenarnya dari teori organisasi telah terjadi sejak abad permulaan ini. Ada beberapa kejadian penting sebelum abad 20. Namun, masalah yang sebenarnya terletak pada pengembangan sebuah kerangka kerja yang secara memuaskan dapat memperlihatkan sifat evolusioner dari teori-teori

organisasi temporer. Artinya bagaimana kita mengorganisasikan teori organisasi itu?

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan bahwa ada dua dimensi dasar di dalam evolusi teori organisasi, dan setiap dimensi mempunyai perspektif dan saling bertentangan. Dimensi pertama merefleksikan bahwa organisasi itu adalah sistem. Sebelum kurang lebih tahun 1960 teori organisasi cenderung didominasi oleh perspektif sistem tertutup. Organisasi-organisasi pada dasarnya dipandang berdiri sendiri dan tertutup dari lingkungannya.

Akan tetapi mulai sekitar tahun 1960 teori organisasi secara jelas mulai menerima perspektif sistem terbuka analisis-analisis yang sebelumnya hanya berfokus pada karakteristik intern dari organisasi, kemudian berubah menjadi pendekatan yang menekankan pentingnya organisasi memperhatikan peristiwa dan proses yang terjadi di lingkungan ekstern.

Dimensi yang kedua berhubungan dengan hasil-hasil akhir dari stuktur organisasi. Di sini kita jumpai kembali keadaan yang saling bertentangan. Perspektif rasional mempertanyakan bahwa stuktur organisasi dirasakan sebagai alat untuk mencapai tujuan khusus secara efektif. Sebaliknya perspektif sosial menekankan bahwa stuktur adalah hasil utama dari kekuatan-kekuatan yang saling bertentangan dari pada pengikut organisasi yang mencari kekuasaan dan kendali .

Pendekatan-pendekatan awal terhadap teori organisasi pada abad ini menganggap bahwa organisasi

terhadap mekanis untuk mencapai tujuan. Seperti yang diperlihatkan oleh United Parcel Service (UPS), perhatian dipusatkan pada pencapaian efisiensi, di dalam fungsi-fungsi intern organisasi, penulis menggunakan istilah tipe I untuk menggambarkan para teoritikus.

Pada teoritikus tipe 2 beroperasi di bawah asumsi sistem tertutup namun menekankan hubungan informasi dan motivasi-motivasi non-ekonomis yang beroperasi di dalam sebuah organisasi. Organisasi tidak bekerja dengan mulus dan bukan merupakan mesin yang bekerja secara sempurna. Manajemen dapat merangsang hubungan dan peraturan yang formal dan sebagainya, namun diciptakan juga pola hubungan status, norma, dan persahabatan informal yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan sosial dari para anggota organisasi.

Kerasionalan kembali lagi pada tipe 3 pada tahun 1960-an dan awal tahun 1970-an para teoretikus melihat organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Mereka berkonsentrasi pada sasaran teknologi, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel-variabel kontingensi utama yang menentukan struktur yang tepat seharusnya berlaku bagi organisasi. Para teoretikus tipe 3 menyatakan bahwa struktur yang sesuai dengan variabel-variabel kontingensi akan membantu apa yang menjadi tujuan organisasi. Sebaliknya, penerapan stuktur yang salah akan mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Akhirnya, pendekatan mutakhir untuk memahami organisasi sangat dipengaruhi oleh para teoretikus tipe 4. Perspektif sosial digunakan kembali, namun dalam kerangka kerja sistem terbuka. Hasilnya adalah pandangan bahwa struktur bukanlah usaha yang rasional dari para manajer untuk menciptakan struktur yang paling efektif, tetapi merupakan hasil dari suatu pertarungan politis di antara koalisi-koalisi di dalam organisasi untuk memperoleh kontrol.

Tabel 3.1  
Hasil Proses Evolusi Teori Organisasi

Kerangka Waktu	1900 - 1930	1930 - 1960	1960 - 1975	1975 - ?
Perspektif Sistem	Tertutup	Tertutup	Terbuka	Terbuka
Perspektif Tujuan	Rasional	Sosial	Rasional	Sosial
Tema Utama	Efisiensi Mekanis	Orang dan hubungan Manusia	Desaian-desain kontingensi	Kekuasaan dan Politik
Klasifikasi Teoretis	Tipe 1	Tipe 2	Tipe 3	Tipe 4

### 3.3 Kontribusi-kontribusi Awal

Struktur terbaik bagi sebuah organisasi adalah mendukung upaya kerja yang efektif dan yang meminimalkan kompleksitas. Struktur semacam itu akan efektif dan efisien. Salah satu model yang paling mampu bertahan dan berhasil dari struktur semacam itu

adalah hierarki sederhana dari Gereja Katholik Roma. Desainnya yang sederhana dan terdiri dari lima tingkat telah terbukti efektif selama hampir 2000 tahun. Gereja tersebut sekarang mempunyai lebih dari 400.000 orang iman, namun wewenang pada dasarnya masih terpusat di Roma, dengan wewenang bergerak ke bawah dari Paus ke ke Kardinal, ke Uskup Agung, dan akhirnya ke Pastor Paroki.

Kebanyakan dari kita mengenal keuntungan dari pembagian kerja (*division of labor*). Kita, misalnya mengetahui bahwa General Motor (GM) dapat menghasilkan mobil dengan biaya lebih rendah dengan cara memecah pekerjaan ke dalam sejumlah pekerjaan yang lebih kecil. Dengan memiliki pegawai yang melaksanakan tugas yang sempit dan sudah dibakukan secara terus menerus, sementara mobil-mobil bergerak pada lini rakit, maka terjadi penghematan yang cukup besar dalam proses produksi. Tetapi pengakuan akan adanya keuntungan di dalam pembagian kerja bukanlah fenomena baru. Meskipun Henry Ford diakui sebagai orang yang pertama kali menggunakan lini rakit untuk menghasilkan mobil pada permulaan abad ini, namun keuntungan dari pembagian kerja telah diakui dan digunakan di Eropa lebih dari dua abad lalu. Adam Smith misalnya menulis pada tahun 1776 tentang keuntungan ekonomis dari pembagian kerja pada industri paku. Smith mengatakan bahwa apabila sepuluh orang pekerja masing-masing melakukan tugas spesialisasi, maka mereka dapat menghasilkan kurang lebih empat puluh delapan ribu buah paku seharinya.

Namun demikian, ia mengatakan jika masing-masing pekerja bekerja secara terpisah dan bebas, kesepuluh orang pekerja tersebut dapat dikatakan beruntung jika dapat membuat dua ratus sepuluh paku seharinya. Smith kemudian membuat kesimpulan yang sekarang diterima oleh para manajer sebagai suatu akal sehat, yaitu pembagian kerja dapat menghasilkan efisiensi ekonomis yang mencolok.

Salah satu kejadian paling penting sebelum abad kedua puluh ini, dalam kaitannya dengan teori organisasi, adalah revolusi industri, dimulai pada abad ke 18 di Inggris, revolusi tersebut menyeberangi Samudera Atlantik dan ke Amerika pada akhir perang saudara. Revolusi tersebut mempunyai dua elemen utama di Amerika Serikat; kekuatan mesin telah menggantikan kekuatan manusia secara cepat, dan pembangunan terusan dan rel kereta api dengan cepat mengubah metode transportasi. Hasilnya adalah menyebarnya pendirian pabrik. Pabrik-pabrik besar menggunakan kekuatan uap untuk menjalankan beratus-ratus mesin secara efisien. Barang-barang jadi kemudian dapat dikirimkan dengan murah melalui kapal atau kereta api ke seluruh negara. Dampaknya terhadap desain organisasi menjadi jelas. Pembangunan pabrik membutuhkan penciptaan yang terus menerus dari struktur-struktur organisasi untuk memungkinkan terjadinya proses yang efisien. Pekerjaan harus dirumuskan, arus pekerjaan harus ditetapkan, departemen diciptakan, dan mekanisme koordinasi dikembangkan. Secara singkat struktur organisasi yang kompleks harus dirancang.

Berikut ini penulis kemukakan para kontribusi yang dibuat selama abad ini. Akan mulai dengan pandangan-pandangan dari teoritikus tipe 1.

### 3.4. Teoritikus

#### Tipe 1

Para teoritikus tipe 1, dikenal juga sebagai aliran klasik, mengembangkan prinsip atau model universal yang dapat digunakan pada semua keadaan. Seperti telah dikatakan sebelumnya, pada dasarnya masing-masing melihat organisasi sebagai sistem tertutup yang diciptakan untuk mencapai tujuan dengan efisien.

#### ⊕ **Frederick Taylor dan *Scientific***

Dengan diterbitkannya karya Frederick Taylor pada tahun 1911 yang berjudul *Principles of Scientific Management* menandai awal penciptaan sebuah teori yang serius di bidang manajemen dan organisasi. Taylor adalah insinyur mesin yang bekerja di perusahaan Midvale dan Bethlehem Steel di Pennsylvania. Ia sangat yakin, berdasarkan pengamatannya mengenai metode kerja pada saat itu, bahwa hasil kerja para pekerja kira-kira hanya sepertiga dari yang sebetulnya dapat dihasilkan.

Ia berusaha memperbaiki situasi tersebut. Dengan menggunakan metode ilmiah terhadap tugas-tugas di dalam pabrik. Keinginannya untuk mendapatkan suatu cara terbaik tentang bagaimana setiap pekerjaan harus

dilaksanakan merupakan bagian dari apa yang sekarang kita kenal sebagai masalah desain pekerjaan.

Setelah melakukan percobaan selama beberapa tahun lamanya dengan para pekerja, ia mengusulkan empat prinsip *scientific management*, yang menurutnya akan menghasilkan kenaikan yang berarti dalam produktivitas:

1. Penggantian metode kira-kira untuk menentukan setiap elemen dari pekerjaan seorang pekerja yang ditentukan secara ilmiah.
2. Seleksi dan pelatihan para pekerja secara ilmiah
3. Kerjasama antarmanajemen dan buruh untuk menyelesaikan tujuan pekerjaan, yang sesuai dengan metode ilmiah
4. Pembagian tanggungjawab yang telah merata di antara manajer dan pekerja, yaitu pihak pertama sebagai perencana dan supervisi, sedangkan yang kedua sebagai pelaksana

Jika ditinjau kembali, kita mengakui bahwa Taylor menawarkan fokus yang terbatas mengenai organisasi. Ia hanya melihat pengorganisasian pekerja pada tingkat yang paling bawah dari organisasi sesuai dengan pekerjaan manajerial dari seorang supervisor. Jika kita sekarang mengikuti kuliah di bidang rekayasa industri atau manajemen produksi, kita akan menemukan bahwa karya Taylor merupakan dasar bagi disiplin-disiplin tersebut.

Walaupun berfokus pada segmen yang terbatas dari aktivitas organisasi, ia telah merenovasi pekerjaan

seorang manajer. Ia memperlihatkan dengan jelas bahwa para manajer harus mempelajari dengan hati-hati cara terbaik untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk memaksimalkan efisiensi. Adalah menjadi tanggung jawab manajemen untuk secara eksplisit menyeleksi, melatih dan memotivasi para pekerja guna memastikan bahwa cara yang mereka ikuti adalah yang terbaik.

### ⊕ **Henry Fayol dan Prinsip-Prinsip Organisasi**

Ketika Taylor menuliskan hasil penelitiannya tentang manajemen pabrik di Amerika Serikat, Henry Fayol, orang Prancis mengkonsolidasikan *Prinsip-Prinsip Organisasinya*. Meskipun mereka menulis pada waktu yang bersamaan, fokus dari Taylor dan Fayol cukup berbeda. Ide-ide Taylor didasarkan atas penelitian ilmiah, sedangkan Fayol menulis atas dasar pengalamannya bertahun-tahun sebagai seorang praktisi eksekutif. Fayol mencoba mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Sedangkan Taylor memusatkan perhatian pada tingkat yang paling rendah dari organisasi manajemen, yaitu tingkat paling rendah dari sebuah pabrik (*shop level management*).

Fayol mengusulkan empat belas prinsip yang menurutnya dapat digunakan secara universal dan dapat diajarkan di sekolah-sekolah dan universitas-universitas. Banyak dari prinsip organisasi tersebut,

meskipun kurang keuniversalmannya, diikuti secara luas oleh para manajer dewasa ini.

### ⊕ **Max Weber dan Birokrasi**

Kontribusi utama yang ketiga yang dibuat oleh para teoritikus tipe 1 adalah struktur organisasi ‘tipe ideal’ yang diusulkan oleh para sosiologi Jerman yakni Max Weber.

Weber menulis pada permulaan abad ini dan telah mengembangkan sebuah model struktural yang ia katakan sebagai alat yang paling efisien bagi organisasi-organisasi untuk mencapai tujuannya. Ia menyebut struktur ideal ini sebagai birokrasi. Struktur tersebut dicirikan dengan adanya pembagian kerja, sebuah hierarki wewenang yang jelas, prosedur seleksi yang formal, peraturan yang rinci, serta hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi (*impersonal*). Gambaran Weber tentang birokrasi telah menjadi prototipe rancangan bagi kebanyakan struktur organisasi yang sekarang ada.

### ⊕ **Ralph Davis dan Perencanaan Rasional**

Kontribusi terakhir dari para teoritikus tipe I yang akan penulis perkenalkan adalah perspektif perencanaan rasional, yang mengatakan bahwa struktur merupakan hasil logis dari tujuan-tujuan organisasi. Posisi ini diungkapkan dengan baik oleh Ralph C.Davis.

Davis mengatakan bahwa tujuan utama sebuah perusahaan adalah pelayanan ekonomis. Tidak ada perusahaan yang dapat hidup jika tidak memberikan nilai ekonomis. Nilai ekonomis ini dikembangkan melalui aktivitas yang dilakukan oleh para anggotanya untuk menciptakan produk atau jasa organisasi. Aktivitas-aktivitas tersebut kemudian menghubungkan tujuan organisasi dengan hasilnya. Adalah pekerjaan manajemen untuk mengelompokan aktivitas-aktivitas tersebut sedemikian rupa sehingga membentuk struktur organisasi. Davis kemudian berkesimpulan bahwa dengan demikian struktur organisasi bergantung pada tujuan-tujuan organisasi.

Perpektif perencanaan rasional menawarkan sebuah model yang sederhana dan langsung untuk merancang sebuah organisasi. Perencanaan formal manajemen menentukan tujuan-tujuan organisasi. Tujuan-tujuan tersebut kemudian, dalam urutan yang logis menentukan pengembangan struktur, arus wewenang, serta hubungan lainnya.

## **Tipe 2**

Sampai saat ini, yang menjadi tema umum di antara para teoretikus tipe 2 adalah pengakuan mengenai sifat sosial dari organisasi. Teoretikus-teoretikus tersebut, yang seringkali disebut sebagai yang membentuk aliran hubungan antar manusia (*human relations school*), memandang organisasi sebagai sesuatu yang terdiri dari tugas-tugas dan

manusia. Para teoretikus tipe 2 mewakili pandangan dari sisi manusianya dibandingkan sisi mesin pandangan teoritikus tipe 1.

### ❏ **Elton Mayo dan Kajian Hawthorne**

Perkembangan tahap kedua dari teori organisasi kontemporer dimulai dengan sejumlah percobaan yang dilakukan pada Western Electric Company di pabriknya Ciceo, Illionis 1924 dan 1927. Kajian Hawthorne yang akhirnya diperluas dan diteruskan sampai permulaan tahun 1930-an pada mulanya diciptakan oleh para insinyur industri dari *Western Electric* untuk menguji akibat dari berbagai macam tingkat penerangan terhadap produktivitas pekerja. Kelompok-kelompok kontrol dan eksperimen dibentuk.

Kelompok eksperimen dihadapkan dengan berbagai intensitas penerangan yang konstan. Para insinyur mengharapkan bahwa keluaran (*output*) individual akan berhubungan langsung dengan intensitas penerangan. Tetapi hasil temuan menunjukkan kontradiksi. Ketika tingkat penerangan ditambahkan pada unit eksperimen, keluaran meningkat untuk setiap kelompok. Secara tidak terduga, ketika tingkat pengurangan dikurangi pada kelompok eksperimen, produktivitas kedua kelompok tetap meningkat. Sebenarnya penurunan produktivitas terlihat pada kelompok eksperimen hanya jika intensitas penerangan dikurangi sampai dengan penerangan sinar bulan. Para insinyur berkesimpulan bahwa intensitas penerangan

jelas tidak mempunyai hubungan langsung dengan produktivitas kelompok tetapi mereka tidak dapat menjelaskan perilaku yang mereka saksikan.

Para insinyur *Western Electric* kemudian menghubungi ahli psikologi dari Harvard. Elton Mayo beserta kawan-kawannya pada tahun 1927 untuk ikut serta di dalam kajian tersebut sebagai konsultan. Mulailah sebuah hubungan yang berjalan sampai 1932 dan mencakup berbagai percobaan yang menyangkut rancang ulang pekerjaan, perubahan panjangnya hari kerja dan waktu kerja dalam seminggu, pengenalan waktu istirahat serta rencana upah individual dibandingkan dengan upah kelompok, misalnya pada sebuah percobaan. Para peneliti mencoba untuk mengevaluasi efek sistem pembayaran insentif untuk pekerjaan atas dasar hasil terhadap produktivitas kelompok. Hasilnya menunjukkan bahwa rencana upah insentif tidak terlalu menentukan terhadap keluaran seorang pekerja dibandingkan tekanan dan penerimaan kelompok serta rasa aman dalam kelompok. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa norma sosial kelompok merupakan kunci penentu perilaku kerja seseorang.

Pada umumnya para ahli manajemen sepakat bahwa kajian Hawthorne memberi dampak dramatis pada arah manajemen dari teori organisasi. Kajian ini mengantarkan kita ke zaman humanisme organisasi. Dalam melihat masalah rancangan organisasi, para manajer selalu mempertimbangkan akibat terhadap

kelompok kerja, sikap pegawai dan hubungan antar manajemen dan pegawai.

### ☐ **Chester Bernard dan Sistem Kerja Sama**

Mempersatukan pandangan Taylor, Fayol dan Weber dengan hasil kajian Hawthorne mengarah kepada kesimpulan bahwa organisasi merupakan sistem kerja sama. Organisasi terdiri dari tugas-tugas dan manusia yang harus dipertahankan pada suatu tingkat keseimbangan. Perhatian yang hanya ditujukan kepada pekerjaan atau kepada kebutuhan orang yang melaksanakan tugas tersebut akan mengurangi optimalisasi sistem tersebut. Jadi para manajer harus mengorganisasi di sekitar persyaratan tugas yang harus dilaksanakan dan kehidupan dari orang yang akan melaksanakannya.

Gagasan bahwa sebuah organisasi adalah sebuah sistem kerjasama pada umumnya dikatakan berasal dari Chester Barnard. Ia menawarkan ide-idenya di dalam *The Functions of the Executive*, dimana ia menggunakan pengalamannya selama bertahun-tahun di *American Telephone and Telegraph*, termasuk kedudukannya sebagai Presiden *New Jersey Bell*.

Selain salah satu orang pertama yang memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem, Barnard juga menawarkan pandangan penting lainnya. Ia menantang pandangan klasik yang mengatakan bahwa wewenang harus didefinisikan sesuai dengan tanggapan dari bawahan; ia memperkenalkan peran

dari organisasi informal ke dalam teori organisasi; dan ia mengusulkan agar peran utama manajer adalah memperlancar komunikasi dan mendorong para bawahan untuk berusaha lebih keras.

### ☐ **Douglas McGregor dan Teori X - Teori Y**

Dari sekian banyak kontributor yang paling banyak disebut dari para teoretikus tipe 2 adalah tesis Douglas McGregor yang menyatakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia; pertama pada dasarnya negatif (**Teori X**) dan yang lainnya pada dasarnya positif (**Teori Y**). Setelah mempelajari cara para manajer menghadapi para pegawai, McGregor berkesimpulan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokan asumsi tertentu dan bahwa manusia cenderung untuk menyesuaikan perilakunya terhadap bawahannya sesuai dengan asumsi-asumsi tersebut.

Di bawah teori X ada empat asumsi yang dianut oleh para manajer:

1. Para pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan jika mungkin, berusaha menghindarinya.
2. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan

3. Cara pegawai akan mengelakan tanggung jawab dan mencari pengarahannya yang formal sepanjang hal itu mungkin.
4. Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman di atas faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan dan hanya akan memperhatikan sedikit ambisi.

Kebalikan dari pandangan yang negatif terhadap manusia, McGregor menempatkan empat asumsi lain yang disebut teori Y:

1. Para pegawai dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang biasa seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Manusia akan menentukan arahnya sendiri dan mengendalikan diri, jika mereka merasa terikat kepada tujuan-tujuan.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, malahan mencari tanggung jawab
4. Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik tersebar luas pada seluruh populasi dan tidak selalu merupakan hak dari mereka yang menduduki fungsi manajerial.

Apa implikasi dari teori X dan teori Y McGregor terhadap teori organisasi? McGregor berargumentasi bahwa asumsi-asumsi teori Y lebih disukai dan asumsi-asumsi itu harus dapat membimbing pada manajer dalam merancang organisasi mereka dan dalam memotivasi pegawai-pegawainya. Gairah yang besar pada permulaan tahun 1960-an, bagi pengambilan

keputusan partisipatif, penciptaan pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang para pekerja, serta pengembangan hubungan antar kelompok yang baik dapat ditelusuri dan saran McGregor agar manajer mengikuti asumsi-asumsi teori Y.

### ☐ **Warren Bennis dan Matinya Birokrasi**

Tema humanistik yang kuat dari para teoretikus tipe 2 mencapai puncaknya dengan sebuah pidato tentang matinya. Warren Bennis, misalnya mengatakan bahwa pengambilan keputusan pada birokrasi yang disentralisasi, kepatuhan kepada wewenang, serta pembagian kerja yang sempit diganti dengan struktur yang didesentralisasi dan demokratis yang diorganisasi di sekitar kelompok yang fleksibel. Pengaruh yang berasal dari keahlian. Seperti juga Webber yang berargumentasi bahwa birokrasi itu adalah organisasi yang ideal, maka Warren Bennis menyatakan yang sebaliknya kondisi saat ini menunjukkan bahwa bentuk organisasi yang ideal adalah *adhocracy* yang fleksibel. Dalam kurun waktu lima puluh tahun kita telah bergerak dari satu posisi ekstrim ke posisi ekstrim lainnya.

### **Tipe 3**

Baik kekuatan gelap yang mekanistik maupun kekuatan terang yang humanistik dapat memperkuat pembuktian bahwa pemecahan mereka, dan hanya pemecahan mereka adalah yang benar untuk semua keadaan. Konflik antara tesis dan antitesis membawa

kita pada sebuah sintesis yang memberi pedoman yang lebih baik bagi para manajer. Sintesis tersebut adalah pendekatan *contingency*.

#### ☞ **Herbert Simon dan Serangan Terhadap Prinsip-prinsip**

Gerakan *contingency* mencapai puncaknya pada tahun 1960-an, tetapi Herbert Simon sudah menyadari pada tahun 1940-an bahwa prinsip-prinsip tipe 1 harus mengalah terhadap pendekatan *contingency*. Simon mencatat bahwa kebanyakan dari prinsip klasik tidak lebih dari pada pepatah saja dan banyak di antaranya saling bertentangan. Ia menyatakan bahwa teori organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang dangkal dan terlalu disederhanakan bagi suatu kajian mengenai kondisi yang di bawahnya dapat diterapkan prinsip yang saling bersaing. Namun demikian, tahun 1950 dan 1960-an cenderung masih didominasi oleh prinsip-prinsip yang simplisistik baik dalam keragaman mekasistik maupun humanistiknya. Diperlukan kurang lebih dua puluh tahun bagi para teoretikus organisasi untuk memberikan tanggapan yang efektif terhadap tantangan Simon.

#### ☞ **Perspektif lingkungan dari Katz dan Kahn**

Buku Daniel Katz dan Robert Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, merupakan pendorong yang penting bagi pengenalan perspektif sistem terbuka tipe 3 terhadap teori organisasi. Buku memberikan deskripsi yang meyakinkan tentang keunggulan-

keunggulan perspektif sistem terbuka untuk menelaah hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya, dan perlunya organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah jika mereka ingin dapat bertahan hidup.

Setelah terbitnya karya Katz dan Kahn, berbagai teoretikus menyelidiki hubungan lingkungan struktur. Berbagai jenis lingkungan diidentifikasi dan banyak penelitian telah dilakukan untuk mengevaluasi struktur mana yang paling sesuai dengan berbagai lingkungan yang ada. Pada saat ini tidak ada diskusi mengenai organisasi yang dapat dikatakan lengkap tanpa adanya penilaian yang mendalam mengenai lingkungan sebagai sebuah faktor *contingency* utama yang mempengaruhi bentuk struktur yang diinginkan.

#### ↳ **Kelompok Aston dan Besaran Organisasi**

Selain para pendukung lingkungan dan teknologi, para teoretikus tipe 3 ini mencakup mereka yang mendukung besaran (*size*) organisasi sebagai sebuah faktor penting yang mempengaruhi struktur. Posisi ini dipertahankan dengan gigih oleh para peneliti yang mempunyai hubungan dengan Universitas Aston di Inggris. Organisasi besar telah terbukti mempunyai banyak kesamaan komponen struktural.

Demikian juga halnya dengan organisasi kecil. Mungkin yang paling penting adalah bukti menunjukkan bahwa beberapa hal dari komponen tersebut mengikuti

sebuah pola tertentu pada saat organisasi berkembang dalam besarnya.

Bukti tersebut ternyata berguna bagi para manajer untuk membantu mereka membuat keputusan desain organisasi bersamaan dengan bertumbuhnya organisasi.

#### ☞ **Kasus Teknologi**

Penelitian pada tahun 1960-an oleh Joan Woodward dan Charles Perow, demikian juga kerangka kerja konseptual yang disampaikan oleh James Thompson, telah memberi alasan yang kuat mengenai pentingnya teknologi di dalam menentukan struktur yang sesuai bagi sebuah organisasi, seperti halnya dengan lingkungan, tidak ada diskusi pada masa kini mengenai organisasi dan kebutuhan bagi para manajer untuk memadukan struktur dengan teknologi

#### **Tipe 4**

Pendekatan paling mutakhir mengenai teori organisasi memusatkan perhatian pada sifat politis organisasi. Posisi ini mula-mula dibuat James March dan Herbert Simon, namun telah diperbaiki secara intensif oleh Jeffrey Pfeffer.

##### a. Batas-batas Kognitif Terhadap Rasionalitas dari March dan Simon

March dan Simon menentang gagasan klasik mengenai keputusan yang rasional atau optimum. Mereka berargumentasi bahwa mayoritas pengambil keputusan memilih alternatif yang memuaskan

alternatif yang cukup baik. Hanya pada kasus-kasus yang luar biasa mereka akan mencari dan menyeleksi alternatif yang optimal. March dan Simon menganjurkan agar model teori organisasi diubah model yang sangat berbeda dari pandangan sistem kerja sama yang rasional. Model yang diperbaiki ini mengakui keterbatasan rasionalitas pengambil keputusan serta mengakui keberadaan tujuan yang saling bertentangan.

#### b. Organisasi Pfeffer sebagai Arena Politik

Berdasarkan karya Simon dan March, Jeffrey Pfeffer menciptakan model teori organisasi yang mencakup koalisi kekuasaan, konflik *inherent* atas tujuan serta keputusan desain organisasi yang mendukung kepentingan pribadi dari mereka yang berkuasa. Pfeffer mengusulkan agar kendali di dalam organisasi menjadi tujuan ketimbang hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan-tujuan yang rasional, seperti produksi output yang efisien.

Organisasi merupakan koalisi yang terdiri dari berbagai kelompok dan individu dengan tuntutan berbeda-beda. Desain organisasi merupakan hasil dari pertarungan kekuasaan berbagai koalisi tersebut. Pfeffer mengatakan bahwa jika kita ingin mengerti mengapa dan bagaimana organisasi itu dirancang secara demikian, maka kita harus menilai preferensi dan kepentingan dari mereka yang berada di dalam organisasi yang mempunyai pengaruh

terhadap pengambilan keputusan mengenai desain. Pandangan ini sekarang sedang digemari.

## **RINGKASAN**

Teori organisasi modern dimulai dengan karya para teoretikus tipe 1, mereka sangat menggantungkan diri pada prinsip-prinsip yang simplisistik dan universal dan mengembangkan model organisasi yang terlalu rasional dan mekanistik. Para teoretikus tipe 2, sampai pada tingkat tertentu, mewakili pandangan tandingan terhadap pandangan rasional-mekanistik tersebut. Fokus kemudian menjauh dari pembagian kerja dan kekuasaan yang disentralisasi ke arah organisasi yang demokratis. Faktor manusiawi, yang cenderung diperlukan sebagai sesuatu yang “biasa” yang dapat diramalkan oleh para teoretikus tipe 1, menjadi yang paling utama, sebagai inti dari teori organisasi pada tahun-tahun antara 1930 dan 1960.

Keadaan teori organisasi dewasa ini lebih mencerminkan kontribusi para teoretikus tipe 3 dan 4. Para pendukung pandangan *contingency* mengambil alih pandangan yang diberikan oleh para teoretikus sebelumnya dan menyusunnya kembali ke dalam konteks situasional.

Pandangan *contingency*, selain menggarisbawahi penegasan bahwa tidak ada “cara yang terbaik”, telah membuat langkah yang cukup berarti dalam mengidentifikasi variabel-variabel *contingency* yang paling penting untuk menentukan struktur yang tepat. Perspektif politis yang diambil oleh para teoretikus tipe

4, yang membangun atas dasar pengetahuan kita tentang pengambilan keputusan berdasarkan perilaku dan ilmu politik, telah meningkatkan kemampuan kita dengan cukup berarti untuk menjelaskan fenomena-fenomena organisasi yang terlewatkan oleh asumsi rasional para pendukung *contingency*.

## **BAB IV ADMINISTRASI**

### **4.1 Administrasi Sebagai Suatu Disiplin Ilmiah**

Dalam bab terdahulu telah disinggung tentang administrasi sebagai seni yang pada hakekatnya timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia. Jelasnya semenjak manusia telah berbudaya, yaitu dengan mengembangkan ciptanya/akal pikirannya, rasanya/seninya, karsanya/kehendaknya, dan adanya kerjasama antara dua orang atau lebih telah merupakan unsur-unsur administrasi dalam kehidupan bersama dalam bermasyarakat. Oleh karena itu administrasi sebagai suatu seni sesungguhnya bukan merupakan hal yang baru, karena dengan adanya dua manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu, di sana sudah terdapat administrasi, yaitu administrasi dalam praktek. Hebert A. Simon, misalnya pernah mengatakan apabila ada dua orang yang bekerja sama untuk menggulingkan sebuah batu yang tidak dapat digulingkan oleh hanya satu orang di antara mereka, di sanalah terdapat administrasi.

Sejarah telah menunjukkan kepada kita bahwa sejak periode pra sejarah dan periode sejarah, manusia telah menjalankan sebagian prinsip-prinsip administrasi yang sekarang kita kenal, dan telah menerapkan dalam bidang pemerintahan dan perdagangan. Perubahan, pengangkutan dan sebagainya, misalnya terlihat pada zaman pemerintahan Mataram I, Majapahit dan Sriwijaya (di Indonesia), zaman pemerintahan Mesir

kuno, zaman pemerintahan Tiongkok kuno dan sebagainya.

Bukti-bukti peninggalan pada zaman tersebut berupa hasil kebudayaan yang sekarang masih dikagumi orang yaitu candi Borobudur, candi Kalasan (Indonesia), piramid dari Mesir dan Pagar Tembok Raksasa dari Tiongkok dan lain-lain.

Berakhirnya perkembangan administrasi sebagai seni ditandai oleh lahirnya “gerakan administrasi ilmiah” yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor dari Amerika Serikat dan Hendry Fayol dari Perancis, pada akhir abad ke-19 dan di sini terdapat dua hal yang perlu dicatat yaitu:

1. Berakhirnya status administrasi sebagai seni semata-mata dan lahirnya administrasi dan manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan (disiplin baru)
2. Berakhirnya periode pra sejarah dan periode sejarah manusia dalam perkembangan administrasi dan manajemen dan tibanya periode “zaman modern”, yang dimulai sejak lahirnya abad baru terus berkembang sampai sekarang dalam abad ke-20 ini.

Perlu ditambahkan di sini bahwa setiap perkembangan ilmu administrasi yang telah dikemukakan di atas, pada waktu yang bersamaan timbul juga perkembangan-perkembangan mengenai substansi yang menjadi obyek penelitian dalam ilmu administrasi, misalnya; ilmu manajemen, ilmu organisasi, ilmu administrasi negara, ilmu administrasi niaga, ilmu

administrasi keuangan, kepegawaian, material dan lain-lain.

Di dalam ilmu administrasi niaga, timbul perkembangan-perkembangan baru yang melahirkan disiplin-disiplin baru, misalnya; manajemen produksi, manajemen pemasaran (*marketing management*), *industrial relation* dan lain-lain.

Perkembangan terakhir yang perlu mendapat perhatian bersama ialah bahwa ilmu administrasi pada saat ini terdapat suatu cabang ilmu baru yang disebut dengan ilmu administrasi pembangunan.

Di samping itu terdapat juga hal lain yang perlu dijelaskan bahwa ilmu pengetahuan timbul dan berkembang oleh karena adanya kebutuhan yang nyata dan dirasakan oleh masyarakat terhadap suatu ilmu tertentu. Bagi negara-negara yang saat sekarang ini digolongkan kepada “negara yang sedang berkembang” (*developing countries*) dirasakan bahwa teori-teori dan prinsip-prinsip dari pada ilmu administrasi negara tradisional yang terutama dikembangkan di dunia Barat, khususnya Amerika Serikat, sudah tidak memadai lagi untuk memenuhi kebutuhan bagi negara-negara yang sedang giat melakukan pembangunan. Oleh karena itu para ahli mulai mengalihkan pikiran perhatiannya serta waktunya terhadap suatu cabang ilmu administrasi yang relevan dengan negara-negara yang sedang berkembang, serta dianggap mampu menjawab tantangan yang dihadapi, yaitu ilmu administrasi pembangunan. Hal ini dapat dipahami, mengingat bahwa pembangunan di suatu Negara akan terus berkembang.

## 4.2 Pengertian Administrasi

Untuk memahami makna administrasi secara menyeluruh, kiranya perlu dikemukakan tentang pengertian yang berkembang saat ini, paling tidak dilihat dari dua sudut pandang, yakni dalam arti sempit dan dalam arti luas.

### 1) Administrasi dalam arti sempit:

Istilah administrasi berasal dari arti kata *Administratie* (bahasa Belanda). Meliputi kegiatan catat mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan. Dengan demikian, tatausaha adalah sebagian kecil dari kegiatan administrasi, bahkan orang awam menganggap bahwa administrasi hanya berkisar di antara kegiatan-kegiatan yang ada di ruangan kantor.

### 2) Administrasi dalam arti luas

Istilah administrasi dalam arti luas berasal dari kata *administration* (Bahasa Inggris). Terdapat beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

a) Menurut Leonard D. White “Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok baik negara maupun swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil, dan sebagainya”

b) Menurut H. A. Simon “Administrasi sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama”

- c) Menurut William H. Newman “Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tercapainya tujuan bersama”

Dari beberapa pandangan tersebut secara garis besar dapat dikatakan bahwa administrasi adalah ilmu yang mempelajari proses kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, administrasi adalah suatu proses dalam mengatur kerjasama untuk mencapai tujuan. Jadi, inti administrasi adalah upaya mencapai tujuan. Adapun kegiatan kerjasama itu sendiri merupakan gejala yang sifatnya universal dan memerlukan suatu proses pergerakan nyata yang disebut dengan manajemen, sehingga tak dapat dipungkiri bahwa administrasi erat kaitannya dengan manajemen.

Apabila dititikberatkan pada kegiatan kerja sama, dapat juga dirumuskan bahwa administrasi adalah administrasi kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya–sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Tuckman (1965), proses terbentuknya kelompok yang memungkinkan terjadinya kerja sama melalui empat tahapan, yaitu : a) saling menerima; b) berkomunikasi

dan mengambil keputusan; c) motivasi dan berproduksi; dan d) pengendalian dan organisasi. Dengan demikian, administrasi erat kaitannya dengan proses pembentukan kelompok yang memiliki tujuan bersama.

### **4.3 Penggolongan Ilmu Administrasi**

Apabila administrasi diartikan sebagai rangkaian kegiatan kerja sama dalam sekelompok manusia untuk mencapai tujuan, ini berarti bahwa fenomena kegiatan kerja sama sebagai objek kajian ilmu administrasi hampir dijumpai dalam setiap aspek kehidupan manusia. Dalam kehidupan sehari-hari mudah dilihat dan dijumpai, bahwa dalam berbagai segi manusia selalu berkelompok, walaupun hanya dua orang. Semakin banyak orang yang terlibat, kegiatan kerja sama dalam kelompok tersebut akan semakin kompleks dan rumit, sehingga untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien diperlukan penataan yang rapi dan akurat, maka muncullah istilah administrasi. Dengan demikian, betapa pentingnya keberadaan administrasi dalam kehidupan manusia.

Pentingnya studi dan peranan administrasi juga disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a) Dalam kehidupan masyarakat modern, apalagi di era global seperti sekarang ini akan terjadi perubahan pola kehidupan di segala bidang, kemudian akan menjadi pola kehidupan berdasarkan kerja sama keorganisasian yang semakin kompleks.

- b) Pola kehidupan keorganisasian yang ada akan berkaitan dengan pola kehidupan modern dan cara berfikir secara rasional dalam merancang sebuah tata kerja.
- c) Cara berfikir dan bekerja secara rasional ini berkaitan dengan pengetahuan dan teknologi yang terus meningkat.
- d) Cara berfikir modern dan bekerja secara rasional dimaksudkan untuk menghasilkan keefektifan dan kerasionalan dalam upaya mencapai tujuan.
- e) Berfikir dan bekerja secara rasional dengan teknologi modern dan dengan pola kehidupan berorganisasi modern ke arah efisiensi dan efektivitas memerlukan administrasi.

Dalam prakteknya, penerapan administrasi dalam kehidupan manusia dapat dibedakan menjadi dua golongan besar, yakni sebagai berikut;

- a) Administrasi negara, meliputi kegiatan proses di bidang ketatanegaraan.
  - 1) Menurut J.F.Robert “Administrasi negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan tujuan pelaksanaan kekuasaan/kewenangan politiknya.
  - 2) Menurut Dimock “Administrasi negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan/kewenangan politiknya.
- b) Administrasi Swasta/Niaga yaitu kegiatan-kegiatan/proses/usaha yang dilakukan di bidang swasta/niaga. Dalam bidang administrasi niaga, dapat dikatakan bahwa “Administrasi niaga

merupakan kegiatan-kegiatan daripada organisasi-organisasi niaga dalam usahanya mencapai tujuan, yaitu mencari keuntungan”.

Pengertian tersebut hanya sebagian kecil dari pendapat para ahli yang dikenal di lingkungan akademisi, sebenarnya agak sulit mencari pengertian administrasi negara yang tepat dan merangkum semuanya karena ruang lingkup administrasi negara sangat luas, ada yang berorientasi kekuasaan dan politik, ada juga yang berorientasi pada pelaksanaan tugas dan wewenang masing-masing bagian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Administrasi Negara mencakup kepentingan, tugas dan kewenangan pemerintah di dalam kedudukannya, tugas-tuganya, fungsi dan wewenangnya sebagai Administrator Negara.

Secara etimologis, istilah administrasi negara terjemahan dari kata *Public Administrations*. Istilah ini lahir bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) sekitar tahun 1956-an. Jika istilah *Public Administration* itu diuraikan, maka “*Public*” berasal dari bahasa Latin “*Poplicus*” yang semula dari kata “*Populus*” atau “*People*” dalam bahasa Inggris yang berarti rakyat. Sedangkan kata “*Administration*” berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari kata “*ad*” artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif. Jhon M Pfiffner dalam buku “*Public Administration*” mengemukakan :“Administrasi Negara adalah

pelaksanaan kebijakan Negara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang representatif”.

Di Indonesia Badan Perwakilan Politik yang menetapkan Kebijakan Negara ialah Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), sebagai Lembaga Legislatif. Untuk membedakan antara administrasi Negara dan administrasi swasta, menurut Gerald. E. Caiden dalam bukunya “*Public Administrations*” dengan melihat tiga hal, yaitu: organisasinya dibentuk dengan peraturan pemerintah, karyawannya disebut pegawai negeri, dan pembiayaannya berasal dari uang rakyat.

Hal ini berbeda dengan administrasi niaga atau swasta. Administrasi niaga merupakan suatu rumpun dalam ilmu Administrasi yang membawahi semua administrasi yang meliputi administrasi pemasaran/penjualan, produksi, periklanan, personalia, dan keuangan. Untuk masing-masing berkembang sendiri-sendiri menjadi pengetahuan yang sistematis. Ilmu ini menjadi syarat penting yang harus dimiliki oleh para pegawai swasta yang bekerja dalam berbagai perusahaan.

Antara administrasi Negara dan administrasi niaga keduanya sama-sama memiliki tujuan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, tetapi berbeda dalam beberapa aspek.

Salah satu contoh, dalam aspek tujuan. Tujuan administrasi swasta atau niaga sangat jelas, yakni untuk

memperoleh keuntungan. Sedangkan administrasi pemerintah memiliki tujuan yang bersifat ambigu. Misalnya bertujuan untuk menetapkan kebijakan publik, tetapi jangan terlalu percaya bahwa pegawai sektor publik tidak peduli tentang hal-hal keuangan.

Faktor lain yang membuat sektor publik yang berbeda dari administrasi swasta adalah pengambilan keputusan. Dalam administrasi publik, keputusan harus pluralistik. Para pendiri sengaja menciptakan sebuah republik yang demokratis di mana semua keputusan kunci dibuat dalam lingkungan yang dipolitisasi. Hal ini memungkinkan untuk partisipasi maksimum: debat terbuka, poin veto beberapa – pengambilan keputusan hierarki di mana konsensus harus dicapai pada setiap tingkat, baru mencapai keputusan. Sementara administrasi swasta dalam proses pengambilan keputusan jauh lebih sederhana, yakni bersifat monopoli atau dekat dengan monopoli. Jenis pengambilan keputusan akan menghindari konflik kepentingan, maka, tujuannya sangat jelas.

Dengan demikian, telah tampak perbedaan antara administrasi Negara dengan administrasi swasta. Namun secara lebih tegas, dapat dikatakan bahwa administrasi Swasta: a) Bertujuan memperoleh untung sebesar-besarnya; b) Pencapaian tujuannya dilakukan dengan kebijaksanaan yang bersifat menguntungkan; dan c) Tidak selalu terikat dengan prosedur yang berlaku tetapi

mengutamakan hasil yang dicapai. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel : 4.1  
Perbedaan antara Administrasi Negara dan Swasta

<b>Administrasi Negara</b>		<b>Administrasi Swasta</b>	
1	Bertujuan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya pada masyarakat	1	Bertujuan memperoleh untung sebesar-besarnya.
2	Pencapaian tujuan berdasarkan ketentuan dan aturan	2	Pencapaian tujuan dilakukan dengan kebijaksanaan yang bersifat menguntungkan
3	Kegiatannya mengutamakan kebenaran sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan	3	Tidak selalu terikat dengan prosedur yang berlaku, tetapi mengutamakan hasil yang dicapai.
4	Bersifat monopolistik karena sifatnya mengutamakan kepentingan umum	4	Sifatnya bersaing bebas
5	Kegiatan ditujukan bagi kepentingan kesejahteraan rakyat banyak	5	Kegiatan tidak mempertimbangkan bagi kepentingan kesejahteraan rakyat, tetapi memperhitungkan kepentingan kesejahteraan individu atau kelompoknya.

#### **4.4 Perbedaan dan Persamaan Administrasi dengan Manajemen.**

Di antara para ahli terdapat perbedaan pandangan mengenai administrasi dan manajemen. Ada yang menyatakan bahwa keduanya sama, ada pula yang menganggap berbeda, namun masing-masing pendapat memiliki argumentasi.

- 1) Para ahli yang berpandangan bahwa pengertian administrasi dan manajemen sama antara lain:
  - a) William H. Newman, yang menyatakan bahwa “Apa yang dimaksud dengan arti administrasi, termasuk pula dalam arti manajemen”
  - b) Dimock yang menyatakan bahwa ”Administrasi atau manajemen adalah suatu pendekatan yang terencana terhadap pemecahan semua macam masalah yang kebanyakan terdapat pada setiap individu atau kelompok baik negara atau swasta.
  
- 2) Para ahli yang berpandangan bahwa pengertian administrasi dan manajemen berbeda, yaitu :
  - a) McFarland yang menyatakan bahwa “ administrasi ditujukan terhadap penentuan tujuan pokok dan kebijakannya, sedangkan manajemen ditujukan terhadap pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan.
  - b) Ordway Tead, menyatakan bahwa ;
    - (1) “Administrasi adalah suatu proses dan badan yang bertanggung jawab terhadap penentuan tujuan, dimana organisasi dan manajemen digariskan”
    - (2) Manajemen adalah suatu proses dan badan yang secara langsung memberikan petunjuk, bimbingan kegiatan dari suatu organisasi dalam merealisasi (melaksanakan) tujuan yang telah ditetapkan”.

Secara sederhana dapat dilihat bahwa antara administrasi dan manajemen memang terdapat persamaan, tetapi ada pula perbedaannya. Dilihat dari

segi makna keduanya memiliki kesamaan, karena sama-sama merupakan wadah, di dalamnya terdapat dua orang atau lebih yang bekerja sama, melakukan aktifitas bersama untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama serta di dalamnya terdapat juga peraturan dan kepemimpinan. Namun dilihat dari implementasinya terdapat perbedaan, administrasi titik beratnya pada proses, sedangkan manajemen titik beratnya pada fungsi. Kedua kegiatan tersebut sama-sama berada dalam organisasi sehingga jelas keduanya saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan.

#### **4.5 Pengelompokan Bidang Administrasi**

Dilihat dari bidangnya, administrasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Dalam bidang tugas dan pekerjaannya
  - 1) Bidang Administatrasi
  - 2) Bidang Teknis Fungsional
  
- b. Dalam Bidang Administrasi
  - 1) Administrasi Umum
    - a) Administrasi Negara
      - Sipil
      - Militer
      - Niaga
    - b) Administrasi Swasta
  - 2) Teknik-teknik pengelolaan/manajemen
    - a) Sistem perencanaan, pembuatan program dan anggaran yang dikembangkan dari konsep

*Planning, Programming and Budgeting System*

- b) Sistem manajemen informasi yang dikenal dengan *Management Information System*
- c) *Operation Research*
- d) Analisa System (*System Analyze*)
- e) Teknik-teknik perencanaan
- f) Teknik-teknik pengambilan keputusan
- g) Statistik
- h) Sistem kearsipan
- i) Administrasi keuangan
- j) Administrasi kepegawaian
- k) Administrasi material
- l) Administrasi perkantoran
- m) Ketatausahaan

3) Administrasi Bidang Pembangunan

a) Administrasi proyek pembangunan

Administrasi bidang pembangunan adalah administrasi suatu proyek atau sektor pembangunan, misalnya administrasi kesehatan, administrasi pertanian, administrasi perhubungan, dan sebagainya. Dalam bidang ini masuk juga administrasi pembangunan dalam arti sempit, seperti administrasi rumah sakit, administrasi sekolah, dan sebagainya.

b) Administrasi proses pembangunan, dilihat dari segi proses administrasi bidang pembangunan. Bidang ini disebut *The Administrations of Development*, meliputi:

- (1) Perumusan kebijakan pembangunan

- (2) Perencanaan dan penyusunan program
  - (3) Pelaksanaan rencana dan program pembangunan
  - (4) Pengawasan dan pengendalian
- c) Administrasi proses pembangunan, dilihat dari segi proses administrasi atau penyempurnaan administrasi. Administrasi bidang pembangunan ini disebut juga *The Development of A Administrations*, yang meliputi:
- (1) Kelembagaan
  - (2) Ketatalaksanaan
  - (3) Kepegawaian
  - (4) Sarana dan fasilitas kerja
- c. Bidang Teknis Fungsional
- Bidang teknis fungsional yaitu menyangkut bidang teknis sesuai dengan tugas pokok departemen atau instansi yang bersangkutan. Misalnya:
- 1) Ilmu kesehatan, sebagai substansi dari departemen kesehatan
  - 2) Ilmu pertanian, sebagai substansi dari departemen pertanian
  - 3) Ilmu keuangan, sebagai substansi dari departemen keuangan
  - 4) dll
- d. Bidang Teknis Murni
- Teknik murni adalah teknik yang masih dikembangkan sebagai ilmu pengetahuan ilmu pengetahuan pendidikan dan pelatihan. Teknik murni ini belum menjadi substansi teknik dari suatu departemen, tetapi masih dimiliki oleh lembaga-lembaga pendidikan tinggi yang ada.

## **4.6 Kecakapan Administrasi dan Teknis Administrasi**

Dalam menyelesaikan pekerjaan, setiap tingkatan manajemen memiliki beban tugas yang berbeda secara hirarkhis, sebagai berikut:

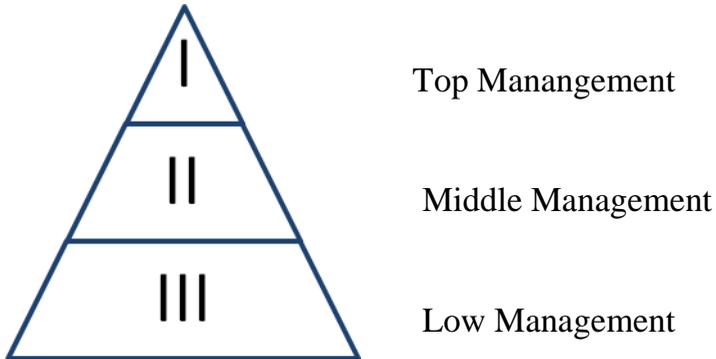
- a. *Tingkat Atas (Top Management)*  
Adalah orang-orang yang bertanggung jawab atas berhasilnya organisasi dalam mencapai tujuan. Mereka harus mempunyai pandangan yang luas, kemampuan melihat ke depan, dan dapat membawa kemajuan bagi organisasi. (kurang-lebih 25-75)
- b. *Tingkat Menengah (Middel Management)*  
Merupakan penghubung kebijakan pimpinan tingkat atas bagi keperluan pimpinan tingkat bawah. Diperlukan kecakapan/keterampilan untuk menterjemahkan kebijakan secara terperinci agar mudah dipedomani oleh pimpinan tingkat bawah, maka perbandingan antara keterampilan administratif/manajemen dengan keterampilan teknis diperlakukan sama besar (kurang-lebih 50-50)
- c. *Tingkat bawah (Low Management)*  
Secara langsung menangani tugas-tugas yang bersifat operasional, diperlukan kecakapan/keterampilan teknis yang lebih besar. Sedangkan keterampilan administrasi/manajemen tidak banyak diperlukan. (kurang-lebih 75-25)

Tingkat-tingkat kecakapan atau keterampilan dalam bidang administrasi manajemen, dan teknis

operasional secara garis besar dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Tabel: 4.2  
Perbandingan Keterampilan dan Manajemen

Tingkat Manajemen	Keterampilam	Manajemen
<i>Top Management</i>	25%	75%
<i>Middle management</i>	50%	50%
<i>Low management</i>	75%	25%



Gambar: 4.1  
Tingkatan Manajemen

Sehubungan dengan hal tersebut, Henry Fayol berpendapat bahwa bila seorang pimpinan tingkat bawah akan dipromosikan pada tingkat jabatan yang lebih tinggi maka ia harus menambah keterampilan administrasi dan manajemen, baik melalui pendidikan penjenjangan maupun latihan di bidang tersebut.

Dalam pengertian ini berlaku suatu aksioma bahwa semakin tinggi kedudukan atau jabatan seseorang di dalam organisasi, semakin banyak memerlukan keterampilan administrasi atau manajemen, dan semakin kurang memerlukan keterampilan teknis. Sebaliknya semakin rendah kedudukan atau jabatan seseorang di dalam organisasi, semakin banyak memerlukan keterampilan teknis, dan semakin kurang memerlukan keterampilan administrasi atau manajemen sesuai dengan tugas dan kewenangannya.

## **BAB V**

### **MANAJEMEN**

#### **5.1 Pengertian Manajemen**

Secara sederhana manajemen berarti mengatur, mengelola, atau menata. Adapun yang diatur adalah sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, antara lain manusia, uang, peralatan, mesin, metode, dan yang lainnya. Tujuannya agar sumber daya tersebut dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Penerapan manajemen dalam organisasi, titik beratnya kepada manusia, Dengan demikian, pada hakikatnya manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia, dan sumber daya manusia akan menggunakan sumber daya lainnya sebagai pendukung. Orang yang mengatur dinamakan manajer, oleh karena itu manajer adalah orang yang pandai menggunakan orang lain sesuai dengan tugas dan fungsinya. Manajer yang baik, tak pernah mengerjakan segalanya, melainkan selalu melakukan pembagian kerja berdasarkan prinsip-prinsip manajerial.

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya: Follet yang mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan

pekerjaan melalui orang lain. Sedangkan menurut Stoner manajemen adalah upaya mencapai tujuan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya - sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kemudian Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), seperti yang dikemukakan George Terry.

Dalam penataan organisasi, istilah manajemen diartikan sama dengan pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi manajemen

tersebut menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi tidak bergerak sendiri, melainkan membutuhkan orang lain untuk bekerja sama dengan baik.

## **5.2 Praktek dan Studi tentang Manajemen**

Jika manajemen berarti mengelola atau mengatur, maka penerapannya dapat dilakukan dalam berbagai hal, yang terpenting berkaitan dengan upaya mencapai tujuan melalui orang-orang. Dengan demikian, manajemen dapat diterapkan di rumah tangga, di perusahaan, di organisasi sosial, bahkan di lembaga pemerintahan, dan bisnis. Lebih dari itu, ada juga yang mengkaitkan manajemen dengan pengelolaan hati, sehingga ada yang disebut manajemen Qolbu. Namun tentu saja, dalam buku ini hanya akan dibahas berkenaan dengan penerapan manajemen dalam organisasi.

Secara umum, praktek manajemen dapat diterapkan dalam bisnis, rumah-rumah sakit, universitas-universitas, badan-badan pemerintah, dan aktivitas lain yang terorganisir.

Secara historis, praktek manajemen sudah berjalan sejak lama bahkan sama tuanya dengan peradaban manusia, tetapi studi tentang manajemen secara sistematis belum lama dikembangkan. Sekarang ini ilmu manajemen terus berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan sosial dan lingkungan.

Perkembangan yang terjadi saat ini berdampak pada makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibat dari efek globalisasi dan pengembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi demikian jelas mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar organisasi dapat tetap bertahan dan mampu bersaing. Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu respon positif dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk menerapkan dan mengembangkan manajemen dalam organisasi.

Dalam kehidupan manusia, secara individual orang perlu memahami ilmu manajemen, dengan alasan bahwa walaupun seseorang tidak berharap untuk menjadi seorang manajer, tetapi suatu saat sekecil apa pun perannya dalam organisasi ia akan terlibat juga dalam kegiatan manajemen. Secara spesifik, yang menjadi alasan tentang hal itu antara lain bahwa manajemen bersifat universal. Hampir dapat dipastikan bahwa manusia akan terlibat dalam suatu organisasi dalam menjalani kehidupannya, ia harus memahami bagaimana cara kerja manajemen yang akan membantu orang tersebut dalam menjalani kehidupannya di organisasi khususnya, dalam masyarakat pada umumnya. Di dalam keluarga orang akan mempelajari prinsip-prinsip manajemen secara tidak langsung. Para orang tua berusaha untuk

mewariskan berbagai tradisi keluarga beserta nilai-nilai yang terkandung di dalamnya kepada seluruh anggota keluarga. Di sisi lain seluruh anggota keluarga disadari atau tidak akan menerima dan menjalankan tradisi-tradisi tersebut dalam kehidupannya, baik di lingkungan keluarga maupun di luar keluarga. Apabila ada salah seorang anggota keluarga yang tidak mau mengikutinya ia akan menerima akibat, minimal dikucilkan oleh keluarga. Dengan demikian, dalam proses pewarisan tradisi tersebut terdapat tindakan-tindakan manajerial, walaupun tidak tampak secara factual. Namun diyakini bahwa akan ada kegiatan rekayasa manajemen, mulai dari merencanakan, mengatur faktor pendukung, melaksanakan, dan mengawasi pelaksanaan yang kesemuanya itu merupakan fungsi-fungsi manajemen.

Kemudian, langkah selanjutnya seseorang akan berinteraksi dengan anggota masyarakat. Di sini orang akan memasuki organisasi pendidikan (sekolah), organisasi rukun tetangga, rukun warga, Kelurahan/Desa dan seterusnya sampai kepada lingkiup yang lebih luas. Bahkan akan memasuki juga organisasi non formal, seperti perkumpulan pemuda, seni, olah raga, dan sebagainya. Artinya, selama manusia hidup akan senantiasa bersentuhan dengan organisasi yang dalamnya terdapat praktek-praktek manajemen. Hanya dalam prakteknya, ada yang berperan sebagai manajer, ada juga yang berperan sebagai obyek manajerial.

### 5.3 Proses manajemen

Proses manajemen maknanya hampir sama dengan fungsi manajemen, yaitu elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan

Menurut Wikipedia, proses manajemen adalah daur beberapa gugusan kegiatan dasar yang berhubungan secara integral, yang dilaksanakan di dalam manajemen secara umum, yaitu proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses pelaksanaan dan proses pengendalian, dalam rangka mencapai sesuatu tujuan secara ekonomis. Sesungguhnya keempat proses itu merupakan hasil ikhtisar dari pelbagai pendapat praktisi dan ahli mengenai manajemen.

Pendapat para ahli tentang pengertian manajemen berbeda-beda, namun rata-rata menitikberatkan kepada pentingnya proses manajemen. Menurut G.R. Terry, proses manajemen meliputi *Planning; Organizing; Actuating; dan Controlling*.

*Planning* merupakan kegiatan seorang manajer dalam menyusun sebuah rencana. Menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan di masa depan dengan sumber yang dimiliki. Agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis, sebelumnya harus ada keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya.

*Organizing* berarti menciptakan suatu struktur organisasi dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan antarbagian satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan dalam struktur tersebut. Pengorganisasian bertujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Di dalamnya ada proses pengkombinasian sumber daya yang saling berhubungan dan saling menopang. Selain itu, pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.

*Actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Orang yang memegang kunci dimulainya *actuating* adalah pemimpin dengan kepemimpinannya, dimulai dengan instruksi. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).

*Controlling* adalah proses pengawasan performa organisasi atau perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya organisasi/perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam kegiatan operasional organisasi/perusahaan, kemudian mencari

jalan pemecahannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar, dan mengevaluasinya.

Selain dari pendapat G.R. Terry tersebut, masih terdapat pandangan lain tentang proses manajemen yang dikemukakan oleh Henry Fayol dan Luther Gulick. menurut Henry Fayol, fungsi manajemen meliputi *Planning, Organization, Command, Coordinating*, dan *Control*. Sedangkan menurut Luther Gulick, proses manajemen meliputi : *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Budgeting*, dan *Reporting*.

Sepintas, pendapat tiga ahli tersebut berbeda, karena dilihat dari jumlahnya pendapat G.R. Terry empat fungsi, pendapat Henry Fayol lima fungsi, dan menurut Luther Gulick tujuh fungsi. Namun apabila direnungkan, pada hakikatnya sama hanya empat, yakni *planning, organizing, actuating*, dan *controlling*. Untuk memahaminya, bisa direnungkan tabel berikut ini.

Tabel 5.1  
Perbandingan Proses Manajemen

Henry Fayol	G.R Terry	Luther Gullick
<i>planning</i>	<b><i>planning</i></b>	<i>planning</i>
<i>organizing</i>	<b><i>organizing</i></b>	<i>organizing</i>
<i>command</i>	} <b><i>actuating</i></b> {	<i>staffing</i>
<i>coordinating</i>		<i>directing</i>
		<i>coordinating</i>
		<i>budgeting</i>
<i>control</i>	<b><i>controlling</i></b>	<i>reporting</i>

Dengan demikian, dalam proses manajemen terdapat empat fungsi utama yang harus dijalankan oleh para manajer, yakni perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian. Masing-masing memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling berkaitan dan merupakan satu kesatuan utuh yang harmonis dan terintegrasi.

#### **5.4 Pentingnya Fungsi-fungsi Manajemen**

Apabila mencermati definisi, kegunaan manajemen adalah agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Manakala manajemen diterapkan, munculah empat fungsi utama seperti yang telah dikemukakan sebelumnya. Dari keempat fungsi tersebut tidak ada yang paling penting, dan tidak ada yang kurang penting, apalagi hanya berperan sebagai pelengkap, melainkan semuanya memiliki derajat yang sama, dalam arti keberadaannya sama-sama penting.

Oleh karena itu, walaupun definisi-definisi manajemen berbeda-beda, namun ciri-ciri dasarnya mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*), penting untuk memilih dan menetapkan arah tindakan guna mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan. Rencana yang baik dan akurat merupakan gambaran keberhasilan pada *implementasi*, namun sebaik apa pun rencana yang dibuat, tidak akan berarti apa-apa tanpa pelaksanaan (*implementasi*).

2. Pengorganisasian (*organizing*), penting untuk mengkombinasikan berbagai sumber daya menjadi satu kesatuan yang berarti agar dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Sumber daya yang dikombinasikan antara lain uang, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, teknologi, mesin, waktu, tempat, dan yang lainnya. Misalnya, sumber daya manusia setelah dilakukan pengorganisasian akan menghasilkan formasi dalam bentuk panitia pelaksana; uang akan menjadi anggaran; waktu, tempat, kegiatan, dan orang akan menjadi jadwal.
3. Tindakan menggerakkan (*actuating*), penting untuk menginisiasi dan mengarahkan pekerjaan yang akan dilaksanakan, melalui instruksi, motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, pelatihan dan bentuk pengaruh lainnya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa dalam proses menggerakkan diperlukan adanya pemimpin dan kepemimpinan yang bertugas untuk menggerakkan semua sumber daya yang sudah disiapkan untuk bergerak sesuai dengan fungsi masing-masing berdasarkan tata aturan yang sudah ditentukan.
4. Pengendalian (*controlling*), penting guna mengecek dan membandingkan hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam prakteknya, ada yang berpendapat bahwa pengendalian terdiri dari dua bentuk, yakni berupa pengawasan dan evaluasi. Walaupun substansinya hampir sama (sama-sama bagian dari *controlling*), namun prakteknya berbeda.

Pengawasan dilakukan sejak perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan (*implementasi*, bahkan sampai kepada *controlling* sendiri. Dengan kata lain, pengawasan dilakukan terhadap seluruh tahapan proses manajemen. Tujuannya untuk menjaga agar semua kegiatan sesuai dengan rencana atau mencegah penyimpangan. Sedangkan evaluasi hanya dilakukan pada akhir kegiatan, dalam arti hanya digunakan pada saat suatu kegiatan atau pekerjaan sudah selesai dilaksanakan. Teknik evaluasi yang digunakan adalah membandingkan antara rencana atau target (t) dengan hasil (h) yang dicapai. Secara umum, hasil dari kegiatan evaluasi adalah data tentang kesenjangan antara target dengan hasil dalam tiga kategori, yakni  $t = \text{hasil}$ ;  $t > \text{hasil}$ ; atau  $t < \text{hasil}$ . Laporan dari hasil evaluasi tersebut akan sangat berguna untuk dijadikan bahan pertimbangan pada saat melakukan perencanaan berikutnya.

## **5.5 Pendapat-pendapat tentang Manajemen**

Di bawah ini dikemukakan pendapat-pendapat tentang manajemen:

1. Manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*).

Manajemen adalah suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bagian/komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan yang diorganisasi sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi

2. Manajemen sebagai suatu proses (*management as a process*).  
Manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan kepada pencapaian suatu tujuan dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber-sumber yang ada dalam organisasi.
3. Manajemen sebagai suatu fungsi  
Manajemen mempunyai kegiatan-kegiatan tertentu yang dapat dilakukan sendiri-sendiri tanpa menunggu selesainya kegiatan yang lain, sekalipun kegiatan yang satu dan yang lainnya saling berkaitan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
4. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan (*management as a service*).  
Manajemen adalah suatu ilmu yang bersifat interdisipliner dengan menggunakan bantuan ilmu-ilmu sosial, filsafat dan matematika.
5. Manajemen sebagai suatu kumpulan orang (*management as group of people*).  
Manajemen dipakai dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepemimpinan di dalam organisasi, misalnya: kelompok pimpinan atas, kelompok pimpinan tengah dan kelompok pimpinan bawah.
6. Manajemen sebagai kegiatan terpisah (*management as a separate activity*)  
Manajemen mempunyai kegiatan tersendiri, jelas terpisah dari kegiatan teknis lainnya.

7. Manajemen sebagai suatu profesi (*management as a professional*)

Manajemen mempunyai bidang pekerjaan atau bidang keahlian tertentu seperti halnya bidang-bidang lain, misalnya; profesi di bidang hukum, profesi di bidang perpajakan dan sebagainya.

Secara operasional, apabila ilmu manajemen diterapkan dalam perusahaan, akan berkembang sesuai dengan bidang garapannya. Misalnya ada manajemen sumber daya manusia (MSDM), manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen stratejik, manajemen mutu terpadu, dan sebagainya.

Dalam konteks yang lebih luas dan umum, teori manajemen mengalami perkembangan yang pesat dan dinamis. Dari keseluruhan perkembangan yang pernah terjadi, secara garis besar terbagi atas tiga aliran utama, yakni: *Pertama*, manajemen aliran klasik, sejak Robert Owen (1771 -1858) yang sangat memperhatikan nasib manusia saat itu dan upaya meningkatkan produktivitas melalui prosedur penilaian kerja sampai zamannya . ChesterL. Barnard (1886 -1961) yang mengemukakan gagasan tentang keseimbangan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. *Kedua*, aliran hubungan manusia, yang dipelopori Hugo Munsterberg (1863 - 1916) dikenal sebagai Bapak Psikologi Industri, Elton Mayo (1880 -1949) yang mengemukakan tentang pentingnya hubungan timbal balik antara manajer dengan karyawan, dan William Ouchi (1981) yang memperkenalkan Theory-Z, tentang adaptasi Amerika

terhadap perilaku organisasi Jepang saat itu. *Ketiga*; aliran modern. Aliran ini lebih dekat kepada aliran kuantitatif yang merupakan gabungan dari *Operation Research* dan *Management Science*. Masalah-masalah ruwet yang memerlukan Tim *Operation Research* ini antara lain bidang transportasi dan komunikasi. Munculnya teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern. Dengan bantuan komputer, para manajer dapat memecahkan masalah yang lebih rasional dalam membuat putusan-putusannya dan hal-hal lain yang bersifat teknis pengelolaan perusahaan, mulai dari penganggaran modal, manajemen *cash flow*, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, sistem informasi, dan perencanaan sumber daya manusia.

## **BAB VI**

### **KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

#### **6.1 Pengertian Kepemimpinan.**

Dalam teori organisasi, pemimpin adalah orang yang menggambarkan kehendak dari suatu kelompok, bahkan dapat berfungsi sebagai lambang dari kondisi suatu kelompok atau organisasi.

Menurut Watkins (1992) “kepemimpinan berkaitan dengan anggota yang memiliki kekhasan dari suatu kelompok yang dapat dibedakan secara positif dari anggota lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok”. Pandangan tersebut memberi gambaran bahwa kepemimpinan merupakan paduan dari tiga kategori pemikiran secara komprehensif karena dalam definisi kepemimpinan tersebut tercakup karakteristik pribadi, perilaku, dan kedudukan seseorang dalam suatu kelompok. Dengan kata lain, kepemimpinan hanya akan berfungsi apabila ia ada dan beraktifitas dalam kelompok.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat digambarkan bahwa teori kepemimpinan pada dasarnya merupakan kajian tentang individu yang memiliki karakteristik fisik, mental, dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam kelompok atau organisasi.

Keberadaan pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan. Karena dua hal: *Pertama*, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi; *Kedua*, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan (Yukl, 1989). Oleh karena itu, dalam suatu kelompok atau organisasi, kepemimpinan mutlak diperlukan dan sedapat mungkin dipilih dari kelompok bersangkutan. Jadi langsung atau tidak pemimpin harus dipilih dari kelompok itu sendiri.

## **6.2 Teori Kepemimpinan**

Pada dasarnya teori kepemimpinan membahas dua hal, yaitu faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan itu sendiri. Bagaimanapun keadaannya teori-teori kepemimpinan diperlukan untuk memahami hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan. Dengan adanya teori, dapat membantu siapa saja yang ingin memperdalam pengetahuan tentang hal kepemimpinan, karena teori membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah-masalah penelitian.

Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan, teori kepemimpinan yang berkembang banyak dipengaruhi oleh penelitian Galton (1879) tentang latar belakang dari orang-orang terkemuka yang mencoba

menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan pendahulunya. Penelitian lainnya mengemukakan bahwa individu-individu dalam setiap masyarakat atau kelompok memiliki tingkatan yang berbeda dalam inteligensi, energi, dan kekuatan moral.

Dilihat dari segi bahasa, kata pimpin mengandung arti mengarahkan, membina, mengatur, menuntun, menunjukkan, dan mempengaruhi. Adapun dilihat dari perannya pemimpin mempunyai tanggung jawab, baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari pihak yang dipimpin, sehingga untuk menjadi pemimpin tidak mudah dan tidak setiap orang mempunyai kesamaan dalam menjalankan aktifitas kepemimpinannya.

Banyak teori yang mendasari kepemimpinan, antara lain sebagai berikut :

#### 1. Teori Trait

Teori ini mempercayai bahwa pemimpin memiliki cara yang bervariasi karena mereka memiliki karakteristik atau disposisi yang sudah melekat dalam dirinya. Terdapat lima karakteristik kepemimpinan yang utama menurut teori ini : yaitu percaya diri, empati, ambisi, kontrol diri dan rasa ingin tahu. Teori ini mengatakan bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin dan kepemimpinan tidak dapat dipelajari.

#### 2. Teori Situational

Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan muncul dalam situasi yang berbeda untuk menyesuaikan perbedaan kebutuhan dan lingkungan. Teori ini dikembangkan lebih dulu oleh Blanchard & Hersey

(1976), yang mengatakan bahwa pemimpin perlu memiliki perbedaan untuk menyesuaikan kebutuhan dan maturitas pengikut, tidak ada cara yang paling baik dalam gaya kepemimpinan, yang ada adalah menyesuaikan diri dengan situasi. Leaders perlu mengembangkan gaya kepemimpinan dan dapat mendiagnosa yang mana pendekatan yang sesuai untuk digunakan pada suatu situasi tertentu.

### 3. *Transactional and transformational*

*Leadership* dikembangkan pertamakali oleh James Mc Gregor Burns pada tahun 1978-an. Kemudian dikembangkan oleh Bass dan lain-lain. Teori kepemimpinan ini menggunakan pendekatan kepada bawahan dengan menukarkan sesuatu untuk yang lainnya (seperti menggunakan financial atau status insentif). Kepemimpinan transaksional berdasarkan pada pemikiran memberikan motivasi kepada bawahan melalui bentuk instrument seperti uang atau sistem reward.

Bass (1987) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional bersifat universal dan dapat diaplikasikan tanpa memperhatikan budaya, memberi semangat pada bawahan untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok. Kepemimpinan transformasional lebih menkonsentrasikan pada pengembangan bawahan dari pada pencapaian target (kepemimpinan transaksional).

Pandangan lain mengemukakan bahwa secara garis besar, terdapat tiga teori kepemimpinan, yang penting yakni:

1. Teori Keturunan, yang berpandangan bahwa :
  - a. Bakat kepemimpinan tidak dapat dibentuk, tetapi telah ada sejak ia dilahirkan.
  - b. Orang yang dilahirkan sebagai pemimpin, ia telah mempunyai bakat yang terdapat pada pribadi, mental, dan fisiknya.
  - c. Kelak, keturunannya akan ada pula yang tampil sebagai pemimpin.
2. Teori Kejiwaan, yang berpandangan bahwa:
  - a. Bakat kepemimpinan dapat dibentuk sesuai dengan jiwa seseorang.
  - b. Seseorang dapat dibentuk menjadi seorang pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pelatihan serta pengalaman yang cukup.
3. Teori Lingkungan, yang berpandangan bahwa:
  - a. Teori ini lahir karena tidak puas dengan teori keturunan dan kejiwaan.
  - b. Pemimpin adalah hasil dari lingkungannya.
  - c. Kepemimpinan timbul karena seseorang melakukan kegiatan di dalam lingkungannya.

Di antara ketiga teori tersebut masing-masing memiliki alasan dan terdapat fakta pendukung dalam kenyataan namun tidak bersifat universal, yang jelas setiap pemimpin memiliki latar belakang dan karakter yang berbeda. Jika dianalisa lebih mendalam, pemimpin yang hanya mengandalkan bakat bawaan sejak lahir tidak akan menghasilkan kepemimpinan yang optimal tanpa ditambah dengan ilmu pengetahuan yang berasal dari lingkungan, demikian juga sebaliknya. Secara rasional, yang terbaik adalah memiliki bakat yang

dibawa sejak lahir (teori keturunan), dipadukan dengan ilmu pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan nyata di lapangan (teori kejiwaan), dan akan lebih baik lagi jika ia lahir dari lingkungan dan memang aktif melakukan kegiatan dalam lingkungannya. Selain itu, pada diri masing-masing individu melekat gaya yang akan mempengaruhi penerapan kepemimpinannya dalam praktek, yang dikenal dengan istilah gaya kepemimpinan.

### **6.3 Gaya kepemimpinan**

Nawawi (2003:115) mengemukakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya”. Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah “suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sedangkan Hersey (2004:29) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah “pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain” Dengan demikian, gaya kepemimpinan bersifat praktis yang erat kaitannya dengan praktek kepemimpinan agar efektif.

Dengan demikian efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung kepada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam situasi yang dihadapinya. Terutama situasi dan

kondisi dari pihak yang dipimpin, yang dipadukan dengan iklim organisasi yang bersangkutan.

Menurut teori situasional, konsistensi seorang pemimpin dalam menggunakan kepemimpinan memiliki beberapa kecenderungan, antara lain berpandangan bahwa seseorang akan menggunakan gaya kepemimpinan tertentu dalam situasi dan kondisi apa pun, tentu dengan risiko-risiko tersendiri yang akan ia hadapi. Pendapat lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang belum tentu konsisten menggunakan gaya tertentu, melainkan akan berusaha untuk merubahnya sesuai dengan tuntutan situasi, dengan kata lain bahwa:

- a. Seorang pemimpin yang paling otokratik pun suatu saat akan berusaha mengubah gaya kepemimpinannya yang otokratik itu dengan gaya lain. Misalnya berubah dengan menggunakan gaya demokratis, apabila situasi memang menuntut demikian. Perubahan penggunaan gaya kepemimpinan tersebut, terutama apabila gaya otokratik akan membahayakan kedudukannya sebagai pemimpin. Sejarah membuktikan bahwa banyak pemimpin di negara-negara yang otokratik pada akhirnya menyerah kepada gaya kepemimpinan demokratis daripada yang bersangkutan kehilangan jabatannya, bahkan mungkin jiwanya.
- b. Sebaliknya, seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, suatu saat dapat berubah menggunakan gaya kepemimpinan otokratik apabila situasi menghendaki demikian.

Dengan uraian di atas, kiranya dapat disimpulkan bahwa dalam hal memilih gaya kepemimpinan tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang terbaik. Maka, yang harus diperhatikan adalah bagaimana menyesuaikan gaya yang akan digunakan dengan situasi dan kondisi yang ada. Dengan demikian, secara umum, gaya kepemimpinan seseorang dapat berubah setiap saat sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Namun demikian, untuk orang-orang tertentu, ada juga yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan seseorang cenderung eksist.

Apabila membahas tentang gaya kepemimpinan (*leader style*), sebenarnya membicarakan tentang bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya. Jadi untuk mengetahui tentang gaya kepemimpinan perlu menjawab beberapa pertanyaan, misalnya gaya apa yang dipakai dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah, anjuran-anjuran atau ajakan-ajakan kepada pihak yang diperintah atau pihak yang dipimpin.

Gaya kepemimpinan seseorang, umpamanya dalam kepemimpinan pemerintah sangat terpengaruh oleh faham-faham yang dianutnya berkenaan dengan kekuasaan dan wewenang. Dalam hal ini akan berkaitan dengan sikap mana yang diambilnya terhadap hak dan martabat manusia, atas dasar pemahaman itu, dapat dibedakan antara gaya kepemimpinan yang partisipatif atau yang sementara pihak menyebutnya dengan gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan gaya tersebut berpegang pada suatu faham bahwa kekuasaan

bersumber kepada rakyat, dan wewenang yang dilandasi oleh hukum itu bersumber pada perasaan keadilan yang hidup di kalangan masyarakat. Dalam prakteknya, seorang pemimpin yang demikian sangat menghormati hak-hak asasi manusia, serta senantiasa menghindari diri dari pemakaian gaya paksaan atau perintah, melainkan akan lebih banyak menggunakan gaya persuasi, selain itu dapat dijumpai juga gaya kepemimpinan otokratis.

Orang yang menggunakan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin yang berpegang teguh kepada faham bahwa kekuasaan atau wewenang bersumber dari dirinya sendiri, dan diperoleh dari statusnya sebagai pemimpin. Dalam praktek kepemimpinannya, mereka lebih banyak menggunakan perintah dalam menggerakkan pengikut-pengikutnya, bahkan kadang-kadang disertai dengan sanksi yang keras. Tidak jarang juga terjadi pelanggaran-pelanggaran terhadap Hak Azasi Manusia (HAM).

Berdasarkan kajian terhadap berbagai bahan bacaan atau literatur yang memuat hal itu, nampaknya telah terjadi pencampuradukan antara gaya kepemimpinan dan tipe kepemimpinan. Misalnya gaya otokratis dengan tipe otoriter, sedangkan gaya partisipatif dan gaya *free-rein* (gaya bebas) dimasukkan ke dalam tipe demokratis di samping tipe-tipe otokratis dan demokratis. Selain itu dijumpai juga tipe-tipe yang lain, seperti misalnya tipe militeristis, peternalistis, kharismatis, tradisional, rasional atau birokratis dan lain-lain. Tipe-tipe kepemimpinan, akan dibahas pada bagian lain dari buku ini.

Gaya kepemimpinannya, sesuai dengan variabel-variabel yang ada seharusnya mengikuti gaya demokratis. Bagi kepemimpinan pemerintahan, khususnya di Indonesia, gaya kepemimpinan yang digunakan seyogyanya sesuai dengan falsafah Pancasila, dengan menekankan pada pemberian motivasi yang positif disertai dengan perhatian yang besar terhadap faktor manusia.

Menurut Pamudji (1993) gaya kepemimpinan yang biasa digunakan antara lain gaya motivasi (*motivational style*), gaya kekuasaan (*power style*) dan gaya pengawasan (*supervisory style*).

a. Gaya motivasi

Gaya motivasi, yaitu gaya seorang pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan mempergunakan motivasi, baik yang berupa imbalan ekonomis, misalnya dengan memberikan hadiah-hadiah (*rewards*), yang bersifat positif. Maupun yang berupa ancaman hukuman (*penalties*), yang bersifat negative. Hubungannya dengan penggunaan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan pemerintahan sedapat mungkin menekankan pada pemberian motivasi yang bersifat positif.

b. Gaya kekuasaan

Gaya kekuasaan yaitu gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang cenderung menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang. Cara bagaimana pemimpin tersebut menggunakan kekuasaan, cara tersebut akan menentukan gaya kepemimpinan yang dianutnya. Dalam hal ini, gaya kekuasaan dapat

dibedakan atas tiga jenis, yakni gaya otokratis, gaya demokratis, dan gaya bebas.

- 1) Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan otokratik, kadang-kadang disebut juga kepemimpinan otoritarian, yaitu, pemimpin yang menggantungkan diri pada kekuasaan formalnya. Dalam hal ini organisasi dipandang sebagai milik pribadi, yang bersumber dari pada statusnya sebagai pemimpin. Bagi kepemimpinan yang bersifat pribadi, pengikut adalah alat dan harus mengikuti saja dan tidak memperoleh kesempatan untuk ambil bagian dalam proses pengambilan keputusan. Pimpinan yang demikian biasanya tidak mau menerima kritik, saran atau pendapat, dan tidak mau berunding dengan bawahan. Kepemimpinan ini juga sering menggunakan gaya motivasi negative dengan ancaman dan paksaan.
- 2) Seorang pemimpin yang menggunakan gaya partisipatif, kadang-kadang disebut juga gaya demokratik, yaitu pemimpin yang memandang manusia sebagai makhluk yang bermartabat dan harus dihormati hak-haknya. Dalam menggerakkan pengikut lebih banyak menggunakan persuasi (pendekatan) dan memberi contoh-contoh. Kepentingan dan tujuan organisasi sejauh mungkin diintegrasikan dengan kepentingan dan tujuan pribadi para pengikut, mengutamakan kepentingan organisasi dan kepentingan pengikut si pemimpin. Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan ini suka menerima kritik, saran dan pendapat serta

selalu mendorong kelompok untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada para pengikut. Pemimpin yang demikian ini bersedia memanfaatkan pendapat kelompok, menunggu persetujuan kelompok, berunding dengan pengikut, mengutamakan kerjasama, mendesentralisasikan kekuasaan, memberikan keleluasaan (kebebasan) kepada bawahan untuk bertindak dan mendorong bawahan untuk berprakarsa (*inisiatif*). Dalam hal ini, biasanya dipakai gaya motivasi positif.

- 3) Seorang pemimpin yang memiliki gaya bebas (*free-rein style*) yaitu kepemimpinan yang hanya mengikuti kemauan pengikut, menghindarkan diri dari penggunaan paksaan atau tekanan. Pemimpin lebih banyak memberikan kebebasan kepada pengikut untuk menentukan tujuan organisasi. Karena yang demikian itu maka pemimpin seringkali bertindak hanya sebagai perantara (*contact man*) dengan dunia luar untuk menyajikan informasi kepada kelompok. Gaya *free rein* ini mempunyai cenderung ke arah kekacauan (*chaos*)  
Gaya kepemimpinan di lingkungan pemerintahan, sedapat mungkin harus menghindarkan diri dari gaya *free-rein* ini dan mengusahakan gaya partisipatif atau gaya demokratis.

c. Gaya Pengawasan

Gaya Pengawasan yaitu gaya kepemimpinan yang dilandaskan kepada perhatian seorang pemimpin terhadap perilaku kelompok. Dalam hubungan ini

gaya pengawasan dapat dibedakan antara lain sebagai berikut:

- 1) Gaya pengawasan yang berorientasi kepada pegawai (*employee-oriented*). Dalam hal ini pemimpin selalu memperhatikan anak buahnya sebagai manusia yang bermartabat. Pemimpin mengakui kebutuhan-kebutuhan pengikutnya dan menghormati "human dignity" (keagungan kemanusiaan) mereka. Banyak usaha yang ditujukan untuk membentuk "team work" yang baik dalam rangka meningkatkan produksi.
- 2) Gaya pengawasan yang berorientasi kepada produksi (*production oriented*). Dalam hal ini pemimpin selalu memperhatikan proses produksi serta metode-metodenya. Melalui perbaikan metode yang disertai dengan penyesuaian tenaga manusia terhadap metode tersebut diharapkan akan mencapai hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, orang-orang (karyawan/pegawai) harus menyesuaikan diri dengan proses produksi.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan dalam organisasi mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, menyangkut kemampuannya dalam menerapkan kepemimpinannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau perilaku tertentu. Gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan

tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Setiap individu dari pemimpin memiliki pola dan perilaku yang berbeda, yang merupakan ciri khas dari masing-masing individu bersangkutan.

#### **6.4 Teknik Kepemimpinan**

Dalam organisasi terdapat pemimpin dengan proses kepemimpinannya. Adapun yang dimaksud dengan teknik kepemimpinan ialah suatu cara yang merupakan pola tetap untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bergerak ke arah yang diinginkan oleh pemimpin.

Menurut bahasa, teknik kepemimpinan berasal dari kata ‘teknik’ dan ‘kepemimpinan’ yang bila dijabarkan lebih luas memiliki makna *tata cara memimpin*. Teknik kepemimpinan berbeda dengan teori kepemimpinan, karena teori kepemimpinan membahas semua aspek secara mendalam dari berbagai teori yang berhubungan dengan hal ihwal kepemimpinan, sedangkan teknik kepemimpinan lebih menekankan pada aspek operasional atau teknik memimpin.

Teknik kepemimpinan merupakan suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pihak yang dipimpin, sehingga dapat diarahkan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Menurut Kartono (2005:95) “Teknik kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan teknis serta sosial pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktek kehidupan serta organisasi melingkupi konsep-konsep pemikiran perilaku sehari-hari dan semua peralatan yang dipakainya. Teknik kepemimpinan dapat

juga dirumuskan sebagai cara bertindakya seorang pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan psikis untuk mewujudkan kepemimpinannya”.

Meskipun banyak teknik-teknik kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, maka dalam buku ini teknik kepemimpinan ditekankan pada pendapat Arifin Abdoelrachman. Teknik-teknik ini dapat diterapkan dalam kepemimpinan organisasi dan pemerintahan sesuai dengan situasi dan kondisi masyarakat. Adapun teknik-teknik tersebut pada dasarnya dapat diringkas seperti di bawah ini.

a. Teknik pematangan/Penyiapan pengikut

Teknik kepemimpinan yang pertama adalah teknik kepemimpinan melalui pematangan/penyiapan pengikut, baik berupa teknik penerangan maupun propaganda yang berusaha memaksakan kehendak atau keinginan pemimpin. Bahkan kadang-kadang bagi pengikut tidak ada pilihan lain kecuali apa yang disodorkan oleh pemimpin, apalagi dengan mengenakan ancaman-ancaman hukuman (sanksi-sanksi). Dalam prakteknya, guna mencapai keberhasilan dari kedua teknik ini, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan, pendidikan, adat istiadat dalam pikiran dari para pengikut. Hal tersebut harus diteliti untuk merencanakan luasnya aktivitas dan metode penerangan dan propaganda yang akan digunakan.

- 2) Melakukan tindakan-tindakan penerangan dan propaganda sesuai dengan rencana.
- 3) Mengawasi pelaksanaan dan menilai hasil-hasil kegiatan penerangan dan propaganda

Teknik penyiapan pengikut melalui teknik penerangan perlu mendapatkan perhatian yang lebih besar karena menggunakan teknik inilah yang lebih sesuai/cocok dengan faham demokrasi dan juga dengan ideologi Pancasila. Sehubungan dengan teknik penerangan, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Fakta-fakta yang penting, perlu disajikan untuk membuka tabir dan menjelaskan keadaan yang sebenarnya, bukan untuk menutupi keadaan yang sebenarnya.
- 2) Fakta-fakta hendaknya diterima dan diikuti baik secara logis berdasarkan akal maupun secara rasa berdasarkan suara hati.
- 3) Fakta-fakta hendaknya masih segar (bersifat aktual) tidak terlalu jauh sebelumnya atau sesudah proses persuasi
- 4) Fakta-fakta disajikan dalam kata-kata dan gambar-gambar yang mudah dimengerti dan menarik perhatian orang-orang yang bersangkutan.

Dengan demikian, diharapkan orang lain atau karyawan/pegawai akan terpengaruh dan bersedia menjadi pengikut. Tetapi, apabila di kemudian hari ternyata mereka terasa tertipu oleh fakta-fakta yang disajikan yang memang digunakan untuk menutupi keadaan yang sebenarnya, maka mereka (pegawai/karyawan) akan kecewa dan akibatnya dapat

apatis atau bahkan secara terang-terangan akan menentang pemimpin.

Dalam memberikan penerangan kepada pengikut, diperlukan sarana-sarana yang memadai. Sarana-sarana yang dapat dipakai dalam teknik penerangan ini ialah:

- Sarana visual = selebaran, majalah, pameran, gambar dan lain-lain.
- Sarana audio = pidato, konferensi, diskusi dengan alat-alat radio, telepon dan sebagainya
- Sarana audio-visual = gambar hidup, opera, sandiwara, drama, wayang golek dan sebagainya.

Di dalam prakteknya para pemimpin organisasi dan pemerintah ini dalam menggunakan teknik penerangan dibantu oleh unit dan petugas-petugas dari bagian hubungan masyarakat. Oleh karena itu sebaiknya unit atau pejabat Hubungan Masyarakat (Humas) harus “selalu” dekat dengan pemimpin, agar senantiasa dapat kontak pribadi untuk memperoleh bahan-bahan aktual yang harus diketahui oleh anggota atau masyarakat.

Cara kedua yang termasuk teknik penyiapan pengikut adalah melalui teknik propaganda. Teknik propaganda ini bersifat “*one way traffic*” dan berhubungan dengan itu, *closed minded* (tertutup) serta membatasi kebebasan memilih, di samping seakan-akan ada unsur paksaan yang disertai sanksi. Teknik ini kurang cocok bagi masyarakat Indonesia saat ini, apalagi dihubungkan kondisi sistem politik dan pemerintahan sekarang yang menghendaki keterbukaan.

b. Teknik *Human Relations*

Teknik *human relations* menurut sementara penulis merupakan proses atau serangkaian kegiatan memotivasi orang. Adapun yang dimaksud orang-orang di sini adalah pihak yang dipimpin, baik anggota masyarakat, pegawai atau karyawan bagi organisasi swasta.

Teknik *human relations*, yaitu keseluruhan proses atau pemberian motif (dorongan) agar orang-orang mau bergerak, yang dapat dijadikan motif yaitu penumbuhan kebutuhan yang meliputi kebutuhan fisik (jasmani) seperti: makanan, minuman, pakaian, perumahan dan sebagainya (pangan, sandang, papan) dan kebutuhan psikologis; kebutuhan akan kelayakan, kebutuhan akan penghargaan dari orang lain, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan untuk diikutsertakan dalam suatu kegiatan tertentu, dan lain-lain. Bandingkan dengan pendapat Abraham Maslow, dalam karangannya yang berjudul “*Motivation and personality*”, menyebutkan kebutuhan-kebutuhan *physiological needs, safety needs, social needs, esteem needs, dan self actualizations*. Dorongan-dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut menyebabkan orang-orang bersedia mengikuti pemimpin, mereka berharap pemimpinnya dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

c. Teknik Menjadi Teladan

Teknik menjadi teladan dianggap cara yang paling cocok bagi masyarakat Indonesia saat ini yang masih berorientasi ke atas. Teknik ini dilakukan dengan cara memberi contoh-contoh yang nyata, orang-orang yang

harus digerakan itu lalu mengikuti apa yang dilihat. Hakekat dari pemberian contoh ini diwujudkan dalam dua aspek, yaitu aspek-aspek negatif dalam bentuk larangan-larangan atau pantangan-pantangan, dan aspek positif dalam bentuk anjuran-anjuran atau keharusan-keharusan berbuat.

Akan sulit diperinci mengenai macam-macam larangan atau pantangan tersebut, mengingat begitu banyaknya kaidah-kaidah yang dijadikan dasar lahirnya suatu larangan. Baik yang bersumber dari nilai-nilai keagamaan, nilai-nilai hukum, nilai-nilai etika, nilai-nilai adat, nilai-nilai budaya dan sebagainya. Tetapi sebagai contoh dikemukakan dua hal saja, misalnya yang tercantum dalam anjuran kepemimpinan dari Kraton Surakarta, yaitu “*Wulangreh*”. Ada larangan-larangan bagi seorang pemimpin, yaitu:

1. Jangan “*lonjo*”. Lonjo artinya orang tidak dapat diakui kehendaknya, pendiriannya tidak tetap, tidak mempunyai kesetiaan terhadap tujuan dan cita-cita.
2. Jangan “*lemer*”, lemer artinya orang yang mudah sekali tenggelam pada keinginan-keinginan.
3. Jangan “*genjah*”, genjah artinya orang-orang yang tidak mantap dalam pekerjaan, selalu berganti-ganti dalam pekerjaan
4. Jangan “*angron pasanakan*”, angron pasanakan artinya mengadakan hubungan gelap dengan istri orang lain (saudara, teman, pembantu rumah tangga dan sebagainya)
5. Jangan “*nyumur gumilang*”, nyumur gumilang artinya sumur yang sangat lebar, ini arti kiasan

yang maksudnya orang yang tidak punya rahasia, segala sesuatu disampaikan pada orang lain

6. Jangan “*ambutut arit*”, *ambutut arit* artinya ekor sabit, yaitu di depan lurus di belakang bengkok, maksudnya orang yang di depan enak bicara, tetapi di belakang lain, tidak satunya kata dan perbuatan, berarti tidak dapat dipercaya.

Lain daripada itu ada pantangan 5M (minum, maling, main, madat, madon), yaitu: *minum* (minuman keras), *mencuri*, *main judi*, *mengisap madat*, *main* dengan wanita tunasusila. dan ungkapan larangan/pantangan yang lainnya. Demikian pula sulit untuk merinci secara lengkap anjuran-anjuran dan keharusan, tetapi pada dasarnya berkenaan dengan kebijakan.

Secara khusus di setiap lingkungan organisasi tertentu terdapat tata tertib atau peraturan yang di dalamnya terdapat juga larangan dan anjuran/perintah yang harus dipatuhi oleh setiap pemimpin dan termasuk pula pihak-pihak yang dipimpin.

Dalam rangka pemberian teladan maka si pemimpin harus dapat membatasi dan menguasai diri, khususnya tidak menyimpang atau melanggar larangan-larangan/pantangan-pantangan dan sebaliknya harus mematuhi anjuran-anjuran / keharusan-keharusan. Untuk dapat mematuhi peraturan atau tata tertib tersebut diperlukan disiplin yang kuat. Apabila seorang pemimpin telah mampu mengendalikan diri dengan penuh disiplin, diharapkan pihak-pihak yang dipimpin (pegawai/karyawan) akan selalu siap untuk mengikuti pemimpin.

d. Teknik Persuasi dan Pemberian Perintah

Teknik persuasi atau ajakan menunjuk kepada suatu kondisi, antara kedudukan pemimpin dan pengikut tidak terdapat batasan-batasan yang keras, sehingga pemimpin tidak menggunakan kekuatan atau kekuasaannya. Dalam prakteknya teknik persuasi atau ajakan-ajakan dilakukan dengan lunak sehingga orang-orang yang diajaknya itu bersedia mengikuti pemimpin dengan kemauan sendiri dan atau tanggung jawab sendiri tanpa merasa dipaksa. Proses persuasi berlangsung secara lambat, berjalan sedikit demi sedikit. Manfaat dari teknik ini tercapai karena adanya pengertian dan keinsyafan dari pihak yang dipimpin mengenai persoalan yang dihadapi.

Adapun teknik pemberian perintah, yaitu menyuruh orang yang diberi perintah untuk mematuhi pihak yang memberi perintah untuk melakukan sesuatu. Di belakang perintah terdapat kekuatan (*force*) dan kekuasaan (*power*). Kekuasaan adalah wewenang (*authority*) dari pihak yang memerintah ditambah dengan kemampuan untuk melaksanakan perintah. Lain daripada itu ketaatan terhadap perintah disebabkan karena wibawa pemimpin, yang timbul karena pemimpin mempunyai kelebihan-kelebihan di samping pemimpin tersebut diterima sabagai bagian dari mereka dan mendapat kepercayaan.

Selain daripada itu karena adanya rasa patuh atas dasar hukum di kalangan para pengikut. Perintah menunjukkan adanya hubungan subordinatif, yaitu hubungan atasan dan bawahan. Teknik ini memang teknik yang umum dan banyak dipergunakan dalam

pemerintahan, sekalipun kurang disukai oleh mereka yang menerima perintah. Oleh karena itu seringkali perintah ini diperhalus dengan persuasif, jadi sifatnya campuran.

Dalam hubungan dengan perintah ini perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Perintah harus diberikan oleh orang yang berwenang.
- 2) Perintah hanya dapat diubah atau dicabut oleh pejabat yang memberi perintah atau pejabat yang lebih tinggi
- 3) Perintah dikeluarkan dalam rangka ketentuan-ketentuan suatu peraturan
- 4) Perintah harus jelas dan terang bagi si penerima perintah
- 5) Perintah dapat diberikan secara lisan dan tertulis, tergantung situasi dan kondisi
- 6) Perintah tertulis dapat berbentuk; surat biasa, surat edaran, surat keputusan dan surat perintah.
- 7) Apabila terjadi/terdapat perbedaan dari beberapa perintah, maka perintah terakhir yang harus dijadikan pegangan
- 8) Pelaksanaan dari setiap perintah perlu dilaporkan oleh pihak yang melaksanakan untuk dinilai perkembangannya atau hasilnya.

Dengan memperhatikan hal-hal di atas, diharapkan pelaksanaan kepemimpinan berjalan sebagaimana mestinya, dalam arti pihak-pihak yang dipimpin (pegawai/petugas) mau mengikuti kehendak si pemimpin.

- e. Teknik Penggunaan Sistem Komunikasi yang Cocok  
Komunikasi berarti menyampaikan suatu maksud kepada pihak lain. Baik dalam rangka penerangan, persuasi, perintah, dan sebagainya. Adapun yang dimaksud dengan komunikasi yang cocok bahwa maksud itu diterima oleh si penerima sama dengan maksud si pengirim. Karena dalam kenyataan, seringkali terjadi bahwa maksud itu diterima dan ditafsirkan lain, sehingga membawa kekeliruan-kekeliruan besar dalam penerangan, perintah, bahkan dalam pelaksanaan, dan lain-lain.

Dalam hal ini terjadilah “*lack of communication*”. Di dalam suatu negara yang demokratis, termasuk di negara yang berdasarkan Pancasila (Indonesia), komunikasi bersifat dua arah. Dari atas ke bawah yang berisi perintah-perintah/instruksi-instruksi dan informasi-informasi. Dari bawah ke atas (*vertical*), berisi laporan-laporan dan saran-saran. Di samping itu, tentunya masih ada juga komunikasi ke samping (*horizontal*). Sistem komunikasi yang cocok bergantung pada faktor-faktor keadaan si penerima maksud (atau sering juga disebut berita/pesan) dan alat-alat komunikasi yang tersedia.

Keadaan penerima komunikasi dapat dilihat dari beberapa sudut:

- 1) Bahasa, yang dimaksud bahasa adalah bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi. Bahasa yang digunakan harus dapat dimengerti, karena sering menimbulkan kesukaran dalam memahami pesan.
- 2) Pendidikan, perbedaan tingkat pendidikan sering menimbulkan kesulitan, maka komunikasi yang

dilakukan harus disesuaikan dengan tingkat pendidikan si penerima pesan.

- 3) Golongan (*social background*), juga sering menjadi kendala dalam berkomunikasi. Pemimpin yang bijaksana, akan berkomunikasi dengan cara yang sesuai dengan tingkat sosial si penerima.
- 4) Kedudukan, sering menimbulkan masalah perbedaan kedudukan pimpinan/atasan dan bawahan.
- 5) Jarak dalam susunan organisasi, misalnya dari pimpinan puncak kepada anggota yang paling bawah. Jarak terlalu jauh akan menyulitkan komunikasi.

Jadi dalam melakukan komunikasi baik lisan maupun tertulis keadaan si penerima harus diperhatikan, masalah-masalah harus diatasi, agar komunikasi berjalan dengan baik, tiba tepat pada waktunya dan dijamin kerahasiannya apabila pesan tersebut bersifat rahasia.

Alat-alat komunikasi yang digunakan, ada yang bersifat tradisional, seperti kentongan, tabuh atau bedug dan sebagainya. Ada juga yang bersifat modern, seperti alat-alat audial, visual dan audiovisual (telepon, HP, telegram, fax, radio, televisi dan sebagainya). Di samping itu ada juga alat komunikasi berwujud manusia, yaitu kurir, *corps diplomatic*, pegawai pos, dan sebagainya.

Akhirnya dalam hal komunikasi ini perlu juga dibangun saluran-saluran komunikasi yang jelas dan

biasanya mengikuti struktur organisasi, agar tercipta sistem komunikasi yang lancar dan efektif.

f. Teknik Penyediaan Fasilitas

Apabila sekelompok orang sudah siap untuk mengikuti ajakan dari si pemimpin, maka orang-orang tersebut (pegawai/karyawan) harus diberi fasilitas-fasilitas dan kemudahan-kemudahan. Beberapa fasilitas / kemudahan tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kecakapan, yang dapat diberikan melalui penataran, seminar, atau pendidikan dan latihan
- 2) Uang, biasanya disediakan dalam anggaran belanja
- 3) Perlengkapan dan tempat kerja, biasanya dengan uang dapat diperoleh barang-barang dengan cara membeli atau menyewa, demikian juga halnya tempat kerja. Tetapi dalam keadaan yang luar biasa, barang-barang dan tempat kerja tersebut sukar diperoleh, maka harus disediakan oleh pimpinan.
- 4) Waktu, mutlak diperlukan untuk melakukan sesuatu, walaupun tersedia fasilitas-fasilitas lainnya, sedangkan waktu selalu terbatas.
- 5) Perangsang, adalah suatu yang menarik sehingga menimbulkan kegairahan atau keinginan untuk memilikinya atau mendapatkannya. Perangsang ini dapat berupa materi, seperti tambahan penghasilan dan juga dapat berupa non-materi seperti kebanggaan atau kepuasan. Agar sesuatu dapat dijadikan perangsang, maka:

- a) Harus benar-benar menarik, agar diminati dan diingini oleh pegawai atau orang/orang
- b) Sulit mendapatkannya, dalam arti tidak setiap pegawai/anggota/orang dapat memperolehnya, melainkan harus disertai dengan pengeluaran energi mental dan fisik untuk memperolehnya, sehingga sesuatu yang diperoleh dirasakan memiliki nilai untuk meningkatkan harga diri dan bermakna bagi penerimanya.
- c) Prosedur mendapatkannya terbuka dan pemilihan dilakukan secara jujur; karena apabila dilakukan dengan cara-cara yang tidak terpuji, misalnya melalui Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN) akan berdampak negatif, kepada perkembangan selanjutnya.
- d) Perangsang diberikan oleh pemimpin tertinggi di muka umum, agar menimbulkan kebanggaan bagi si penerima baik berupa kenaikan gaji, hadiah-hadiah, fasilitas, maupun dalam bentuk lainnya yang merupakan perangsang yang bersifat materiil. Bisa juga dalam bentuk tanda-tanda penghargaan, tanda jasa, bintang-bintang jasa, gelar-gelar dan sebagainya yang merupakan perangsang im-material yang besar manfaatnya bagi proses pembentukan situasi dan kondisi yang kondusif.

Demikian beberapa teknik kepemimpinan yang penting dan dapat menggerakkan orang-orang. Teknik-teknik yang dikemukakan di atas bukan merupakan jaminan, karena mungkin masih banyak lagi teknik-teknik lain yang mungkin dapat dipergunakan, terutama

dalam hubungannya dengan situasi dan kondisi masing-masing instansi.

## 6.5 Tipe Kepemimpinan

Salah satu titik tolak dalam pembahasan tipe-tipe kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, kiranya relevan untuk menekankan bahwa salah satu sisi utama dari buku ini ialah gaya kepemimpinan seseorang yang tidak bersifat “*fixed*”. Artinya, seseorang yang mempunyai jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk “membaca” dan memahami situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Tujuannya tiada lain agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu hanya bersifat sementara.

Penyesuaian-penyesuaian antara penggunaan gaya kepemimpinan dengan kondisi tertentu memang merupakan kenyataan kehidupan manajerial dari seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan. Logis, apabila diperkenalkan terlebih dahulu tipe-tipe pemimpin yang dikenal dewasa ini. Dikatakan logis karena penyesuaian yang perlu dilakukan menuntut adanya perubahan atau peralihan dari satu tipe ke tipe yang lain. Suatu perubahan yang mungkin hanya selama berlangsungnya situasi tertentu menuntut penyesuaian tersebut.

Di kalangan para ahli memang belum terdapat kata sepakat tentang tipe-tipe kepemimpinan yang bersifat standar. Demikian juga kesepakatan bulat berkenaan

dengan tipologi kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini.

Tetapi berdasarkan literatur yang ada, sedikitnya terdapat lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya, yaitu:

1. Tipe yang otokratik
2. Tipe yang paternalistik
3. Tipe yang kharismatik
4. Tipe yang *laissez faire* dan
5. Tipe yang demokratik

Dari setiap tipe kepemimpinan tersebut sudah barang tentu memiliki karakteristik atau sifat-sifat tertentu, akan membedakan tipe yang satu dari tipe yang lain. Banyak pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis tipe-tipe kepemimpinan. Dengan demikian akan berbeda-beda pula pandangan terhadap tipe-tipe tersebut. Dalam buku ini, pendekatan yang digunakan dalam menganalisis berbagai karakter yang dimiliki tipe-tipe kepemimpinan adalah dengan melakukan kategorisasi dari berbagai karakter berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Persepsi seorang pemimpin tentang peranan suatu pimpinan
- b. Nilai-nilai yang dianut
- c. Sikap dalam mengemudikan organisasi
- d. Perilaku dalam memimpin dan
- e. Gaya kepemimpinan yang dominan

Dengan menggunakan pendekatan demikian, asumsi sementara yang ditemukan, diharapkan akan

terlihat dengan jelas bahwa tipe demokratik-lah yang memiliki karakteristik yang positif lebih banyak dari tipe-tipe yang lain. Meskipun tipe yang demokratis pun tidak bebas dari kelemahan-kelemahan tertentu, mengingat bahwa setiap tipe yang ada masing-masing memiliki kelemahan dan kelebihan. Implikasinya, untuk memprediksi tipe yang dianggap paling baik dan sesuai adalah tipe yang paling banyak memperlihatkan karakter positifnya.

Sebagai upaya untuk memudahkan proses analisis guna mendalami tipologi kepemimpinan tersebut, yakni menjadi fokus analisis dalam bab ini penjelasan singkat tentang lima kategori yang di kemukakan di atas kiranya diperlukan.

### 1. *Persepsi*

Persepsi adalah suatu proses penataan dan penerjemahan kesan-kesan seseorang tentang lingkungan di mana ia berada, diungkapkan dengan cara yang sederhana. Persepsi merupakan cara pandang seseorang terhadap lingkungannya. Persepsi seseorang *per definisi* adalah suatu hal yang subjektif. Dengan demikian sesuatu keadaan dapat diinterpretasikan sebagai “kenyataan” oleh seseorang berdasarkan persepsinya, meskipun kenyataan sebenarnya lain bentuk dan sifatnya. Sehingga mungkin saja terjadi adanya perbedaan persepsi terhadap suatu obyek, karena adanya perbedaan pemahaman dan sudut pandang yang digunakan. Cara pandang yang bersifat subyektif itu pasti mewarnai cara seseorang dalam melihat peranannya

selaku pimpinan, baik yang menyangkut fungsi-fungsi hubungannya dengan para bawahannya dalam bentuk, sifat, serta intensitas keterlibatan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Dalam menganalisis tipe kepemimpinan, persepsi mana yang paling positif dan diharapkan cocok sesuai dengan harapan semua pihak.

## **2. Nilai-nilai yang dianut**

Nilai-nilai yang dianut ialah keyakinan dasar yang terdapat dalam diri seseorang tentang hal-hal yang sangat mempengaruhi cara bertindak dalam perilaku yang bersangkutan. Nilai-nilai ini berkaitan dengan pandangan seseorang tentang yang “baik” dan yang “buruk” yang “benar dan yang “salah” atau tentang yang “boleh” dan “tidak boleh”

Setiap orang menganut nilai-nilai tertentu karena apa yang didengar, dilihat dan dipraktikkan oleh berbagai pihak dan yang bersangkutan berinteraksi sejak kecil, seperti orang tua, guru, dan teman-temannya. Nampaknya nilai-nilai tersebut terus “melekat” dalam dirinya sepanjang hidup dari orang yang bersangkutan.

Nilai-nilai tersebut sangat beraneka ragam jenis dan sifatnya. Ada nilai yang disebut nilai “*teoritikal*” dalam hal ini seseorang mempunyai keyakinan tentang pentingnya usaha mencari “kebenaran ilmiah” dengan menggunakan pendekatan yang kritis dan rasional. Nilai-nilai tersebut antara lain sebagai berikut:

**a.** Nilai yang paling tinggi kedudukannya adalah nilai-nilai yang bersumber dari wahyu yang

termasuk dalam kategori nilai “keagamaan”. Nilai-nilai tersebut ditujukan pada usaha pemahaman kehadiran Tuhan Yang Maha Esa dalam segala sesuatu yang terdapat dan terjadi di dalam semesta ini, kemudian dijadikan pedoman dalam mengarungi hidup ini agar tidak tersesat ke jalan yang dimurkai-Nya. Di samping itu, terdapat nilai-nilai utama, bahwa menjalankan tugas dengan ikhlas dan sepenuh hati diyakini sebagai bagian dari ibadah yang wajib ditunaikannya. Sehingga bekerja sebagai pegawai/karyawan berorientasi akhirat.

- b.* Adapun nilai “ekonomi” yang menghargai sesuatu yang bersifat praktis dan bermanfaat, kadang diukur dengan rumus untung-rugi.
- c.* Terdapat juga nilai “estetika” yang menempatkan harmoni di atas segala sesuatu dalam interaksi seorang dengan orang lain, keindahan dan keserasian dianggap penting dan bermakna.
- d.* Nilai lain lagi adalah nilai “sosial” yang menempatkan kasih sayang terhadap sesama manusia menempati peringkat teratas dalam hubungan seseorang dengan orang lain. Nilai ini sangat berguna untuk menjalin kerjasama dalam tim.
- e.* Adapula nilai “politik” yang menyoroti kekuasaan dan pengaruh serta cara-cara memperolehnya sebagai hal yang diinginkan. Pemahaman tentang nilai-nilai yang dianut oleh seseorang yang menduduki jabatan pimpinan menjadi seorang yang

penting karena berkaitan erat dengan tindakan dan perilakunya dalam memimpin organisasi.

### **3. Sikap**

Sikap ialah suatu bentuk pernyataan evaluatif oleh seseorang yang dapat menyangkut suatu obyek, seseorang atau sekelompok orang atau suatu peristiwa.

Sikap dapat bersifat positif, tetapi dapat pula bersifat negatif. Jika seseorang berkata: “saya sangat menyenangi pekerjaan saya”, orang itu sudah menyatakan sikapnya yang bersifat positif. Sebaliknya jika seseorang menyatakan bahwa ia tidak menyukai si B, orang itu telah menyatakan suatu sikap yang bersifat negatif.

Menurut penelitian para ahli, sikap seseorang sudah terbentuk di masa kecilnya sebagai pengaruh dari orang tua, guru dan teman-temannya. Artinya sikap seseorang terbentuk karena ia meniru sikap orang-orang tertentu yang dihormati, dikagumi atau bahkan ditakutinya. Dikaitkan dengan kepemimpinan, sikap akan menampakan diri dalam berbagai fungsi kepemimpinan tersebut.

### **4. Perilaku**

Perilaku yaitu cara seseorang berinteraksi dengan orang lain. Dalam hal ini berkenaan dengan kehidupan organisasional. Jika pada mulanya pandangan seseorang tentang perilaku orang lain didasarkan pada intuisi dan bukan fakta, berkat studi keprilakuan, kini dimungkinkan memahami perilaku

seseorang sedemikian rupa sehingga perilaku tertentu dapat dijelaskan dan dapat diduga sebelumnya.

Perilaku seseorang sebenarnya tidak timbul secara acak, artinya seseorang berperilaku tertentu sebagai akibat dari adanya keyakinan dalam diri orang yang bersangkutan bahwa tujuan tertentu merupakan jaminan terbaik untuk memelihara kepentingan orang yang bersangkutan. Dengan mengetahui apa yang dipandang penting atau tidak penting oleh seseorang, perilaku itu akan lebih mudah diduga atau diperkirakan.

Jika demikian halnya, dengan mengetahui karakteristik utama yang dimiliki oleh seseorang yang menduduki jabatan pimpinan, menjadi tidak terlalu sukar untuk mengetahui apa yang dipandang penting dalam kehidupannya dan dari situ dapat diperkirakan perilakunya dalam memimpin organisasi.

## **5. *Gaya Kepemimpinan***

Berkenaan dengan gaya sesungguhnya mengenai “modalitas” dalam kepemimpinan. Modalitas berarti mendalami cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan seseorang akan ditentukan dengan tipe kepemimpinan dari orang yang bersangkutan. Artinya, untuk kepentingan pembahasan, istilah tipe dan gaya dapat dipandang sebagai sinonim.

Berikut ini penulis kemukakan penjelasan tentang masing-masing tipe kepemimpinan yang ada dewasa ini.

### **Tipe Otokratik**

Pembahasan literatur yang membahas tipologi kepemimpinan segera menunjukkan bahwa semua ilmuwan yang berusaha mendalami berbagai segi kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang negatif. Namun, hasil analisis yang rasional pun memang membenarkan pandangan tersebut, karena faktanya memang demikian.

Dilihat dari segi *persepsinya*, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Dengan *egoisme*-nya yang sangat besar akan mendorong dia untuk memutar balikan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Misalnya, dalam menginterpretasikan disiplin para bawahan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh para bawahannya sebagai perwujudan kesetiaan para bawahan kepadanya, padahal sesungguhnya disiplin kerja itu didasarkan pada ketakutan, bukan kesetiaan. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya dan oleh karenanya organisasi diperlakukannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadinya tersebut.

Dengan egoisme yang besar demikian, seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan sebagainya.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin yang otokratik cenderung manganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuan. Sesuatu tindakan akan dinilainya benar apabila tindakannya itu dinilainya dapat mempermudah tercapainya tujuan, dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandanginya sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkannya, apabila perlu akan disingkirkan dengan tindakan kekerasan.

Bedasarkan *nilai-nilai* sebagaimana diuraikan di atas, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap menonjolkan “keakuannya” antara lain dalam bentuk:

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka (pegawai/karyawan)
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan atau kebutuhan para pegawai.

- c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja, dalam arti tidak diberi kesempatan untuk mengajukan saran, usul atau keberatan. Sehingga suka atau tidak suka harus melaksanakan tugas yang diinstruksikan oleh pimpinan

Sikap memimpin yang demikian akan nampak juga pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan pihak lain. Terutama dengan para bawahannya (pegawai/karyawan) dalam organisasi. Seperti yang telah disinggung sebelumnya, karena tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya, maka perilakunya akan sedemikian rupa sehingga orang lain akan memperoleh kesan bahwa pemimpin tersebut memandang organisasi sebagai milik pribadi pula yang dapat memperlakukannya dengan sekehendak hatinya. Dengan demikian ia tidak akan mau menerima saran dan pandangan dari bawahannya. Apalagi kritik yang akan serta merta diartikannya sebagai usaha merongrong kekuasaan yang dimilikinya. Perilaku yang menonjolkan kekuasaan formal menjadi salah satu karakteristik utama dari seorang pemimpin yang otokratik.

Selanjutnya, berdasarkan persepsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku demikian seorang pemimpin yang otokratik dalam praktek akan menggunakan gaya kepemimpinan yang:

- a. menuntut ketaatan penuh dari bawahannya;
- b. dalam menegakan disiplin menunjukkan kekakuan (disiplin mati);
- c. bernada keras dengan pemberian perintah atau instruksi; dan
- d. menggunakan pendekatan punitive dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

Dari pembahasan singkat di atas kiranya jelas bahwa dalam kehidupan organisasional yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia dengan berbagai bentuk kebutuhan, keinginan dan harapannya – yang kesemuanya bermuara pada apa yang dewasa ini dikenal dengan istilah “peningkatan mutu hidup” seseorang sebagai pribadi yang khas dan utuh – tipe pemimpin yang otokratik bukanlah tipe yang ideal. Bahkan juga bukan tipe yang diinginkan

Harus diakui bahwa apabila hanya efektifitas semata-mata yang diharapkan dari seorang pemimpin dalam mengemudikan jalannya organisasi, tipe otokratik mungkin saja mampu menyelenggarakan berbagai fungsi kepemimpinan dengan “baik”. “Baik” *hanya* dalam arti tercapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan oleh pemimpin yang bersangkutan sebelumnya. Yang menjadi masalah utama ialah bahwa keberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasaran itu semata-mata hanya takutnya para bawahan terhadap pimpinannya dan bukan berdasarkan keyakinan bahwa tujuan yang telah ditentukan itu wajar dan layak untuk dicapai dan disiplin kerja yang terwujud pun hanya karena para bawahan selalu dibayang-bayangi oleh rasa

takut, takut terkena sanksi pengenaan tindakan disiplin yang keras, penurunan pangkat, dan bahkan pemecatan tanpa kesempatan membela diri. Tipe kepemimpinan seperti ini justru akan menciptakan iklim lingkungan yang kurang kondusif, sehingga para pegawai/ karyawan seakan-akan dicekam rasa takut dan bekerja menjadi tidak nyaman.

Artinya efektivitas kepemimpinan yang otokratik jangan dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang punitif tadi. Biasanya, apabila kekuasaan mengambil tindakan yang punitif itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan semakin mengendor dan disiplin kerja pun segera merosot. Situasi yang demikian tentu saja tidak diinginkan oleh siapapun karena akan mengarah kepada kehancuran suatu organisasi.

### **Tipe Paternalistik**

Pada umumnya, tipe pemimpin yang Paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih tradisional, kebanyakan di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang bersifat paternalistik akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti:

- a. Kuatnya ikatan primordial
- b. *Extended family system*
- c. Kehidupan masyarakat yang komunalistik
- d. Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat
- e. Masih dimungkinkan hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat yang lainnya.

Salah satu ciri utama dari masyarakat tradisional demikian ialah adanya rasa hormat yang tinggi dari anggota masyarakat, anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Orangtua atau orang-orang yang dituakan dihormati terutama karena orang-orang demikian memproyeksikan sifat-sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau panutan oleh para anggota masyarakat lainnya. Sebagaimana halnya anak-anak dalam suatu rumah tangga dan anggota masyarakat dalam suatu lingkungan tertentu. Biasanya orang-orang yang dituakan terdiri dari tokoh-tokoh adat (misalnya kepala suku), para ulama dan guru.

Satu hal yang menarik untuk dibahas dan didiskusikan adalah pertanyaan “sampai sejauh mana tipe pemimpin yang paternalistik cocok untuk organisasi-organisasi modern?”. Untuk menjawabnya tentu tidak semudah yang diucapkan, namun diperlukan pengkajian yang mendalam dengan analisis yang tajam. Jadi jawabannya tidak dapat dipastikan, karena harus mampu menjawab secara tuntas terhadap pertanyaan tersebut.

Meskipun demikian berbagai pelajaran penting kiranya dapat dipetik dengan berusaha menganalisis karakteristik seorang pemimpin yang paternalistik dengan lima instrument analisis yang telah dikemukakan di atas, yaitu berdasarkan persepsi, nilai-nilai yang dianut sikap dalam berinteraksi dengan orang lain, perilaku, dan gaya kepemimpinan yang digunakan.

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional

dapat dikatakan bernuansa harapan sejumlah dari para pengikutnya kepadanya (pemimpin). Harapan-harapan tersebut pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang dapat melindungi serta layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan tempat untuk memperoleh petunjuk, terutama dalam memecahkan sebagai persoalan kehidupan.

Para bawahan biasanya mengharapkan adanya seorang pemimpin yang paternalistik dan mempunyai sifat-sifat yang tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberi perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan para bawahannya. Akan tetapi sebaliknya, seorang pemimpin yang memiliki tipe paternalistik mengharapkan bahwa kehadiran atau keberadaannya dalam suatu organisasi tidak lagi dipertanyakan oleh orang lain. Dengan perkataan lain, legitimasi kepemimpinannya dipandang sebagai hal yang wajar dan normal, dengan implikasi organisasionalnya seperti kewenangan memerintah dan mengambil keputusan tanpa harus berkonsultasi dengan para bawahannya. Singkatnya, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional.

Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Nilai demikian biasanya terungkap dalam kata-kata atau ungkapan seperti “seluruh anggota organisasi adalah anggota satu keluarga besar” dan pernyataan-pernyataan lain yang

sejenis. Namun ungkapan tersebut tidak sekedar menjadi slogan, melainkan benar-benar menjadi semangat selama menjalankan kepemimpinannya, yang diwujudkan dalam tindakan-tindakan nyata.

Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol pula. Dalam arti bahwa pemimpin yang bersangkutan selalu berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil dan setara mungkin. Dalam organisasi demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu, kecuali sang pemimpin dengan dominasi keberadaannya yang telah disinggung di atas.

Dianalisis lebih lanjut, nilai demikian menjawab dalam sikap seorang pemimpin dalam hubungannya dengan para anggota organisasi yang menjadi bawahannya. Sikap ke-bapak-an memang menyebabkan hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal, ketimbang hubungan formal yang biasanya terdapat antara seorang pimpinan yang otokratik dengan para bawahannya. Hanya saja hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan itu belum mencapai tingkat kedewasaan sedemikian rupa sehingga mereka dapat dibiarkan bertindak sendiri.

Terdapat pandangan yang mengatakan bahwa di mata seorang pemimpin yang paternalistik, para bawahannya dianggap belum dewasa dalam cara

bertindak dan berfikir, sehingga memerlukan bimbingan dan tuntunan terus menerus selama ia menjadi pemimpin.

Selain itu, tidak jarang terjadi sebagai akibat dari adanya pandangan bahwa bawahan (pegawai/karyawan) itu belum dewasa, seorang pimpinan yang paternalistik dapat bersikap terlalu melindungi para bawahan. Dampak negatif yang timbul adalah para bawahan takut bertindak karena takut berbuat kesalahan, sehingga kreativitas dan kemandirian tidak akan berkembang.

Sikap seorang pemimpin yang demikian mau tidak mau akan tercermin dalam perilaku pimpinan yang bersangkutan. Maksudnya, antara lain tindak-tanduk yang menggambarkan segala sesuatu mengenai seluk beluk kehidupan organisasional. Karena tindak-tanduk demikian tidak mustahil bahwa dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pimpinan yang paternalistik, terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pimpinan yang bersangkutan. Di pihak lain, para bawahan tinggal melaksanakannya. Pimpinanlah yang menjadi tempat untuk bertanya, kepada para bawahan menganggap dia mempunyai jawaban terhadap semua jenis permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

Konsekuensi dari perilaku pemimpin yang demikian para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, potensi, ide dan saran, berarti para bawahan tidak didorong untuk berfikir secara inovatif dan kreatif. Penekanan yang berlebihan terhadap kebersamaan tidak memungkinkan pertumbuhan dan

pengembangan individual sesuai dengan bakat dan potensi masing-masing, yang sesungguhnya sangat dibutuhkan dalam tata kehidupan dalam berorganisasi, terlebih-lebih dalam kehidupan modern seperti sekarang ini.

Berdasarkan analisis melalui keempat faktor yang telah dikemukakan di atas, yaitu persepsi, nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku pemimpin, sudah barang tentu akan terlihat pada gaya kepemimpinan yang digunakannya. Maka dengan penonjolan dominasi keberadaannya dan penekanan kuat pada kebersamaan, gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang paternalistik lebih bercorak sebagai pelindung, bapak, dan guru. Artinya di satu sisi terdapat kebersamaan bagi para anggota organisasi, di sisi lain pemimpin yang bersangkutan berada di atas para anggota tersebut.

### **Tipe Kharismatik**

Dewasa ini, kepustakaan yang ada tentang pemimpin tidak memberikan petunjuk yang cukup untuk melakukan analisis tentang kepemimpinan yang kharismatik berdasarkan kriteria persepsi, nilai yang dianut, sikap, perilaku, dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, walaupun secara umum analisis tipologi kepemimpinan berdasarkan kriteria di atas, khusus untuk tipe kharismatik ini hanya berdasarkan data seadanya.

Tidak banyak data dan informasi yang dapat diungkap atau disimak dari kepustakaan yang ada, terutama tentang kriteria kepemimpinan yang

kharismatik itu. Memang karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikut tertentu tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang itu dikagumi. Tipe kepemimpinan kharismatik seperti itu salah satu contohnya banyak ditemukan di lingkungan pesantren.

Penampilan fisik ternyata bukan ukuran yang berlaku umum, karena ada sebagian pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin kharismatik yang kalau hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik. Kadang-kadang usia pun tidak dijadikan sebagai ukuran. Sejarah telah membuktikan bahwa seorang yang berusia relatif muda pun bisa saja mendapat julukan sebagai pemimpin yang kharismatik. Kriteria lain yang mungkin dijadikan ukuran yaitu kepemilikan harta yang banyak, tetapi ternyata jumlah harta yang dimiliki pun nampaknya tidak bisa digunakan sebagai ukuran. Ada orang yang tergolong sebagai pemimpin yang kharimastik tetapi dari sudut kebendaan ia tergolong miskin.

Oleh karena itu, kekurangan pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai kepemimpinan yang kharismatik ini, orang lalu cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki “kekuatan ajaib” yang secara ilmiah tidak mungkin

menjadikan orang-orang tertentu itu dipandang sebagai pemimpin kharismatik.

Sesungguhnya yang sangat menarik untuk memperhatikan bahwa para pengikut seorang pemimpin kharismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang bersangkutan. Bila saja seorang pemimpin kharismatik menggunakan gaya yang otokratik atau diktatorial, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Mungkin pula seorang pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya paternalistik, tetapi ia tetap tidak kehilangan daya pikatnya. Daya tariknya pun tetap besar bila ia menggunakan gaya yang demokratik atau partisipatif.

Satu hal yang patut dikemukakan di sini bahwa jumlah pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin kharismatik tidak banyak, bahkan mungkin jumlah yang sedikit ini pulalah yang menyebabkan tidak cukup data empiris yang dapat digunakan untuk menganalisis secara ilmiah. Oleh karena itu, yang dapat dilakukan adalah hanya mengakui kehadiran dan keberadaan pemimpin kharismatik dari waktu ke waktu tertentu, berbahagialah organisasi yang mendapat pemimpin yang demikian, karena bagi yang menginginkannya akan sulit memperolehnya.

### **Tipe Laissez Faire**

Demikian juga halnya dengan tipe pemimpin yang *laissez fire*, literatur tentang kepemimpinan ini tidak banyak ditemukan. Namun demikian, hal-hal yang

berkaitan dengan karakteristik utamanya, yakni menggunakan kriteria persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikap dalam hubungannya, perilaku organisasinya dan gaya kepemimpinan yang bisa digunakan.

Dilihat dari persepsinya, seorang pemimpin yang memiliki tipe *laissez faire*, peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa serta telah mengetahui apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Bahkan mengetahui pula sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pimpinan tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

Seorang pemimpin yang *laissez faire* melihat peranannya sebagai “polisi lalu lintas” dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri secara alami, dibiarkan seperti air mengalir, tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan diterapkan.

Dilihat dari nilai-nilai yang dianutnya, dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan

bersama serta mempunyai kesetiaan kepada sesama dan kepada organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang harus diembannya.

Dengan sikap organisasional tidak ada alasan yang kuat untuk memperlakukan para bawahan (pegawai/karyawan) sebagai orang-orang yang tidak dewasa, tidak bertanggung jawab, tidak setia dan sebagainya. Karena itu pandangan pemimpin yang bersifat *laissez faire* dinilai tepat dalam hubungan atasan bawahan adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar.

Berdasarkan pemahaman dari nilai-nilai organisasional demikian, sikap seorang pemimpin yang *laissez faire* dalam memimpin organisasi dan para bawahannya, biasanya memiliki sikap permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak dalam keyakinan dan bisikan hati nuraninya asalkan kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Prakarsanya dalam menyusun struktur tugas para bawahan dapat dikatakan minimum. Kepentingan dan kebutuhan para bawahan itu mendapat perhatian besar karena dengan terpeliharanya kepentingan dan terpenuhkannya berbagai kebutuhan para bawahan itu, mereka akan dengan sendirinya berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.

Dengan sikap yang permisif, perilaku seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung mengarah

kepada tindak-tanduk yang memperlakukan bawahan sebagai rekan sekerja, hanya saja kehadirannya sebagai pimpinan diperlukan akibat dari adanya struktur dan hirarki organisasi semata.

Dengan telah mencoba mengidentifikasi karakteristik utama seorang pemimpin yang *laissez faire* ditinjau dari kriteria persepsi, nilai, sikap dan perilaku di atas, sudah dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan yang digunakannya adalah sedemikian rupa sehingga tindakannya tergambar seperti berikut ini:

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang memang menuntut keterlibatannya secara langsung.
- c. *Status quo* organisasional tidak terganggu
- d. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri.
- e. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

Perlu ditekankan bahwa mudah mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang demikian dengan gaya yang demokratis, padahal sesungguhnya tidak demikian. Ada perbedaan-perbedaan yang nyata dan bersifat fundamental antara seorang pemimpin yang *laissez faire*

dengan pemimpin yang demokratis. Untuk memahaminya berikut ini dikemukakan penjelasan tentang tipe kepemimpinan demokratis.

### **Tipe Demokratis**

Sejauh ini, baik di kalangan ilmuwan maupun di kalangan para praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang ideal dan paling didambakan oleh masyarakat baik dalam organisasi swasta maupun di lingkungan pemerintahan adalah pemimpin yang demokratis. Hal ini dapat dipahami, karena memang secara umum telah diakui bahwa pemimpin yang demokratis cukup memadai untuk kondisi masyarakat Indonesia saat ini. Tetapi tipe kepemimpinan yang demokratis ini tidak selalu merupakan pimpinan yang paling efektif dalam kehidupan organisasional, karena ada kalanya dalam hal bertindak dan mengambil keputusan terjadi keterlambatan sebagai akibat atau konsekuensi dari keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang memerlukan waktu tertentu.

Namun demikian, walaupun diakui adanya beberapa kelemahan atau kekurangan, pemimpin yang demokratis tetap dipandang sebagai pemimpin yang paling baik. Karena kelebihan-kelebihannya mampu mengalahkan kekurangan-kekurangan yang ada. Dalam arti memiliki kriteria-kriteria yang positif, dibandingkan dengan kriteria yang negatif.

Ditinjau dari segi persepsinya, terutama tentang kehadiran, keberadaan dan perannya selaku pemimpin dalam kehidupan organisasional, pemimpin yang

demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas.

Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya adalah pendekatan yang holistik dan integralistik. Seorang pemimpin yang demokratik biasanya menyadari benar bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Akan tetapi pemimpin yang demokratik mengetahui pula bahwa adanya perbedaan tugas, perbedaan kegiatan, dan uang sering bersifat spesialisik tidak boleh dibiarkan menimbulkan cara berpikir dan cara bertindak yang berkotak-kotak.

Selain itu, seorang pemimpin yang demokratik menyadari benar bahwa akan timbul kecenderungan di kalangan pejabat pimpinan yang lebih rendah dan di kalangan para anggota organisasi untuk melihat peranan satuan kerja dimana mereka berada sebagai peranan yang paling penting, paling strategis dan paling menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran organisasional.

Bagi pemimpin yang demokratik, persaingan yang tidak sehat tidak akan dibiarkan berkembang dalam organisasi. Karena ia mengetahui bahwa dengan persaingan yang tidak sehat, pada gilirannya akan menimbulkan pemborosan dari sumberdaya dan dana

yang terbatas, dan dapat merusak kebersamaan yang bagaimana pun harus dipertahankan dan ditumbuhs suburkan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang demokratis, melihat bahwa dalam perbedaan-perbedaan yang merupakan pernyataan hidup, harus terjamin adanya kebersamaan yang berkesinambungan.

Peranan yang dimainkan oleh nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin yang demokratis dalam peningkatan usahanya menjadi pemimpin yang efektif, tidaklah kecil. Keseluruhan dari nilai-nilai yang dianut berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Pemimpin yang demokratis memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Hal itu merupakan rumusan yang nampaknya sangat sederhana, akan tetapi sesungguhnya merupakan sumber dari semua persepsi, sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan seseorang.

Nilai demikian tidak dimiliki oleh pemimpin yang otokratik dan tipe pemimpin yang paternalistik. Tidak pula oleh seorang pemimpin yang kharismatik. Mungkin saja tipe yang *laissez faire* memilikinya hanya saja nilai-nilai tersebut tidak selalu disertai dengan tindakan-tindakan yang senada.

Dengan mengakui dan menjunjung tingginya harkat dan martabat manusia, berarti bahwa kebutuhan manusia tidak terbatas hanya pada kebutuhan yang bersifat kebendaan, betapapun pentingnya kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia bermacam-macam, ada yang bersifat politik, sosial budaya, kebutuhan prestise dan kebutuhan untuk memperoleh kesempatan dalam

mengembangkan potensi berarti bahwa seorang pemimpin yang demokratis memperlakukan organisasi sebagai wahana untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang tersusun rapi dengan misi yang jelas, fungsi utama yang dirumuskan secara rapih, kegiatan yang beraneka ragam serta sarana dan prasarana yang tersedia pada analisa terakhir hanyalah merupakan alat untuk mencapai tujuan manusia yang secara bersama hidup dalam naungan organisasi dengan arahan dan petunjuk dari seorang pemimpin.

Nilai-nilai organisasional seperti telah dikemukakan di atas tercermin dalam sikap seorang pemimpin yang demokratis dalam hubungannya dengan para bawahannya, baik bagi mereka yang menduduki jabatan pimpinan yang lebih rendah maupun mereka yang menjadi “anggota biasa” dalam organisasi yang tanggung jawabnya terbatas pada penyelenggaraan tugas-tugas yang operasional. Misalnya dalam proses pengambilan keputusan sejauh mungkin para bawahan diajak berperan serta. Ajakan itu tidak bersifat basa-basi (*lips service*) saja, melainkan didasarkan pada keyakinan yang mendalam bahwa keikutsertaan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan lebih menjamin bahwa para bawahan itu mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pelaksanaan keputusan yang diambil, karena merasa dan mengetahui bahwa keputusan itu adalah keputusannya juga. Rasa tanggung jawab itu akan mengakibatkan sikap dan perilaku yang sedemikian rupa, sehingga jadwal waktu terpenuhi dan pemborosan dihindarkan, produktivitas ditingkatkan dan kepentingan bersama ditempatkan pada

tempat yang lebih tinggi dari kepentingan kelompok dan kepentingan pribadi, tanpa melupakan bahwa kepentingan kelompok dan kepentingan pribadi itu tetap harus terjamin dan terpelihara dalam rangka kepentingan organisasi sebagai keseluruhan.

Dalam hal menindak para bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja yang disepakati bersama pendekatannya adalah yang bersifat korektif dan edukatif, bukan bersifat punitif meskipun cara yang punitif pun akan ditempuhnya apabila cara-cara lain ternyata sudah tidak mampu mengatasi masalah yang dihadapi.

Perlu juga diperhatikan bahwa pendekatan yang manusiawi cara bertindak yang mendidik bukanlah kelemahan, melainkan sebagai salah satu sumber kekuatan pimpinan yang demikian. Dikatakan sebagai salah satu sumber kekuatannya dengan sikap demikian ia menjadi seorang pemimpin yang disegani dan dihormati, bukan pimpinan yang ditakuti.

Bagi pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani, bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong kepada bawahan untuk menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain dengan sungguh-sungguh, terutama dari para bawahannya. Bahkan seorang pimpinan yang demokratik tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Jika terjadi

kesalahan itu bukan untuk menindak atau menghukumnya, melainkan meluruskannya sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi anggota organisasi yang lebih bertanggung jawab. Satu lagi karakteristik penting seorang pemimpin yang demokratis yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk seperti kata-kata pujian, tepukan pada bahu bawahan itu, mengeluarkan piagam penghargaan, kenaikan pangkat atau bahkan juga mungkin promosi jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin yang demokratis akan sangat bangga bila para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.

Sudah barang tentu persepsi, nilai, sikap dan perilaku demikian kesemuanya bermuara pada gaya kepemimpinan yang digunakan. Gaya yang dimaksud harus dikembalikan kepada pandangan seorang pemimpin yang "*people centered*" karena menempatkan unsur manusia dalam organisasi pada posisi yang paling sentral. Gaya demikian biasanya mengejawantah dalam berbagai hal seperti:

- a. Pandangan bahwa betapa pun besarnya sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi, kesemuanya itu pada dirinya tidak berarti apa-apa kecuali digunakan dan dimanfaatkan oleh manusia dalam organisasi demi kepentingan

pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

- b. Dalam kehidupan organisasional tidak mungkin, tidak perlu bahkan tidak boleh semua kegiatan dilakukan sendiri oleh pimpinan dan oleh karena itu selalu mengusahakan adanya pendelegasian wewenang yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional.
- c. Para bawahan dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Kesungguhan yang nyata dalam memperlakukan para bawahan sebagai makhluk politik, makhluk ekonomi, makhluk sosial dan makhluk individu dengan karakteristik dan jati diri yang khas yang mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, mulai dari yang bersifat kebendaan seperti sandang, pangan, dan papan, meningkat kepada kebutuhan yang bersifat keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan pengakuan status hingga kepada kebutuhan yang bersifat mental spiritual.
- e. Usaha memperoleh pengakuan yang tulus dari para bawahan atas kepemimpinan orang yang bersangkutan didasarkan pada pembuktian kemampuan memimpin organisasi dengan efektif, bukan sekedar karena pemilikan wewenang yang bersifat formal berdasarkan pangkatannya.

Setelah membahas lima tipe pemimpin yang secara luas dikenal dewasa ini, usaha pendalaman tentang efektivitas kepemimpinan seseorang dilanjutkan dengan

pembahasan tentang fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki.

## 6.6 Syarat-syarat Kepemimpinan

Untuk dapat tampil sebagai pemimpin yang baik dan dapat memenuhi harapan-harapan organisasi dan harapan anggota, diperlukan seorang pemimpin yang memenuhi syarat-syarat tertentu.

1. Menurut Kartono, syarat-syarat kepemimpinan dikaitkan dengan tiga hal:
  - a. *Kekuasaan*, ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin, guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
  - b. *Kewibawaan*, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain, patuh kepada pimpinan, dan bersedia melakukan perbuatan tertentu
  - c. *Kemampuan*, ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.
2. Menurut Stogdill, seorang pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, antara lain:
  - a. *Kapasitas*: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian, kemampuan menilai.
  - b. *Prestasi*: gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan, prestasi dalam olahraga, dan lain-lain

- c. *Tanggungjawab*: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
- d. *Partisipasi*: aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, dan punya rasa humor.
- e. *Status*: meliputi kedudukan sosial ekonomi yang cukup tinggi, populer, atau tenar.

### 3. Syarat kepemimpinan Islam.

Dalam ajaran Islam, tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin sangat berat, apalagi menjadi pemimpin bangsa, karena berkewajiban menjaga agama dan mengatur urusan dunia, maka ulama-ulama Islam memiliki kriteria tersendiri bagi seseorang yang akan menjadi pemimpin negara.

Syarat-syarat pemilihan pemimpin yang disepakati oleh ulama, termasuk al-Mawardi, pengarang kitab *Al-Ahkam al-Sultaniah*, antaranya ialah:

- a) Muslim akil baligh dan lelaki. Kanak-kanak yang belum dewasa tidak boleh dijadikan pemimpin. Syarat lelaki ini didasarkan kepada batasan atau halangan yang terdapat pada seorang wanita dalam pergaulan (seperti menjaga aurat selain keadaan fisikalnya, dsb). Adalah tidak layak kalau perempuan menjadi pemimpin Negara.
- b) Adil dalam melaksanakan hak-hak Allah, tidak menyalahi kitab Allah, dan Sunnah Rasulullah saw. Maksudnya, pemimpin perlu bertakwa dan ikhlas, tidak meninggalkan solat dan kewajiban menunaikan zakat, puasa dan mengerjakan haji

dan berupaya menjamin hak-hak manusia di bawah tanggungjawabnya meliputi perkara-perkara agama, akal, keturunan, nyawa, harta dan kehormatan.

- c) Berilmu, menguasai dan mengamalkan ilmu-ilmu fardu ain, khususnya yang berkaitan dengan akidah, syariah dan sistem akhlak Islam. Juga perlu menguasai ilmu-ilmu fardu kifayah, bahkan harus dapat membedakan sekaligus melaksanakan *amar ma`ruf nahyi munkar*. Hal ini bermakna bahwa pemimpin mesti banyak membaca dan bahan-bahan bacaannya harus luas sesuai dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi dan perubahan sosial serta proaktif menangani kepemimpinan secara luas.
- d) Mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan masalah berdasarkan ilmu, hikmah, kebijaksanaan dan kaidah yang sesuai dengan masalah yang dihadapi. Pemimpin layaknya mempunyai pandangan yang tajam sesuai dengan sabda Rasulullah s.a.w. yang artinya: "Bahwa Allah suka kepada pandangan yang kritis ketika terdapat kekeliruan dan (Allah suka) kepada akal yang matang ketika hawa nafsu menyerang".
- e) Beradab dan mengikuti akhlak Islam, supaya mampu menjadi contoh teladan untuk diikuti oleh pihak yang dipimpinnya. Pemimpin perlu melaksanakan apa yang dikatakannya, juga mesti mempunyai sifat-sifat *mahmudah* seperti takwa, jujur, ikhlas, merendah diri, pemaaf, dan tetap pendirian (*istiqamah*). Sentiasa memastikan

kebersihan jiwa dan rohani dengan sentiasa menyelidik dan memeriksa segala keaiban dan kelemahannya sendiri lalu memperbaikinya (*introspeksi*). Pemimpin mesti merasakan betapa berat amanah yang dipikulnya tetapi berkeyakinan mesti mampu melaksanakannya.

- f) Sempurna pancaindera dan sehat jasmani. Keperluan kesempurnaan dan kesehatan fizikal badan sama pentingnya dengan aspek-aspek keilmuan dan kerohanian. Akal yang sejahtera itu letaknya pada badan yang sehat seperti sabda Rasulullah saw. yang artinya : "Lelaki yang mukmin dan kuat tubuh badannya lebih disayangi Allah daripada lelaki yang mukmin tetapi lemah fisiknya."

## **6.7 Sifat-sifat Pemimpin**

Selain harus memenuhi syarat, seorang pemimpin yang baik perlu juga memiliki sifat-sifat yang baik dan layak untuk menjadi seorang pemimpin. Para ahli mengemukakan rumusan yang berbeda-beda, berikut ini penulis kemukakan sebagian kecil dari pendapat tersebut.

1. Menurut Kartini Kartono, sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin antara lain: memiliki intelegensi tinggi; mampu memikul tanggung jawab; teposaliro; bisa bertindak adil dan jujur; memiliki keterampilan teknis tinggi; dan kepribadian yang seimbang.
2. Menurut Ordway Tead, ada 10 sifat pemimpin, yaitu:
  - a. Energi jasmaniah dan mental

- b. Kesadaran akan tujuan dan arah
  - c. Antusiasme (semangat, kegairahan, kegembiraan)
  - d. Keramahan dan kecintaan
  - e. Integritas (kejujuran, keutuhan, ketulusa hati)
  - f. Penguasaan teknis
  - g. Ketegasan dalam mengambil keputusan
  - h. Kecerdasan
  - i. Keterampilan mengajar
  - j. Kepercayaan.
3. George R. Terry, mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu:
- a. objektivitas
  - b. dorongan pribadi
  - c. keterampilan berkomunikasi
  - d. kemampuan mengajar
  - e. keterampilan sosial
  - f. kecakapan teknis dan kecakapan manajerial.
4. Menurut Islam.
- Menurut Marzuki (2012), Paling tidak, ada delapan sifat kepemimpinan yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Islam, yaitu:
- Pertama, *wara'* yaitu seorang pemimpin yang senantiasa menjaga kesucian, baik jasmani maupun rohani dengan mengendalikan perilaku dan aktifitas kesehariannya.
- Kedua, *zuhud*, yaitu seorang pemimpin yang memiliki sifat zuhud agar tidak berambisi untuk mempertahankan kedudukan dan mencari kekayaan secara berlebihan.

Ketiga, *faqir*, pada esensinya sifat *faqir* tidak terletak pada ketiadaan harta benda, tetapi ada pada kesadaran seseorang. Hati pemimpin tidak bergantung kepada kekayaan yang dimilikinya, yang ada adalah kesadaran bahwa harta benda adalah titipan yang harus dipertanggungjawabkan dihadapan Allah SWT.

Keempat, *sabar*. Kesabaran adalah wujud konsistensi diri seorang pemimpin dalam memegang prinsip yang telah diyakini sebelumnya. Kesabaran merupakan suatu kekuatan yang membuat diri seseorang dapat bertahan dari segala macam dorongan dan gangguan yang datang dari luar melalui nafsunya.

Kelima, *tawwakal*. Pemimpin yang memiliki sifat tawwakal akan merasakan ketenangan dan ketenteraman dalam jiwanya. Ia senantiasa mantap dan optimis dalam bertindak.

Keenam, *muroqobah*. Pemimpin yang muroqobah adalah konsistensi diri terhadap perilaku yang baik atau yang seharusnya dilakukan. Konsistensi ini dapat diupayakan dengan senantiasa mawas diri, sehingga tidak terjerumus atau terlena dari keinginan-keinginan sesaat. Ia akan menghindari perbuatan tercela, karena meyakini bahwa di mana pun ia berada selalu diawasi oleh Allah SWT.

Ketujuh, *mahabbah* (cinta). Sifat mahabbah yang tertinggi adalah cinta kepada Allah SWT. Hal ini tampak dari semangat tinggi untuk berupaya mendekatkan diri kepada-Nya. Secara konkret, ia taat beribadah, tidak meninggalkan sholat lima waktu.

Kedelapan, *khauf*. Khauf adalah perasaan takut akan akibat yang ditimbulkan dari perbuatan yang

dilakukan. Perasaan ini akan secara otomatis memberikan dorongan untuk melakukan hal-hal yang terbaik, sehingga pada masa yang akan datang ia akan menerima akibat yang baik pula. Pemimpin yang memiliki sifat *khauf*, akan melaksanakan kepemimpinannya dengan penuh tanggungjawab, bukan saja terhadap manusia, tetapi terhadap Allah SWT.

## **6.8 Konsep Kepemimpinan Abad ke-21**

Pada abad ke-21, bangsa Indonesia memerlukan konsep kepemimpinan yang diwarnai oleh sinergi nalar, perenungan realita, dan situasi yang kondusif. Diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai kunci keberhasilan membangun bangsa yang diharapkan. Dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas, diperlukan kepemimpinan yang mampu merancang masa depan dan menggerakkan masyarakat untuk mencapainya. Banyak teori kepemimpinan warisan para leluhur yang masih relevan sepanjang masa.

Konsep kepemimpinan warisan leluhur bangsa Indonesia telah terbukti ampuh, karena memiliki nilai-nilai filosofi yang tinggi. Namun sayangnya kurang mendapat perhatian, karena lebih mempercayai teori-teori yang dikemukakan secara ilmiah, lebih-lebih teori barat. Konsep kepemimpinan warisan para leluhur tersebut antara lain:

Hasta Brata (tujuh ajaran keutamaan) yang dianalogikan kepada sifat-sifat alam. Artinya seorang

pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinannya harus memiliki watak seperti:

- Matahari, memberikan semangat, kehidupan, dan kekuatan bagi pihak yang dipimpinnya
- Bulan, menyenangkan dan mampu memberikan penerangan dalam kegelapan
- Bintang, mampu menjadi pedoman
- Angin, dapat melakukan tindakan dengan teliti
- Mendung, harus berwibawa dan tindakannya bermanfaat
- Api, harus adil, mempunyai prinsip, dan tegas tanpa pandang bulu
- Samudera, berpandangan luas, berisi, rata, mempunyai budi yang suci dan sentosa

Selain itu, dikenal juga teori klasik tentang konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara. Teori ini lebih banyak digunakan di dunia pendidikan, namun sebenarnya dapat juga dijadikan acuan oleh para pemimpin di bidang pemerintahan atau bidang lainnya. Konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- *Ing ngarso sung tulodo*, artinya ketika berada di depan menjadi teladan
- *Ing madyo mangun karso*, artinya ketika ada di tengah mampu membangun semangat.
- *Tutwuri handayani*, ketika ada di belakang mampu memberi motivasi.

Masa depan yang menjadi dambaan sebenarnya penuh dengan ketidakpastian dan sulit diprediksi, bahkan semakin beratnya persaingan disertai dengan keterbatasan. Berkenaan dengan masa depan, Fowles

(1984) menyatakan bahwa “*the future is largely unknowable*”, atau seperti ungkapan Shane (2002) bahwa “makin jauh seseorang melihat ke depan, makin kabur kelihatannya hari esok itu”.

Demikian pula Peat dan Briggs (1999) yang menggambarkan masa depan tersebut bersifat chaos (kacau). Dengan kondisi masa depan seperti itu, maka kepemimpinan menjadi faktor kunci untuk mengarungi perkembangan dunia yang cepat berubah. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada perubahan serta siap menghadapi berbagai situasi dan kondisi.

Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa perilaku yang berorientasi pada perubahan terdiri atas pemindaian dan penginterpretasian berbagai peristiwa eksternal, mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, merancang program-program inovatif, menyerukan perubahan, dan menciptakan koalisi untuk mendukung dan mengimplementasikan berbagai perubahan. Orientasi tindakan ini berkonsentrasi pada adaptasi terhadap perubahan lingkungan, membuat perubahan pokok pada tujuan, kebijakan, prosedur dan program, serta mengupayakan komitmen untuk berubah. Sehubungan dengan itu Katzenbach et al. (1996) mengemukakan karakteristik umum dari pemimpin perubahan sejati (*Real Change Leader*) sebagai berikut :

- a) Komitmen terhadap suatu cara yang lebih baik.
- b) Berani menghadapi kekuasaan dan norma-norma yang ada.

- c) Inisiatif personal untuk mengatasi batas-batas yang ditetapkan.
- d) Memotivasi diri dan orang lain.
- e) Peduli terhadap bagaimana orang diperlakukan dan orang berunjuk kerja.
- f) Tahan tidak terkenal.
- g) Rasa humor terhadap diri dan lingkungan.

Dengan demikian, betapa pun beratnya tantangan di masa depan, bersamaan dengan hal itu terdapat juga peluang yang harus disikapi secara arif. Selain itu, masa depan tetap menjadi harapan dengan berpegang teguh pada ungkapan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hari ini menentukan hari esok, ikhtiar dan terus ikhtiar merupakan tindakan bijak, karena kondisi suatu kaum tidak akan berubah jika kaum itu sendiri tidak berusaha merubah dirinya.

## **BAB VII**

### **PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Pengambilan keputusan merupakan pekerjaan sehari-hari dari para pemimpin, karena dalam organisasi pihak yang paling bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan adalah pemimpin. Jika pemimpin tidak mengambil keputusan, aktifitas organisasi akan mandeg dan lamban dalam pencapaian tujuan. Pada bab terdahulu telah dikemukakan tentang inti organisasi, maka perlu ditegaskan lagi di sini bahwa pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan, sehingga hakikat kepemimpinan akan hilang tanpa adanya pengambilan keputusan.

Untuk memahami makna pengambilan keputusan, perlu kiranya dikemukakan tentang definisi dan hakikat pengambilan keputusan. Selain itu, terdapat beberapa hal yang perlu diketahui dalam proses pengambilan keputusan, antara lain teknik, pendekatan, metode, teori dan etika pengambilan keputusan. Namun karena keterbatasan, dari sederet tema yang dikemukakan di atas hanya sebagian yang akan dibahas dalam buku ini, yakni sebagai berikut:

#### **7.1 Pengertian**

Pengambilan keputusan (*desicion making*) adalah suatu proses dalam melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Suatu keputusan diambil setelah melalui beberapa pertimbangan dan memilih dari beberapa alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang

harus dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik. Tahapan-tahapan tersebut mungkin saja berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi di mana pengambilan keputusan itu dilakukan. Hal ini dimungkinkan, karena proses pengambilan keputusan di lembaga pemerintahan akan berbeda dengan pengambilan keputusan di organisasi bisnis atau swasta lainnya.

Secara teoretis, telah banyak para ahli yang merumuskan definisi pengambilan keputusan, misalnya yang dikemukakan oleh Terry yang mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Kemudian Claude S. Goerge menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan di antara sejumlah alternatif yang ada. Sedangkan menurut Harold dan Cyril ODonnell “pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif-alternatif yang ada mengenai suatu cara bertindak”. Dapat juga dikatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan inti dari perencanaan, suatu rencana dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan. Pengambilan keputusan dapat menjadi suatu sumber yang dapat dipercaya dan bisa digunakan sebagai petunjuk pelaksanaan kegiatan.

Menurut Salusu “pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan

metode yang efisien sesuai situasi”. Dapat juga dikatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses untuk menemukan dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan suatu seri tindakan dan membutuhkan beberapa langkah. Dapat saja langkah-langkah itu terdapat dalam pikiran seseorang yang sekaligus mengajaknya berfikir secara sistematis. Dalam dunia manajemen atau dalam kehidupan organisasi, baik swasta maupun pemerintah, proses atau seri tindakan itu lebih banyak tampak dalam berbagai diskusi.

Kata kunci dalam pengambilan keputusan ialah “Sekali kerangka yang tepat sudah diselesaikan, keputusan harus dibuat”. Selain itu, sekali keputusan itu dibuat maka sesuatu telah terjadi. Dengan kata lain bahwa keputusan akan mempercepat diambilnya suatu tindakan yang mendorong lahirnya gerakan dan perubahan.

Dalam proses pengambilan keputusan memiliki dua pengetahuan, yaitu: a) Penetapan tujuan yang merupakan terjemahan dari cita-cita dan aspirasi; dan b) Pencapaian tujuan melalui implementasinya.

Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan yang berintikan hubungan kemanusiaan. Menurut Siagian, terdapat 10 acuan hubungan kemanusiaan dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Ada sinkronisasi antartujuan organisasi dengan anggota organisasi yang bersangkutan.
- b. Ada suasana dan iklim kerja yang menggembirakan

- c. Interaksi bawahan dengan atasan merupakan paduan antara formalitas dan informalitas
- d. Manusia tidak diperlakukan seperti mesin
- e. Kemampuan bawahan dikembangkan secara terus menerus
- f. Pekerjaan bersifat menantang
- g. Ada pengakuan dan penghargaan bagi pihak yang berprestasi
- h. Ada kemudahan dalam melaksanakan tugas
- i. Menggunakan prinsip *the right man on the right place*
- j. Kesejahteraan (jasa) diperhatikan (setimpal)

Dilihat dari prosesnya, dalam mencapai suatu keputusan organisasi, terdapat dua pandangan yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

- a. *Optimasi*, dalam proses ini seorang eksekutif yang penuh keyakinan berusaha menyusun alternatif-alternatif dan memperhitungkan untung ruginya dari setiap alternatif itu terhadap tujuan organisasi. Setelah itu, memperkirakan kemungkinan timbulnya bermacam-macam kejadian di kemudian hari dan mempertimbangkan dampak yang akan timbul terhadap apa yang akan timbul terhadap alternatif yang telah dirumuskan, kemudian membuat urutan-urutan secara sistematis sesuai dengan prioritas, kadang-kadang juga berdasarkan selera. Setelah itu baru membuat keputusan setelah memperhitungkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.
- b. *Satisficing*. Dalam proses ini seorang eksekutif cukup menempuh suatu penyelesaian yang asal memuaskan ketimbang mengejar penyelesaian yang terbaik. Ia

tidak dapat mengidentifikasi semua alternatif sebagai akibat dari kelalaian atau kurangnya sumber informasi dari hasil penelitian. Ia hanya mengetahui sedikit dari kekurangan dan keuntungan yang melekat pada alternatif apapun yang dipilih. Ia juga memiliki kekurangsempurnaan pemahaman terhadap peristiwa yang mungkin timbul.

Pada hakikatnya, proses pengambilan keputusan merupakan tugas dan kehidupan sehari-hari bagi para eksekutif, manajer, kepala, ketua, direktur, rektor, dan pejabat-pejabat lain, apa pun namanya. Dengan demikian, seorang pemimpin akan merasa hampa apabila dalam sehari tidak membuat keputusan sama sekali. Oleh karena itu sebagian dari waktunya digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan.

Bagi para pemimpin atau manajer, menghasilkan sebuah keputusan merupakan kebanggaan tersendiri. Bahkan ada yang berpendapat bahwa lebih baik membuat enam kesalahan dari sepuluh keputusan yang diambil dari pada tidak membuat keputusan sama sekali.

Dalam merumuskan pengertian pengambilan keputusan para ahli memiliki karakter tersendiri, sehingga begitu beragam makna yang terkandung dalam keputusan tersebut.

Di samping pengertian pengambilan keputusan yang telah dikemukakan sebelumnya, berikut penulis kemukakan juga inti dari pendapat para ahli tentang pengambilan keputusan, berkaitan dengan makna sebuah keputusan agar dipahami juga betapa pentingnya sebuah

keputusan dalam organisasi. Pendapat para ahli tentang keputusan tersebut antara lain :

1. Pengambilan keputusan adalah aspek terpenting dari kegiatan manajemen dan merupakan sentral dari manajemen (Perrone,1968)
2. Pengambilan keputusan merupakan kunci kepemimpinan (Gore,1959).
3. Pengambilan keputusan merupakan inti kepemimpinan (Siagian,1988)
4. Pengambilan keputusan merupakan suatu karakteristik yang fundamental (Moore,1966)
5. Pengambilan keputusan merupakan jantung dari kegiatan administrasi (Mitchell,1978)
6. Pengambilan keputusan adalah saat kritis bagi tindakan administratif (Robbins,1978).
7. Pengambilan keputusan adalah kegiatan yang paling penting dari serangkaian kegiatan lainnya (Miskel,1978)
8. Pengambilan keputusan adalah tanggung jawab utama dari para administrator (Salusu,1996)

Sederet pendapat tersebut rumusannya bermacam-macam, tetapi apabila diperhatikan maknanya bernada sama, dalam arti memiliki penekanan pada pentingnya pengambilan keputusan, baik dikaitkan dengan kepemimpinan, manajemen, dan administrasi.

Oleh karena itu, para ahli sepakat bahwa pengambilan keputusan memiliki kedudukan penting dalam organisasi, karena erat kaitannya dengan aktifitas organisasi bersangkutan.

## **7.2 Pentingnya Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan memiliki arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama berkaitan dengan masa depan organisasi. Karena masa depan organisasi ditentukan oleh pengambilan keputusan yang dilakukan pada waktu sekarang. Oleh karena itu, semakin dipahami bahwa pengambilan keputusan erat kaitannya dengan kepemimpinan, karena pemimpinlah yang berkewajiban sekaligus berwenang untuk mengambil keputusan. Dengan kata lain, kepemimpinan akan bermakna jika dilengkapi dengan proses pengambilan keputusan.

Sebuah organisasi tanpa adanya pengambilan keputusan, tidak akan mengerti dan tidak akan mengetahui, apalagi meramalkan tindakan manajemen, sehingga tidak dapat menyempurnakan efektivitas manajemen. Herbert Simon (1982), mengingatkan betapa pentingnya pengambilan keputusan di dalam manajemen pada organisasi mana pun. Sesungguhnya kewajiban memutuskan merupakan kewajiban integral dengan kewajiban bertindak.

Mengingat pentingnya kedudukan pengambilan keputusan dalam organisasi, para ahli psikologi, ekonomi, politik, statistik, dan teori organisasi memberikan perhatian besar kepada para pengambil keputusan.

Selain itu ada yang berpendapat bahwa proses pengambilan keputusan merupakan kegiatan politik yang sangat kompleks dalam suatu organisasi karena yang dihadapinya bukan saja kegiatan-kegiatan yang rumit dan penting, melainkan berkaitan juga dengan pelaksanaan

program, penempatan pegawai dan penganggaran yang merupakan titik sentral terhadap mantapnya suatu kebijakan. Satu hal yang tidak kalah pentingnya adalah dukungan dari bawahan, karena bawahanlah yang akan melaksanakan hasil keputusan yang diambil oleh pimpinan.

### **7.3 Tahap dan Jenis Pengambilan Keputusan**

#### **a. Tahap Pengambilan Keputusan**

Memperhatikan definisi pengambilan keputusan yang salah satunya menyatakan bahwa “pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi” (Salusu). Dengan demikian, yang namanya suatu proses akan menempuh tahapan-tahapan yang satu sama lain saling berkaitan, sehingga proses pengambilan keputusan pun memiliki tahapan-tahapan yang sistematis.

Menurut Simon, ahli teori keputusan dan organisasi memengemukakan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: a) Aktivitas inteligensi; b) ktivitas desain; dan c) Aktivitas memilih, dengan penjelasan sebagai berikut:

##### **1) Aktivitas Inteligensi.**

Berasal dari pengertian militer "intelligence," Simon mendeskripsikan tahap awal ini sebagai penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan.

##### **2) Aktivitas Desain.**

Selama tahap kedua, mungkin terjadi tindakan penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.

### 3) Aktivitas Memilih.

Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia. Tahap ketiga ini merupakan pilihan yang sebenarnya, yaitu memilih tindakan tertentu dari beberapa alternative yang tersedia.

Teori lain tentang langkah atau tahap pengambilan keputusan dikemukakan juga oleh Mintzberg, yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan, melalui tiga tahapan, yaitu: a) Tahap identifikasi; b) Tahap pengembangan; dan c) Tahap seleksi, dengan penjelasan singkat sebagai berikut:

#### 1) Tahap identifikasi.

Pada tahapan ini dilakukan pengenalan masalah atau kesempatan memunculkan masalah dan melakukan diagnose terhadap masalah yang dihadapi. Diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak dilakukan diagnosis.

#### 2) Tahap pengembangan,

Pada tahapan ini terdapat pencarian prosedur atau solusi standar yang ada untuk mendesain solusi yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian dan percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang belum jelas.

#### 3) Tahap seleksi.

Pada tahapan ini melakukan pilihan solusi, dengan menggunakan tiga cara seleksi, yaitu : (a) dengan penilain pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; (b) dengan analisis

alternatif yang logis dan sistematis; dan (c) dengan tawar-menawar pada saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, otorisasi pun kemudian dibuat.

## **b. Jenis Pengambilan Keputusan**

Dalam proses pengambilan keputusan dikenal empat jenis atau gaya, yaitu gaya direktif, gaya analitik, gaya konseptual, dan gaya perilaku.

### **1) Gaya Direktif**

Pembuat keputusan dalam gaya direktif mempunyai toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan berorientasi pada tugas dan masalah-masalah teknis. Dalam hal ini pembuat keputusan cenderung lebih efisien, logis, pragmatis, dan sistematis dalam memecahkan masalah. Selain itu, pembuat keputusan direktif berfokus pada fakta dan menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat. Berorientasi pada tindakan, cenderung memfokuskan kepada keputusan jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.

### **2) Gaya Analitik**

Pembuat keputusan dalam gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan tugas yang kuat serta berorientasi kepada teknis. Pengambilan keputusan dengan jenis ini suka menganalisis situasi; cenderung terlalu menganalisis sesuatu. Pembuat keputusan mengevaluasi lebih

banyak informasi dan alternatif yang tersedia dibandingkan dengan pembuat keputusan direktif. Mereka juga memerlukan waktu yang cukup lama untuk mengambil keputusan dan merespons situasi baru atau situasi yang tidak menentu dengan baik. Dalam prakteknya, cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratis.

### 3) Gaya Konseptual

Pembuat keputusan dalam gaya konseptual mempunyai toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas, kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Para pembuat keputusan berpandangan luas dalam memecahkan masalah serta suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan di masa mendatang. Pembuat keputusan ini membahas sesuatu dengan orang-orang sebanyak mungkin untuk mendapat sejumlah informasi, dalam mengambil keputusan mengandalkan intuisi. Pembuat keputusan konseptual jmemiliki keberanian dalam mengambil risiko dan cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Akan tetapi, pada saat bersamaan, mereka dapat membantu mengembangkan pendekatan idealistis dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

### 4) Gaya Perilaku

Pembuat keputusan dalam gaya perilaku ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli terhadap lingkungan sosial. Pembuat keputusan bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran

pendapat. Mereka siap menerima saran, sportif dan bersahabat, serta menyukai informasi verbal daripada tulisan. Mereka selalu berusaha menghindari konflik dan sepenuhnya memiliki kepedulian terhadap kebahagiaan orang lain. Kelemahannya, para pembuat keputusan sulit untuk berkata '*tidak*' kepada orang lain, dan mereka tidak membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang lain kecewa atau dirugikan.

#### **7.4 Tingkat Keputusan**

Dilihat dari tingkatannya, sebuah keputusan memiliki kadar yang berbeda-beda. Bahkan ada sebuah keputusan yang tidak memiliki makna apa pun, karena rendahnya kadar dari keputusan tersebut. Ada juga sebuah keputusan yang memiliki makna global yang luar biasa. Hal ini dimungkinkan karena setiap keputusan mempunyai kadar yang berbeda, ada keputusan yang sangat sederhana, ada juga yang sangat kompleks.

Oleh karena itu terdapat beberapa tingkatan keputusan dalam organisasi, menurut Brinckloe (1977) ada empat tingkat keputusan yaitu sebagai berikut:

- 1) Keputusan Otomatis (*automatic decisions*), bersifat sederhana, tetapi dalam proses pembuatannya tetap diperlukan informasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Dikatakan sederhana karena memang dibuat dengan sangat sederhana. Misalnya seorang pengemudi mobil memperoleh informasi lampu merah di perempatan jalan, saat itu juga diambil keputusan untuk menginjak rem dan berhenti.

- 2) *Keputusan Berdasarkan Informasi yang diharapkan*, bersifat sedikit kompleks. Informasi yang diperoleh memberi aba-aba untuk membuat keputusan, tetapi informasi tersebut masih harus dikaji lebih mendalam.
- 3) *Keputusan Berdasarkan berbagai pertimbangan*. Sifatnya lebih kompleks. Lebih banyak memerlukan informasi. Dan informasi yang masuk akan dianalisis terlebih dahulu sebelum dijadikan dasar pengambilan keputusan. Antara informasi yang satu dan yang lain dibandingkan, kemudian dicari yang paling banyak memberi keuntungan dan kesenangan.
- 4) *Keputusan berdasarkan ketidakpastian ganda*, merupakan tingkat keputusan yang paling kompleks. Jumlah informasi yang dibutuhkan semakin banyak. Di dalam informasi yang telah ada, masih terdapat informasi yang penuh dengan ketidakpastian. Hal tersebut dikatakan juga sebagai "*dual uncertainty*," (ketidakpuasan ganda). Semakin luas ruang lingkungannya dan semakin jauh dampak dari suatu keputusan yang diambil, semakin banyak informasi yang dibutuhkan dan semakin tinggi ketidakpastian yang dihadapi. Oleh karena itu, keputusan semacam ini sering mengandung risiko yang jauh lebih besar daripada keputusan-keputusan tingkat di bawahnya. Ketidakpastian itu merupakan satu karakteristik utama dari *toughdecision* (Nutt, 1989).

## **7.5 Klasifikasi Keputusan**

Terdapat banyak macam dan jenis keputusan tergantung perspektif dan sudut pandang yang dipakai.

Antara lain dilihat dari struktur keputusan, pembuat keputusan, waktu dan keterampilan, tiga jenis keputusan, empat jenis keputusan, sebagai berikut:

### 1) *Struktur Keputusan*

Dilihat dari struktur, ruang lingkup, dan tingkat pembuat keputusan maka keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis keputusan besar, yaitu:

- a) Keputusan umum (*generic desicions*) yang timbul dari berbagai kebijakan, peraturan dan prinsip yang sudah ditetapkan.
- b) Keputusan Unik (*unique sesicions*) keputusan kreatif yang memerlukan ketentuan tersendiri diluar batas aturan atau prinsip yang telah ditetapkan sebelumnya. Simon menyebutnya sebagai (1) keputusan terprogram dan (2) keputusan non-program

### 2) *Pembuat Keputusan*

Ditinjau dari segi pembuat keputusan, terdiri atas dua jenis, yaitu:

- a) Keputusan terprogram, dibuat oleh manajemen yang lebih rendah.
- b) Keputusan besar, dibuat oleh manajemen tingkat tinggi. Semakin tinggi kedudukan para pengambil keputusan, akan semakin luas ruang lingkup keputusan yang dibuatnya, juga berarti akan semakin luas dampaknya terhadap masyarakat

Untuk keputusan terprogram, karena telah ada pedomannya maka tidak perlu lagi melibatkan dirinya di dalam membuat keputusan seperti yang berlaku pada

keputusan besar. Namun dalam kenyataan sehari-hari ada bidang keputusan yang tidak terstruktur yang seringkali masih perlu ditangani oleh para eksekutif tingkat atas.

### 3) *Waktu dan Keterampilan*

Berdasarkan waktu dan keterampilan, dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a) Untuk keputusan terprogram, keputusannya lebih mudah dan keputusan ini berlaku lebih lama. Contoh yang sangat umum dari keputusan ini antara lain: standar, prosedur, metode dan berbagai peraturan.
- b) Untuk keputusan yang tidak terprogram memerlukan kecakapan, latihan, pengalaman, dan kemampuan untuk membuatnya. Hal ini membutuhkan kreativitas serta pertimbangan yang jauh lebih banyak. Ia hadir tidak untuk digunakan kembali secara kontinu tetapi ia hadir sebagai respon terhadap keadaan yang tidak pasti. Contoh keputusan ini pada umumnya meliputi bidang strategis, program dan anggaran.

### 4) *Tiga Jenis Keputusan*

Berkaitan dengan klasifikasi keputusan, beberapa ahli cenderung membedakan putusan dilihat dari kadar strategisnya. Maka dalam hal ini keputusan diklasifikasikan ke dalam tiga jenis keputusan, yaitu:

- a) Keputusan strategis, merupakan produk dari manajemen tingkat atas
- b) Keputusan taktis, merupakan manajemen tingkat menengah. Berupa perencanaan jangka panjang dan jangka menengah kurang lebih lima tahunan. Pada

tahapan ini akan lahir keputusan tentang proses pengawasan

- c) Keputusan operasional, yang memiliki jangka waktu pendek meliputi menit, jam, hari dan seterusnya.

#### 5) *Empat Jenis Keputusan*

Beberapa ahli ada juga yang mengklasifikasikan keputusan ke dalam tiga jenis, yakni:

- a) Tujuan, cita-cita yang dibuat oleh penanggung jawab tertinggi dalam organisasi yang kompleks, berhubungan dengan apa yang diinginkan.
- b) Keputusan strategik yang mempersoalkan apa yang dapat dibuat untuk mencapai tujuan
- c) Keputusan teknis, yang mengarah kepada bagaimana melaksanakan keputusan strategik, dan waktunya lebih mengarah kepada jangka pendek. Namun demikian, walupun jangka waktunya pendek, ia memiliki implikasi dalam jangka panjang, yaitu apabila terlangkahi atau dilupakan dapat mengakibatkan kerugian besar bagi organisasi

#### 6) *Kesimpulan*

Dari berbagai pandangan dapat disimpulkan menjadi dua jenis keputusan, yaitu:

- a) Keputusan terprogram, meliputi:
  - (1) Keputusan operasional,
  - (2) Keputusan pada tingkat menengah
  - (3) Keputusan taktis
  - (4) Keputusan terstruktur
- b) Keputusan tidak terprogram, meliputi:
  - (1) Keputusan strategik
  - (2) Keputusan strategik dan tujuan

### (3) Keputusan tidak terstruktur

Secara umum, klasifikasi keputusan yang terdiri atas keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram, dapat juga diartikan sebagai berikut:

- 1) Keputusan terprogram, yaitu keputusan yang sering dilakukan secara berulang-ulang sehingga menjadi hal rutin karena seringnya bertemu dengan situasi keputusan seperti itu. Jenis keputusan ini otomatis telah mempunyai standar prosedur pengambilan keputusan yang didasarkan pada pola atau pengalaman-pengalaman serupa sebelumnya.
- 2) Keputusan Tidak Terprogram, yaitu keputusan yang tidak terjadi secara berulang, situasinya selalu tampil baru dan unik menurut pandangan pengambil keputusan. Jenis keputusan semacam ini tidak mempunyai standar prosedur pengambilan keputusan yang didasarkan pada pola atau pengalaman-pengalaman serupa sebelumnya.

## **7.6 Kategori Keputusan**

Dilihat dari segi perolehan informasi dan cara memproses informasi tersebut, keputusan juga dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori, yakni keputusan representatif, keputusan empiris, keputusan informasi, dan keputusan eksplorasi.

### 1) Keputusan representasi

Suatu keputusan dapat dikatakan representatif apabila pengambilan keputusan menghadapi informasi yang cukup banyak dan mengetahui dengan tepat bagaimana memanipulasi informasi tersebut. Dengan demikian

akan mudah dibuatkan model sehingga model itu dapat mewakili informasi yang tersedia. Keputusan seperti ini banyak menggunakan model-model matematik seperti *operation research*, *cost-benefit analysis* dan simulasi. Kegunaannya adalah untuk mengetahui ambiguitas, mengatasi konflik, menyelesaikan ketidakpastian

## 2) Keputusan Empiris

Suatu keputusan dikatakan empiris apabila miskin informasi, tetapi memiliki cara yang jelas untuk memproses informasi pada saat informasi tersebut diperoleh. Dalam keputusan ini terdapat ambiguitas dan konflik yang potensial mengenai informasi mana yang harus dicari dan bagaimana menduga serta memprakirakan peristiwa-peristiwa yang tidak pasti. Tugas dari keputusan ini adalah mencari lagi informasi lain.

## 3) Keputusan Informasi

Suatu situasi yang kaya informasi, tetapi diliputi kontroversi tentang bagaimana memproses informasi itu. Dalam keadaan seperti ini akan menghasilkan apa yang disebut keputusan informasi. Konflik akan muncul ketika lahir perbedaan tentang informasi mana yang akan diproses dan yang akan digunakan untuk membuat prediksi-prediksi. Integrasi pemikiran di antara pengambil keputusan terutama cara menangani informasi, diperlukan untuk meluruskan jalan kepada pembuatan keputusan yang baik.

#### 4) Keputusan Eksplorasi

Situasi yang miskin informasi dan tidak ada kata sepakat tentang cara yang hendak dianut untuk memulai informasi. Ambiguitas muncul terutama tentang dari mana usaha pembuatan keputusan hendak dimulai dan ada perasaan khawatir akan terjadi konflik karena tidak tersedia cara untuk mengantisipasi saran-saran potensial.

Klasifikasi tipe-tipe keputusan ini dapat dipandang mewakili tingkat-tingkat keputusan yang sudah dikenal.

*Pertama*, para pengambil keputusan tidak menghadapi masalah yang serius. Sasarannya jelas dan untuk mencapainya tidak banyak mengalami kesulitan.

*Kedua*, konteks situasi mulai muncul ke permukaan, sasaran harus jelas dan disesuaikan dengan situasi lingkungan yang semakin penting.

*Ketiga*, konteks situasi dari keputusan informasi semakin serius. Di sini preferensi dari para pengambil keputusan tidak dapat diperkirakan dan bisa berubah sewaktu-waktu.

*Keempat*, tingkat terakhir, dimana konteks situasi dari keputusan eksplorasi adalah yang paling sulit. Semua situasi serba tidak menentu dan para pemain kunci dari pengambilan keputusan yang mempunyai kepentingan berbeda-beda dan sulit dikendalikan.

### **7.7 Teknik Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan meliputi hal-hal yang berhubungan dengan pengumpulan fakta. Berbagai teknik dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi

mengenai suatu masalah, tetapi dapat juga dengan menggantungkan diri pada para ahli atau konsultan.

Cara apa yang dapat dipakai, tidak ada cara yang murni obyektif, tetapi selalu mengandung unsur bias pada pihak pembuat keputusan karena bergantung pada nilai keputusan dan pada pihak penerima informasi tertentu sebagai fakta. Teknik pengambilan keputusan yang diperkenalkan di dalam berbagai literatur cukup bervariasi. Tetapi pada umumnya dapat dikelompokkan pada dua jenis, yaitu teknik tradisional dan teknik modern.

Menurut McGrew, penerapan teknik pengambilan keputusan didasarkan atas keputusan terprogram dan tidak terprogram, sebagai berikut:

- 1) Keputusan terprogram
  - a) Tradisional
    - (1) Kebiasaan
    - (2) Pekerjaan rutin; prosedur operasional yang baku
    - (3) Struktur organisasi; ada harapan bersama, dan melalui perumusan sub-sub tujuan, dengan menggunakan saluran informasi yang terumus dengan jelas
  - b) Modern
    - (1) Riset operasional; analisis matematik, simulasi komputer
    - (2) Proses data elektronik
- 2) Keputusan tidak terprogram
  - a) Tradisional
    - (1) *Heuristic*, yaitu mendorong seseorang untuk mencari dan menemukan sendiri intusi dan kreativitas;

- (2) *Rule of the thumbs*, yaitu suatu prosedur praktis yang tidak menjamin penyelesaian yang optimal
  - (3) Dengan seleksi dan latihan bagi para eksekutif
- b) Modern
- (1) Melalui pelatihan bagi para pengambil keputusan/manajer
  - (2) Menciptakan program komputer

Selain dari teknik-teknik tersebut, dapat juga menggunakan teknik matematik atau kuantitatif, dan teknik pengambilan keputusan non-matematik atau kualitatif.

## 7.8 Pendekatan Pengambilan Keputusan

Para ahli di bidangnya telah memperkenalkan berbagai pendekatan dalam proses pengambilan keputusan, dengan tidak mengesampingkan model-model lain, berikut disajikan dua contoh model yang dapat digunakan, yaitu:

### 1) Model Brinckloe

Para eksekutif atau para pengambil keputusan dapat membuat keputusan dengan menggunakan satu atau beberapa pendekatan sebagai berikut:

- a) *Fakta*, proses pengambilan keputusan berdasarkan fakta yang telah dihimpun sedemikian rupa. Fakta itulah yang akan memberikan petunjuk tentang keputusan apa yang harus diambil. Yang menjadi masalah adalah fakta yang tersedia tidak selamanya jelas dan lengkap.
- b) *Pengalaman*, seorang eksekutif mengambil keputusan berdasarkan pengalamannya. Seseorang

yang cukup berpengalaman tentu akan lebih matang dalam proses pengambilan keputusan.

- c) *Intuisi*, ada juga eksekutif yang menggunakan intuisinya dalam melakukan proses pengambilan keputusan. Cara ini banyak mendapatkan kritik, karena dianggap sebagai tindakan immoral dan pengambilan keputusan hanya ditujukan kepada beberapa fakta tanpa menghiraukan fakta yang lebih lengkap.
- d) *Logika*, pengambilan, keputusan berdasarkan logika merupakan studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Unsur-unsur tersebut diperhitungkan secara matang, sambil semua informasi yang masuk dipertimbangkan tingkat *reliabilitasnya*. Kemudian melakukan analisis terhadap keuntungan dan kerugian dari tindakan yang direncanakan secara komprehensif.
- e) *Analisis sistem*, suatu teknik pengambilan keputusan yang pelaksanaannya dilakukan dengan mempertimbangkan data-data hasil olahan komputer. Hal ini dilakukan mengingat bahwa begitu banyaknya data yang harus dianalisis oleh eksekutif, yang tidak mungkin dapat ditangani hanya dengan mengandalkan praktek perhitungan data kuantitatif secara manual. Namun demikian, walaupun menggunakan teknik analisis sistem dengan menggunakan teknologi canggih bukan satu-satunya teknik yang terbaik, tetapi kehadiran teknologi perlu juga diperhitungkan oleh para eksekutif.

## 2) Model McGrew

Teknik yang dikemukakan oleh McGrew hanya tiga macam pendekatan, yakni proses pengambilan keputusan yang rasional, model proses organisasional, dan model tawar menawar politik.

### a) Pendekatan proses pengambilan keputusan rasional

Pendekatan ini memberikan perhatian utama kepada hubungan antara keputusan dengan tujuan dan sasaran dari pengambil keputusan. Suatu keputusan dapat dikatakan rasional apabila dapat dijelaskan dan dibenarkan dengan usaha mengaitkan sasaran dari pengambil keputusan.

Dalam ilmu sosial, rasionalitas meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

- (1) Para pembuat keputusan mengetahui secara jelas tujuan-tujuan yang relevan
- (2) Pembuat keputusan mengetahui dengan jelas kriteria untuk menilai tujuan-tujuan itu.
- (3) Mereka memeriksa semua alternatif untuk mencapai tujuan mereka
- (4) Mereka memilih alternatif yang paling efisien untuk semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan.

### b) Pendekatan model proses organisasional

Model ini menangani masalah yang jelas tampak perbedaannya antara pengambilan keputusan individu dan organisasi. Dalam hal ini, organisasi tidak dapat disamakan dengan individu, bahkan tidak dapat dianggap sebagai super individu yang memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menangani informasi.

Departemen atau bagian dalam organisasi tidak akan mampu menyusun peringkat yang sama tentang tujuan dan sasaran, bahkan mereka juga berbeda dalam mempertimbangkan cara-cara untuk mencapai tujuan masing-masing.

*c) Pendekatan model tawar menawar politik*

Pendekatan dengan model tawar menawar politik ini melihat kedua pendekatan sebelumnya yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan kolektif sesungguhnya dilaksanakan dengan cara tawar menawar. Memang dalam suatu kelompok, tiap-tiap individu mungkin sudah memberi alasan atau perhitungan rasional dan berbagai pedoman dan aturan organisasi sudah ditampilkan. Tetapi, patut diketahui bahwa hasil akhir dari keputusan itu sesungguhnya bergantung pada proses “memberi dan menerima” di antara individu dan kelompok. Dengan demikian keputusan sebagai hasil akhir lebih merupakan keputusan politik.

## **7.9 Metode Pengambilan Keputusan**

Cara dalam mendekati analisis pengambilan keputusan sangat bervariasi. Uniknya lagi, para ahli memberikan nama yang berbeda untuk masalah yang sama. Teori organisasi, lebih suka menganalisis pengambilan keputusan dari segi metode, daripada memperhatikan pada domain pengambilan keputusan.

Terdapat empat metode yang lazim dalam pengambilan keputusan organisasional

- 1) Metode Rasional, metode klasik yang secara implisit mencakup model birokratik dari pengambilan keputusan. Bahkan termasuk model klasik dalam keputusan ekonomi dan bisnis. Oleh para kritikus dianggap kurang realistis, tetapi akhir-akhir ini mulai dikaitkan dengan analisis kebijakan sehingga mulai menjadi penting.
- 2) Metode Tawar Menawar Inkremental, dianggap sebagai model paling mendasar dalam kativitas politik. Yaitu penyelesaian konflik melalui negosiasi. Karakteristik dari model ini bahwa keputusan tentang suatu kebijakan terjadi dalam bentuk langkah-langkah kecil dan karenanya tidak terlalu jauh dari status quo.
- 3) Metode Agregatif, mencakup teori delphi dan teknik-teknik pengambilan keputusan yang berkaitan. Metode ini sering melibatkan para konsultan dan tim-tim staff yang bekerja keras dalam perumusan kebijakan-kebijakan politik. Konsensus dan peran serta merupakan karakteristik utama dari model ini.
- 4) Metode Keranjang Sampah, model yang dikembangkan oleh March dan Oslen. Model keranjang sampah menolak model rasional, bahkan rasional inkremental yang sederhana sekalipun. Ia lebih tertarik pada karakter yang ditampilkan dalam pengambilan keputusan, pada isu yang bermacam-macam dari peserta pengambil keputusan, dan pada masalah-masalah yang timbul saat itu. Dalam proses pengambilan keputusan lebih banyak membicarakan sasaran dan tujuan.

## 7.10 Teori Pengambilan Keputusan

Sehubungan dengan pendekatan yang telah diutarakan sebelumnya, maka lahirlah berbagai aliran yang menampilkan teori-teori pengambilan keputusan yang berbeda. Antara lain aliran birokratik, aliran manajemen saintifik, aliran hubungan kemanusiaan, aliran rasionalitas ekonomi, aliran *satisficing* dan aliran analisis sistem.

- 1) *Aliran Birokratik*, memberi penekanan terhadap arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi. Tugas dari eselon bawah ialah melaporkan masalah, memberi informasi, menyiapkan fakta dan keterangan-keterangan lain kepada atasannya.
- 2) *Aliran Manajemen Saintifik*, teori ini menekankan pada pandangan bahwa tugas-tugas itu dapat dijabarkan kepada elemen-elemen logis, yang dapat digambarkan secara saintifik. Sementara, manajemen sendiri memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan suatu masalah.
- 3) *Aliran Hubungan Kemanusiaan*, teori ini menganggap bahwa organisasi dapat berbuat lebih baik apabila lebih banyak perhatian diberikan kepada manusia di dalam organisasi itu seperti yang menimbulkan kepuasan kerja, peran serta dalam pengambilan keputusan, memberlakukan organisasi sebagai suatu kelompok sosial yang mempunyai tujuan. Selain itu kebutuhan dan keinginan anggota selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan bertindak.
- 4) *Aliran Rasional Ekonomi*, teori ini mengakui bahwa organisasi adalah suatu unit ekonomi yang

mengkonversi input menjadi output, dan harus dilakukan dengan cara yang paling efisien. Menurut aliran ini, suatu langkah kebijakan akan terus berlangsung sepanjang itu mempunyai nilai yang lebih tinggi daripada biayanya.

- 5) *Aliran Satisficing*, aliran ini tidak mengharapkan suatu keputusan yang sempurna. Aliran ini yakin bahwa para manajer yang selalu dipenuhi berbagai masalah mampu membuat keputusan yang cukup rasional, tetapi karena keterbatasan kognitif ketidakpastian, dan keterbatasan waktu, memaksa mereka mengambil keputusan dalam kondisi yang terbatas.
- 6) *Aliran Analisis Sistem*, aliran ini percaya bahwa setiap masalah berada dalam satu sistem yang terdiri atas berbagai sub sistem yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan seperti terlihat pada kata-kata dalam kotak teka-teki. Dimana setiap kata mempunyai kaitan dan dampak dari satu terhadap yang lainnya.

## **BAB VIII**

### **HUBUNGAN ANTAR MANUSIA**

#### **(*HUMAN RELATIONS*)**

### **8.1 Pengertian**

Dalam organisasi, hubungan antar manusia sulit dihindarkan karena memang yang tergabung dalam organisasi adalah manusia. Bahkan akan terlihat aneh apabila dalam organisasi tidak terjadi hubungan antar manusia.

Hubungan antar manusia (*human relations*), merupakan inti dari pengambilan keputusan, karena sejak pengambilan keputusan itu dibuat sampai pada tahap pelaksanaan akan senantiasa berhubungan dengan manusia. Dikatakan sebagai inti, karena dalam model tertentu proses pengambilan keputusan melibatkan manusia yang tergabung dalam organisasi bersangkutan, kemudian implementasinya dilakukan oleh manusia untuk manusia. Apabila para pengambil keputusan memahami hal ini, akan memandang bahwa hubungan antar manusia memegang peranan penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

*Human relation* yang terjadi di antara anggota organisasi merupakan hubungan manusiawi yang selalu dibutuhkan oleh semua pihak, dimana manusia yang berkedudukan sebagai makhluk pribadi dan makhluk sosial, kebutuhan akan orang lain untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan hidup sangat penting. Hubungan yang harmonis akan membuat suasana kerja yang menyenangkan dan hal ini akan mempengaruhi

semangat anggota atau pegawai/karyawan dalam menjalankan segala pekerjaannya.

Hubungan manusia secara manusiawi merupakan terjemahan dari *human relation*. Ada juga ada yang menterjemahkan menjadi *hubungan manusia* atau juga diterjemahkan *hubungan antarmanusia*, yang sebenarnya tidak terlalu salah karena yang berhubungan satu sama lain memang manusia.

Menurut Handyaningrat (1996), hubungan antar manusia (*human relations*) ialah hubungan antara orang dengan orang, sedang hubungan masyarakat ialah hubungan antara organisasi (*institusi*) dengan masyarakat.

Keith Davis (1989) menyatakan bahwa "Hubungan Antar Manusia (*human relation*) adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain baik dalam situasi kerja atau dalam organisasi kekerjaan". Ditinjau dari kepemimpinannya, yang bertanggung jawab dalam suatu kelompok merupakan interaksi orang-orang menuju situasi kerja yang memotivasi untuk bekerjasama secara produktif, sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis dan sosial. Dengan demikian, upaya menciptakan hubungan antar manusia dalam organisasi tertentu merupakan bagian dari tugas dan tanggungjawab pimpinan, karena hubungan antar manusia erat kaitannya dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut McFarland dalam Handyaningrat (1996), "*Human Relations may be defined as the science which studies the activities, attitudes and inter-relationship existing among people at work*" (hubungan antar

manusia dapat didefiniskan sebagai suatu ilmu yang mempelajari kegiatan, sikap dan saling hubungan di antara orang-orang yang ada pada pekerjaan).

Hubungan antar manusia ini merupakan salah satu kajian ilmu manajemen, mengingat bahwa semua cara/jalan yang berhubungan dengan semua tindakan dan keputusan dalam suatu usaha adalah menyangkut manusia. Dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan harus diarahkan kepada manusianya sendiri dalam tindakannya. Kaitan antara manusia dengan manajemen yang begitu erat, dikemukakan oleh Mr. Lawren, yang menyatakan bahwa semua manajemen adalah manajemen daripada tenaga manusia. Hal ini merupakan suatu refleksi dari kenyataan bahwa tidak ada satu pekerjaan pun yang dilakukan tanpa melalui manusia, karena sumber daya lain hanya akan bermanfaat apabila digunakan oleh manusia.

Salah satu masalah penting dalam manajemen saat ini adalah berkembangnya ilmu pengetahuan sosial baru yang mempelajari orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Faktor-faktor manusia yang dipelajari antara lain berkenaan dengan:

- a. Sifat-sifat dan implikasi-implikasi daripada hubungan antar manusia dalam pendekatannya terhadap manajemen.
- b. Pengetahuan dasar dan konsep di dalam hubungan antar manusia
- c. Pengaruh daripada hubungan antar manusia sebagai dasar daripada fungsi pimpinan.

Berdasarkan hal tersebut, dewasa ini dalam organisasi-organisasi bisnis maupun pemerintahan dikenal adanya bagian Humas yang merupakan terjemahan dari *Public Relations* (PR) yang dalam praktek erat kaitannya dengan aktivitas hubungan antar manusia (*human relations*).

Dalam ilmu komunikasi, hubungan manusia merupakan terjemahan bebas dari istilah *human relations*. Selain itu ada juga yang menterjemahkan sebagai hubungan antar manusia (Onong Uchyana, 2005:138). Pendapat demikian tidak terlalu salah, karena memang yang berhubungan adalah manusia dengan manusia.

Tetapi dilihat dari ilmu komunikasi, sifat hubungannya tidak seperti berkomunikasi biasa, dalam arti bukan hanya penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain, melainkan hubungan antara orang-orang yang berkomunikasi itu mengandung unsur-unsur kejiwaan yang sangat mendalam. Komunikasi seperti itu, termasuk ke dalam komunikasi antar personal (*interpersonal communications*), sebab pada umumnya berlangsung antar dua orang secara dialogis. Hubungan demikian dikatakan juga sebagai komunikasi, hal ini karena sifatnya *action oriented* dalam arti komunikasi yang mengandung aktivitas guna mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang. Terdapat dua pengertian dari hubungan antar manusia, yakni hubungan antar manusia dalam arti sempit dan dalam arti luas.

1) *Pengertian hubungan antar manusia dalam arti sempit.*

Dalam arti sempit, hubungan antar manusia adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain. Akan tetapi, interaksi di sini hanyalah dalam situasi kerja dalam organisasi kekerjaan (*work organization*). Dipandang dari sudut pemimpin yang bertanggung jawab untuk memimpin suatu kelompok, hubungan manusia adalah interaksi orang-orang yang menuju suatu situasi kerja yang memotivasi mereka untuk bekerjasama secara produktif dengan perasaan puas, baik ekonomis, psikologis, maupun sosial. Hubungan demikian dikatakan juga sebagai suatu seni dari ilmu pengetahuan terapan.

Dari uraian di atas diketahui bahwa ciri khas dari hubungan antar manusia adalah interaksi atau komunikasi antar personal yang sifatnya manusiawi. Karena manusia yang berinteraksi ini terdiri atas jasmani dan rohani, yang berakal dan berbudi, selain merupakan makhluk pribadi juga sebagai makhluk sosial. Dengan demikian, dalam melakukan hubungan antar manusia harus memperhitungkan diri manusia dengan segala kompleksitasnya.

Dalam situasi kekerjaan, manusia merupakan *strategic component*, karena mempunyai peranan yang sangat penting. Organisasi kekerjaan dewasa ini cenderung menganut filsafat *people centered*, yakni dalam organisasi kekerjaan manusia bukan semata-mata hanya sebagai alat atau pelaksana produksi, melainkan merupakan faktor pendorong dalam upaya mencapai

tujuan organisasi yang sangat berbeda dengan mesin dan sarana prasarana lainnya. Manusia memiliki cipta, rasa, dan karsa, sehingga bisa bergerak sesuai apa yang dikehendaki organisasi dibarengi dengan tumbuhnya kreatifitas.

Hubungan manusia dalam organisasi kekaryaannya inilah yang banyak dipelajari, diteliti, dan dipraktekkan di negara-negara yang telah maju, karena faktor manusia ini sangat besar pengaruhnya terhadap usaha-usaha mencapai tujuan organisasi. Diyakini memiliki pengaruh yang besar, karena sifatnya yang jauh berbeda dengan benda. Benda-benda yang dijadikan pendukung manajemen dalam organisasi jika kurang memadai tidak akan menghasilkan produk secara maksimal, tetapi manusia yang kurang memadai jika hatinya, jiwanya, rasanya merasa nyaman karena dihargai akan mengembangkan kreatifitas untuk mengatasi kekurangan yang didorong oleh rasa tanggungjawab. Manusia yang kreatif dan memiliki rasa tanggungjawab mampu mengatasi sarana dan prasarana yang kurang memadai. Sebaliknya, sarana prasarana yang memadai tidak berarti apa-apa jika dijalankan oleh manusia yang penuh kekecewaan apalagi tersakiti hatinya dan terampas haknya. Oleh karena itu, hubungan antar manusia secara manusiawi menjadi penting dalam upaya meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan.

Selain itu manusia dapat juga sebagai pendorong dalam memperlancar usaha pencapaian tujuan, atau sebaliknya yakni sebagai penghambat. Dengan hubungan manusia secara manusiawi, para pemimpin

organisasi dapat memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam situasi kerja karena faktor manusia, bahkan selanjutnya dapat menggairahkan dan menggerakannya ke arah yang lebih produktif. Dengan kata lain, pemimpin yang baik bukan hanya mampu mengkondisikan iklim kerja yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga harus pandai menciptakan komunikasi yang harmonis di antara anggota atau karyawan yang ada di bawah tanggungjawabnya, sehingga akan tercipta hubungan antar manusia yang menyenangkan.

## *2) Pengertian hubungan antar manusia dalam arti luas*

Dalam arti luas, hubungan antar manusia adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan. Jadi, hubungan manusia dilakukan di mana saja, seperti di rumah, di jalan, di pasar dalam bus, dalam kereta api, di lapangan dan sebagainya.

Keberhasilan seseorang dalam melakukan hubungan manusia secara manusiawi, akan ditentukan dengan praktek hubungan yang bersifat manusiawi, yakni ramah, sopan, hormat, menaruh penghargaan, dan sifat-sifat lainnya yang bernilai luhur. Manusia harus bersikap demikian sebenarnya bukanlah hal yang luar biasa, karena selain kodrati sebagai makhluk yang berpikir, yang membedakannya dengan hewan, manusia juga merupakan makhluk sosial yang bermasyarakat. Seorang manusia tidak mungkin dapat hidup sendiri tanpa orang lain. Sebagai makhluk sosial, ia harus

berusaha menciptakan keserasian dan keselarasan dengan lingkungannya.

## **8.2 Hubungan Manusia Sebagai Fungsi Manajemen**

Dalam manajemen, manusia merupakan *strategic component* atau komponen strategis karena perannya yang sangat penting. Dewasa ini, manajemen lebih cenderung menganut filsafat *people centered*, yaitu dalam ilmu manajemen, manusia bukan hanya pelaksana atau alat produksi semata, melainkan sebagai faktor penunjang dan pendorong dalam mencapai tujuan, karena pada hakekatnya ia adalah insan yang berkepribadian, berakal, berperasaan, berkemampuan dan memiliki cita-cita.

Sasaran dari hubungan masyarakat dalam manajemen merupakan sasaran komunikasi manajemen, yang intinya adalah hubungan manusia (*human relations*). Dalam usaha mencapai tujuan manajemen secara efektif, manusia-manusia yang menjadi sasaran hubungan masyarakat dibagi menjadi dua kelompok besar, yang kelompok yang disebut khalayak dalam dan khalayak luar.

Adapun yang dimaksud dengan khalayak dalam (*internal public*) adalah khalayak yang beraktivitas di dalam organisasi, pada umumnya merupakan pegawai, karyawan, atau anggota. Sedangkan khalayak luar (*external public*) adalah mereka yang berada di luar organisasi, tetapi ada hubungannya dengan organisasi, baik langsung maupun tidak langsung.

Hubungan ke dalam pada umumnya adalah hubungan dengan para karyawan, yang merupakan suatu kekuatan yang hidup dan dinamis, yang dibina dan diabadikan dalam bentuk hubungan secara perseorangan pada kegiatan sehari-hari di belakang bangku kerja kayu, di belakang mesin, atau di belakang meja tulis. Penjelasan lebih rinci tentang hubungan antar individu ini pembahasannya akan dipertajam pada bab selanjutnya mengenai pendekatan personal (*personal approach*).

Hubungan ke luar biasa disebut *external public relations*, dilakukan dengan khalayak di luar organisasi. Khalayak mana yang harus jadi sasaran dalam hubungan antar manusia, bergantung pada sifat dan ruang lingkup dari organisasi yang bersangkutan. Dalam hal ini relasi perusahaan tidak akan sama persis dengan relasi organisasi pemerintahan dan militer, karena masing-masing memiliki kepentingan dan karakter sendiri. Apa yang dianggap baik dan benar di lingkungan organisasi pemerintahan belum tentu dianggap baik di organisasi perusahaan.

Namun demikian, secara umum terdapat beberapa hal yang memiliki persamaan dari khalayak organisasi, sehingga harus senantiasa menjalin hubungan yang tetap, yaitu:

- 1) Hubungan dengan masyarakat sekitar,
- 2) Hubungan dengan jawatan pemerintah, dan
- 3) Hubungan dengan pers.

Ketiga jenis hubungan tersebut dilakukan dalam membina hubungan yang harmonis dengan khalayak di

luar organisasi. Hal ini penting, karena bagaimana pun keadaannya, keberadaan suatu organisasi akan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Maka jika hubungan dengan khalayak luar diabaikan, dalam beberapa hal organisasi bersangkutan akan menghadapi kesulitan.

Sebagai anggota masyarakat, manusia hidup dalam dua jenis pergaulan. Menurut Ferdinand Tonies dalam Onong Uchjana (2005:139), kedua jenis pergaulan tersebut adalah *Gemeinschaft* dan *Gesellschaft*.

Dalam pergaulan *Gemeinschaft* seseorang bergaul dalam suatu kehidupan yang akrab, bahkan sedemikian akrabnya sehingga penderitaan atau kebahagiaan yang dialami seseorang dapat dirasakan olehnya seperti penderitaan atau kebahagiaannya sendiri. Pergaulan yang termasuk jenis ini antara lain pergaulan dalam kehidupan keluarga, persahabatan, dan pergaulan satu tim tertentu, misalnya tim sepak bola. Ciri dari jenis pergaulan ini antara lain seorang anggota *Gemeinschaft* tidak bebas keluar masuk masyarakat itu menurut kemauannya. Misalnya seorang ayah dalam suatu keluarga dalam keadaan bagaimanapun ia tidak bisa melepaskan diri dari status sebagai ayah di keluarga itu. Adapun sifat dari pergaulan *Gemeinschaft* adalah *statis-pribadi-tak rasional*. Dikatakan statis karena memang pergaulan dalam masyarakat demikian tidak banyak terjadi perubahan. Interaksi yang terjadi dalam suatu rumah tangga setiap hari hanya terjadi antara, ayah, ibu dan anak, sehingga dinamikanya sangat rendah dan monoton. Dikatakan bersifat pribadi, karena segala sesuatu yang

terjadi dapat diselesaikan dengan segera secara pribadi, sedangkan pihak luar tidak dapat langsung ikut campur, bahkan cenderung saling menjaga jarak. Sedangkan yang dimaksud dengan tak rasional adalah tidak ada tata cara yang mengatur pergaulannya, sehingga iklim pergaulan antara satu keluarga dengan keluarga lainnya bisa saja berbeda. Misalnya dalam hal mendidik anak, masing-masing keluarga setuju bahwa mendidik anak adalah kewajiban orang tua, tetapi dalam prakteknya cara yang digunakan berbeda-beda.

Adapun jenis pergaulan *Gesellschaft* adalah kehidupan dalam suatu organisasi yang bersifat *dinamis-tidak pribadi-rasional*. Dikatakan dinamis karena hubungannya dengan orang banyak secara bergantian dan bermacam-macam. Tidak pribadi artinya tidak akrab, sehingga tidak terjadi benturan psikologis dan tidak mudah dalam menyelesaikannya. Karena lemahnya hubungan psikologis, jika terjadi perbedaan faham bisa memperpanjang jarak, bahkan kontra. Rasional artinya ada aturan-aturan yang ketat dan bersifat mengikat, sehingga setiap individu yang terlibat di dalamnya mau tidak mau harus mengikuti aturan itu, apabila tidak akan terkena sanksi. Dalam jenis pergaulan *Gesellschaft* orang-orang bergaul berdasarkan perhitungan untung rugi. Manakala ada sesuatu yang diharapkan, walaupun semula tidak kenal akan berusaha menjalin hubungan sebaik mungkin agar yang diinginkan tercapai. Apabila tidak ada lagi yang diharapkan, bisa saja hubungan tersebut terputus seketika. Dengan kata lain, seseorang baru akan masuk pergaulan ini apabila diperkirakan ada keuntungan baginya. Ia pun bebas keluar masuk dari

jenis pergaulan ini sesuai dengan ada tidaknya pamrih padanya.

Akan tetapi, pergaulan hidup demikian sebenarnya hanya tipe-tipe ideal secara teoritis. Pada kenyataannya, tipe-tipe yang 100% ekstrim tidaklah mutlak ada, yang ada hanyalah tekanan atau titik berat pada salah satu jenis pergaulan hidup tersebut. Dengan pengertian bahwa apabila titik beratnya kepada rasio dinamakan *Gesellschaft*, sedangkan apabila titik beratnya perasaan dinamakan *Gemeinschaft*.

Kaitannya dengan keuntungan, pergaulan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan *Gesellschaft*, sedangkan pergaulan yang lebih mementingkan kekeluargaan atau kekerabatan dinamakan *Gemeinschaft*. Walaupun dalam pergaulan jenis *Gemeinschaft* terdapat keuntungan yang diperoleh, sifatnya keuntungan yang datang dengan sendirinya. Sedangkan dalam pergaulan pada jenis *Gesellschaft* keuntungan datang karena ada kewajiban yang dipaksakan dari luar.

Pendapat lain berkenaan dengan hubungan manusia yang bersifat manusiawi, Eduards C. Lindeman dalam Onong Uchyana (2005:140) mengemukakan bahwa hubungan manusia adalah komunikasi antar personal (*personal communication*) untuk membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati. Orang lain akan menaruh simpati apabila dirinya dihargai. Dalam hal ini, seorang ilmu jiwa dari Harvard University (Wiliam James) mengemukakan bahwa setiap manusia dalam hati kecilnya ingin dihormati dan dihargai.

Dalam pergaulan sehari-hari, harga diri merupakan etika dan dasar moral bagi hubungan antar manusia. Pada dasarnya, semua manusia ingin diperlakukan sebagai manusia dengan *respect* (kehormatan) dan *dignity* (penghargaan). Agar seseorang merasa bahwa dirinya dihormati sebagai layaknya manusia, dapat ditunjukkan dengan berbagai cara bergantung pada situasi, kondisi dan tujuan dari dilakukannya *human relation*.

Dalam praktek manajemen pada suatu organisasi, hubungan manusia menjadi bagian yang tak terpisahkan dengan bidang *humas*. Bidang ini memiliki struktur tersendiri yang didukung oleh seperangkat personil sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam menunjang upaya pencapaian tujuan organisasi, insan humas yang akan terlibat dalam hubungan manusia harus memiliki kemampuan sebagai berikut:

- 1) Skill/kemampuan serta pengetahuan yang luas
- 2) Kode etik, yang merupakan standar moral bagi setiap profesi baik yang dituangkan secara tertulis maupun tidak tertulis
- 3) Tanggung jawab profesi dan integritas pribadi yang tinggi, baik terhadap dirinya sebagai insan humas maupun terhadap organisasi
- 4) Jiwa pengabdian kepada publik atau masyarakat. Dalam mengambil keputusan, meletakkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi
- 5) Otonomisasi organisasi profesional, yaitu memiliki kemampuan untuk mengelola organisasi humas
- 6) Menjadi anggota salah satu organisasi profesi sebagai wadah untuk menjaga eksistensinya,

mempertahankan kehormatan, atau menertibkan perilaku standar profesi sebagai tolak ukur agar tidak dilanggar.

Berkenaan dengan konsep hubungan manusia yang bersifat manusiawi, secara lebih spesifik, seorang insan humas harus memiliki kemampuan-kemampuan tertentu, antara lain sebagai berikut:

- 1) Kemampuan untuk kesadaran etis, yakni lebih sensitif dalam memperhatikan kepentingan profesi secara objektif.
- 2) Kemampuan untuk berfikir secara etis dan mempertimbangkan tindakan profesi, sehingga dalam mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan rasio, objektif, dan penuh rasa tanggung jawab.
- 3) Kemampuan untuk berperilaku secara etis, yaitu memiliki perilaku, sikap, etik moral dan tatakrama yang baik dalam pergaulan.
- 4) Kemampuan untuk memimpin yang etis, yakni kemampuan untuk mengayomi, membimbing, membina dan menghargai pendapat atau saran dari orang lain demi tercapainya tujuan bersama.

Berkaitan dengan fungsi manajemen, secara umum tujuan humas adalah menjalin hubungan baik antara organisasi dengan publik, guna menciptakan manfaat bagi kedua belah pihak.

Secara khusus, tujuan humas adalah sebagai berikut:

- 1) Prestise atau citra yang baik dengan segenap manfaatnya
- 2) Promosi produk atau jasa
- 3) Mendeteksi dan menangani isu dan peluang
- 4) Menetapkan postur organisasi ketika berhadapan dengan publiknya
- 5) *Good will* karyawan atau anggota organisasi
- 6) Mencegah dan memberi solusi masalah perburuhan
- 7) Mengayomi *good will* komunitas tempat organisasi menjadi bagian di dalamnya
- 8) *Good will* para *stakeholders* dan *konstituen*
- 9) Mengatasi kesalahpahaman dan prasangka
- 10) Mencegah serangan
- 11) *Good will* para pemasok
- 12) *Good will* pemerintah
- 13) *Good will* bagian lain dari industri
- 14) *Good will* para *dealer* dan menarik *dealer* lain
- 15) Kemampuan untuk mendapatkan personel terbaik
- 16) Pendidikan publik untuk satu titik pandang
- 17) *Good will* para pelanggan atau pendukung
- 18) *Investasi* sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan
- 19) Merumuskan dan membuat pedoman kebijakan
- 20) Mengarahkan perubahan

Dengan tercapainya tujuan umum dan tujuan khusus dari bagian humas, akan memperlancar upaya pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Bagi organisasi-organisasi bisnis/swasta dan organisasi pemerintahan, terjalinnya hubungan baik dengan publik merupakan potensi besar bagi terselenggaranya

manajemen yang memadai. Apalagi di era globalisasi seperti sekarang ini, opini (pendapat) publik memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberadaan sebuah organisasi. Pendapat publik yang bersifat negatif akan mengancam kelangsungan suatu organisasi, paling tidak akan menciptakan citra buruk bagi organisasi. Untuk mencegah hal tersebut, peranan humas dengan hubungan manusiaya (*human relations*) sangat diperlukan guna *menetralkan* opini publik yang negatif tersebut agar kepercayaan terhadap organisasi kembali stabil.

Berkenaan dengan peranan humas dalam organisasi, J. C. Seidel dalam Tatang (2000) mengemukakan bahwa "*Public Relation* merupakan proses yang terus menerus dari usaha-usaha manajemen untuk memperoleh *goodwill* dan pengertian dari para langganannya, pegawai-pegawainya dan publik umumnya, ke dalam mengadakan analisa dan koreksi (perbaikan-perbaikan) terhadap diri sendiri, keluar mengadakan pernyataan-pernyataan".

Pandangan demikian senada dengan pendapat Scott M. Cutlip dan Allen H. Centre yang mengungkapkan bahwa "*Public Relations* adalah fungsi manajemen yang menilai sikap publik, mengidentifikasi kebijaksanaan dan tata cara organisasi demi kepentingan publiknya, serta merencanakan suatu program kegiatan dan komunikasi untuk memperoleh pengertian dan dukungan publiknya". Dengan demikian, bahwa humas merupakan suatu teknik guna menciptakan suatu pengertian, sikap, dan tanggapan yang lebih baik dari publik terhadap suatu organisasi secara menyeluruh.

### **8.3 Pentingnya Hubungan Antar Manusia**

Hubungan antar manusia memegang peranan penting dalam kehidupan manusia. Hubungan itu dapat terjadi dengan adanya interaksi yang beraneka ragam pada kehidupan manusia di berbagai lingkungan, seperti dalam lingkungan keluarga, lingkungan masyarakat, lingkungan sosial, dan lingkungan organisasi di sekitarnya. Bentuk dari interaksi tersebut merupakan kegiatan komunikasi yang memungkinkan terjalinnya tata sosial kehidupan di antara sesama manusia.

Dilihat dari sudut pandang sosial, diyakini bahwa sejak awal manusia tidak dapat hidup sendiri, karena dalam berbagai hal selalu membutuhkan bantuan dari manusia lainnya, sebagai konsekuensi dari keterbatasan dan ketidaksempurnaan manusia. Manusia yang satu selalu membutuhkan bantuan dari manusia lain untuk melangsungkan kehidupannya. Secara fisiologi, bisa saja manusia memenuhi kebutuhannya sendiri, tetapi jika memasuki kebutuhan yang bersifat rohaniah, mutlak memerlukan manusia lainnya. Dari hubungan yang saling membutuhkan tersebut manusia mempunyai lambang-lambang pesan untuk mempertukarkan informasi di antara sesamanya. Dengan berkomunikasi melalui berbagai bentuk, manusia tidak dapat lepas dari hubungan antar sesama manusia, mulai dari lingkungan keluarga sampai kepada lingkungan yang lebih luas, yakni sebagai anggota kelompok, masyarakat, atau bangsa.

Pentingnya hubungan yang terjadi antar sesama manusia dikemukakan oleh Klinger (1977) yang

menyatakan bahwa hubungan manusia dengan manusia lain ternyata sangat mempengaruhi manusia itu sendiri. Manusia memiliki ketergantungan terhadap manusia lain karena orang lain juga berusaha mempengaruhi melalui pengertian yang diberikan, informasi yang dibagi, dan semangat yang disumbangkan. Semuanya membentuk pengetahuan, menguatkan perasaan, dan meneguhkan perilaku manusia.

Dengan memperhatikan pendapat tersebut, diyakini bahwa sarana utama menjalin hubungan antar manusia adalah komunikasi. Maka, kedudukan komunikator yang dapat bergantian dengan komunikan pada tahap lanjutan harus menciptakan suasana hubungan antar manusia yang terlibat di dalamnya. Pada tahapan ini komunikasi antar individu harus terjalin secara manusiawi, sehingga individu-individu yang semula tidak saling mengenal satu sama lain pada akhirnya akan mengenal dan menghasilkan hubungan antar manusia yang bermutu.

Apabila perspektif tersebut ditarik ke dalam lingkup tertentu dalam organisasi, jalinan komunikasi yang berjasa mengantarkan manusia (pegawai/anggota) kepada terciptanya hubungan antar manusia yang selanjutnya akan menjadi sarana kemunculan semangat kerja tim. Hal tersebut dimungkinkan karena dengan saling mengenal melalui komunikasi dan saling tukar informasi, baik berkaitan langsung dengan tugas-tugas pekerjaan maupun hanya sekedar mendekatkan kekerabatan, pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja yang pada gilirannya akan membantu tercapainya tujuan organisasi.

Dengan demikian, tampak dengan jelas betapa pentingnya hubungan antar manusia dalam organisasi, karena kebersamaan hanya dapat dibangun melalui hubungan tersebut. Berkaitan dengan hal tersebut, hubungan antar manusia memiliki relevansi dengan komunikasi organisasi. Namun demikian, perlu juga diwaspadai, bahwa dalam rangka membangun hubungan antar manusia yang harmonis, tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang mungkin terjadi, baik yang disebabkan oleh sistem yang berlaku dalam organisasi, maupun disebabkan oleh karakter individu masing-masing secara personal.

#### **8.4 Hambatan dalam Hubungan Antar Manusia**

Pada dasarnya, kunci utama dari aktivitas *human relations* adalah motivasi, yakni memotivasi karyawan/pegawai atau anggota organisasi untuk bekerja lebih giat berdasarkan kebutuhan mereka secara memuaskan. Kebutuhan tersebut antara lain berupa upah yang cukup bagi keperluan hidup keluarganya sehari-hari, kebahagiaan keluarganya, kemajuan dirinya sendiri, dan lain sebagainya.

Hal ini disebabkan karena seseorang memasuki suatu organisasi dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa organisasi akan dapat membantu dia untuk mencapai tujuannya. Demikian pula para karyawan/pegawai, mereka memiliki organisasi, mereka adalah anggota organisasi keorganisasian dimana mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, pemimpin organisasi tersebut dapat mengkoordinasikan

aktivitas-aktivitas para karyawan/pegawai dan mengkooperasikan hasrat-hasrat mereka untuk bekerja bersama-sama. Ini semua tertuju kepada sasaran yang direncanakan, dalam prakteknya komunikasi memegang peranan penting. Wajar kiranya, apabila ada orang yang beranggapan bahwa salah satu kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah kemampuan berkomunikasi. Dalam kondisi seperti inilah, kemampuan tersebut dibutuhkan.

*Human relations* seperti yang ditegaskan sebelumnya adalah komunikasi persuasif. Dengan melaksanakan *human relations* itu pemimpin organisasi atau perusahaan melakukan komunikasi dengan karyawannya secara manusiawi untuk menggiatkan mereka bekerja bersama-sama, sehingga hasilnya memuaskan, baik untuk organisasi maupun untuk dirinya sendiri.

Namun ternyata, dalam prakteknya membangun hubungan antar manusia yang harmonis tidak semudah mengatakannya, karena selalu ada hambatan yang dihadapi.

Hambatan dalam hubungan antar manusia pada umumnya mempunyai dua sifat yaitu objektif dan subjektif. Hambatan yang sifatnya objektif adalah gangguan dan halangan terhadap jalannya hubungan antar manusia yang tidak disengaja dan tidak dibuat oleh pihak lain tetapi mungkin disebabkan oleh situasi dan kondisi yang tidak menguntungkan. Adapun hambatan yang bersifat subjektif adalah yang sengaja dibuat oleh orang lain sehingga merupakan gangguan, rintangan,

atau penentangan terhadap usaha komunikasi yang sedang dibangun. Hal demikian, apabila dilakukan secara radikal bisa dikatakan sabotase yang sudah barang tentu akan sangat merugikan semua pihak.

Dasar gangguan dan penentangan ini biasanya disebabkan karena adanya pertentangan kepentingan, prejudice, tamak, iri hati, apatisme dan sebagainya. Dalam kehidupan manusia, hal-hal demikian sangat mungkin terjadi, apalagi di dunia bisnis yang penuh dengan persaingan.

Faktor kepentingan dan prasangka merupakan faktor yang paling berat menghadapinya. Karena usaha yang paling sulit bagi seorang komunikator adalah berkomunikasi dengan orang-orang yang jelas-jelas tidak menyenangkan komunikator. Apabila seseorang dikonfrontasikan dengan suatu bentuk komunikasi yang tidak disukainya karena dianggap akan mengganggu atau mengancam kedudukan, kepentingannya, atau cita-citanya, maka orang tersebut mungkin saja akan mencemoohkan komunikasi yang dilakukan, atau mengelak, bisa juga dianggap angin lalu. Hal-hal demikian, dapat menyesatkan pesan komunikasi, secara teoretis dinamakan penghindaran komunikasi (*evasion of communication*).

Apabila hal-hal demikian terjadi di suatu organisasi, maka pemimpinlah yang paling bertanggungjawab untuk mencegah, mengatasi, atau memperbaikinya agar kondisi demikian tidak berkepanjangan. Jika dibiarkan akan mengganggu terhadap upaya-upaya mencapai tujuan organisasi.

## **BAB IX**

### **PENDEKATAN PERSONAL (PERSONAL APPROACH)**

#### **9.1 Pentingnya Pendekatan Personal (*Personal Approach*)**

Bagian akhir dari buku ini adalah tentang pendekatan personal yang merupakan inti paling penting dari suatu organisasi. Dalam konsep hubungan yang paling dekat, pendekatan personal (*personal approach*), merupakan inti dari hubungan manusia (*human relations*). Secara umum, pendekatan personal merupakan salah satu dari teknik komunikasi organisasi. Keberhasilan komunikasi dalam hubungan manusia dalam organisasi, salah satunya ditentukan oleh teknik komunikasi manusia secara individual yang dalam hal ini digunakan istilah pendekatan personal (*personal approach*)

Secara teoretis, salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). Goldher (1979), mendefinisikan organisasi sebagai “sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung (*interdefendent*). Bila sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lainnya. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Hal ini akan menghasilkan struktur dan stabilitas kepada organisasi tersebut.

Namun, individu-individu akan bertindak di luar struktur peranan, sehingga menciptakan jalinan komunikasi dan struktur. Struktur komunikasi yang muncul ini dapat berbeda dengan “hubungan posisional”. Hubungan-hubungan dalam organisasi berbeda ditinjau dari sifat “antar personal” hubungan tersebut. Artinya, bagi orang-orang yang terlibat atau merupakan bagian dari suatu organisasi, selain berhubungan karena ikatan struktur dan peran juga akan saling berhubungan di luar ikatan tersebut, yakni hubungan antar personal baik formal maupun non-formal. Misalnya, ketika seorang staf berkomunikasi dengan atasannya membahas tentang pekerjaan tertentu, secara otomatis terjalin hubungan antar personal yang terikat oleh struktur dan peran melalui komunikasi lisan secara formal. Di lain kesempatan, staf dan atasannya tersebut terlibat komunikasi lisan antar personal, tetapi topik yang dibahas di luar pekerjaan, misalnya membahas tentang hobi atau sekedar bincang-bincang ringan tentang keluarga. Maka hal ini termasuk hubungan antar personal di luar struktur dan peran dan bersifat non-formal.

Kedua sifat hubungan tersebut sulit dihindarkan dalam suatu organisasi, sehingga pelan-pelan akan tercipta saling hubungan di antara individu. Hubungan-hubungan tersebut derajatnya berbeda-beda, ada yang berlangsung sewajarnya dan bersifat biasa, tetapi ada juga yang semakin lama semakin dekat, semakin intim, yang memungkinkan terjadi jalinan persahabatan. Jalinan tersebut akan semakin erat manakala merasa senasib, sehingga dalam perilaku sehari-hari dalam

organisasi seia-sekata, bahkan pulang dan pergi kerja pun selalu ingin bersama. Terciptalah kelompok non-formal dalam organisasi tersebut, jika ada lagi individu yang sehati kelompok tersebut akan bertambah dan semakin kuat.

Hubungan paling intim yang kita miliki dengan orang lain dalam tingkat pribadi, antar teman, sesama sebaya, biasanya disebut sebagai hubungan *antar personal*. Teman terdekat kita dalam sebuah organisasi, dalam pekerjaan, di tempat ibadah, atau di klub cenderung lebih memperhatikan kita daripada orang-orang lainnya. Dengan merekalah kita memperoleh hubungan antar personal yang paling memuaskan. Dengan mereka kita beresonansi, bergetar dan sesuai, serta menunjukkan bahwa kita mempedulikan mereka. Hoops (1969) mengamati bahwa “orang-orang yang terasing adalah mereka yang diabaikan atau mereka mengabaikan diri mereka sendiri”. Dalam hubungan antarpersonal murni, tidak ada orang yang diabaikan, demikian pula tidak ada orang yang ingin mengabaikan orang lainnya. Hubungan-hubungan demikian sangat mungkin terjadi dalam suatu organisasi, baik organisasi sosial, organisasi pemerintah, maupun swasta.

Andaikata jalinan hubungan antar personal tersebut dipahami oleh seorang pemimpin, atau pemimpin tersebut memiliki kepandaian dalam menjalin hubungan antar personal dengan semua anggota atau pegawai, maka dapat dipastikan bahwa pemimpin tersebut dengan mudah menggerakkan bawahannya untuk melakukan apa yang diinginkannya. Selain itu, jika hubungan antar

personal tersebut telah terjalin dengan baik, setiap anggota akan merasa terpancung untuk mendukung apa pun yang menjadi program pemimpnnya, dan dukungan tersebut murni keluar dari nuraninya yang paling dalam. Inilah yang dimaksud *personal approach* merupakan inti dari organisasi.

Kemudian, apa saja sifat-sifat hubungan antarpersonal yang efektif? Suatu analisis khusus yang pernah dilakukan Pace & Boren (1973) tentang hubungan antarpersonal menyatakan bahwa anda akan berhasil bila anda melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Menjaga kontak pribadi yang akrab tanpa menumbuhkan perasaan bermusuhan.
- 2) Menetapkan dan menegaskan identitas anda dalam hubungan dengan orang lain tanpa membesar-besarkan ketidakpastian.
- 3) Menyampaikan informasi kepada orang lain tanpa menimbulkan kebingungan, kesalahpahaman, penyimpangan dan perubahan lainnya yang disengaja.
- 4) Terlibat dalam pemecahan masalah yang terbuka tanpa menimbulkan sikap bertahan atau menghentikan proses.
- 5) Membantu orang-orang lainnya untuk mengembangkan gaya hubungan personal dan antar personal yang efektif.
- 6) Ikut serta dalam interaksi sosial informal tanpa terlibat muslihat atau gurauan atau hal lain-lainnya yang mengganggu komunikasi yang menyenangkan

Meskipun anda dapat memikirkan tujuan-tujuan umum lainnya yang ingin dicapai melalui hubungan antar personal yang efektif, hal-hal tersebut di atas cukup untuk menggambarkan arah pemikiran kita mengenai hubungan antarpersonal tersebut. Dalam pembahasan tentang hubungan antar manusia banyak disinggung pertanyaan yang biasanya menyertai masalah ini. Bagaimana seseorang mencapai tujuan-tujuan tersebut? Hubungan antar personal cenderung menjadi lebih baik (Pace , Boren & Peterson, 1975) bila kedua belah pihak melakukan hal-hal berikut:

- 1) Menyampaikan perasaan secara langsung dan dengan cara yang hangat dan ekspresif
- 2) Menyampaikan apa yang terjadi dalam lingkungan pribadi mereka melalui penyingkapan diri (*self-disclosure*).
- 3) Menyampaikan pemahaman yang positif, hangat kepada satu sama lainnya dengan memberikan respons-respons yang relevan dan penuh pengertian
- 4) Bersikap tulus kepada satu sama lainnya dengan menunjukkan sikap menerima secara verbal maupun nonverbal
- 5) Selalu menyampaikan pandangan positif tanpa syarat terhadap satu sama lainnya melalui respons-respons yang tidak menghakimi dan ramah.
- 6) Berterus-terang mengapa menjadi sulit atau bahkan mustahil untuk sepakat satu sama lainnya dalam perbincangan yang tidak menghakimi, cermat, jujur dan membangun

Jelas hubungan antarpesonal memiliki pengaruh yang besar dan menembus kehidupan organisasi. Bila kondisi untuk hubungan antar pesonal yang baik hadir, kita juga cenderung menemukan respon-respon positif terhadap penyelia, sikap tanggap atas kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan pegawai dan kesediaan untuk berbagi informasi: semua ini adalah prasyarat untuk berkomunikasi ke atas dan ke bawah secara efektif.

Kadang-kadang terjadi pula peningkatan produktivitas. Lingkaran kualitas merupakan contoh cara pemanfaatan hubungan antar personal yang disempurnakan untuk memperlancar peningkatan produktivitas, tetapi keberhasilan program itu bergantung pada suatu iklim organisasi yang pada umumnya amat sulit diperoleh (lihat Zemke,1980). Agar dapat lebih memahami sifat-sifat penting tentang hubungan antar personal dalam organisasi, kita akan membahas jenis hubungan yang kedua, yaitu hubungan posisional (berkenaan dengan jabatan).

Hubungan *posisional* ditentukan oleh struktur otoritas dan tugas-tugas fungsional dari anggota organisasi. Pemikiran untuk mendirikan suatu organisasi berdasarkan pada hubungan posisional yang disajikan dalam bab terdahulu dalam teori-teori klasik organisasi. Banyak teori organisasi menempatkan konsep hubungan posisional sebagai konsep pokok. Koontz dan O'Donnell (1968) menyoroti hubungan ini dalam sebuah bab berjudul "membuat pengorganisasian efektif". Mereka mengemukakan lusinan kesalahan umum yang

merintangikan kinerja efektif dan efisien individu dalam organisasi. Kita akan melihat beberapa kesalahan umum yang dikemukakan para peneliti tersebut. Misalnya, kesalahan pertama adalah kegagalan untuk merencanakan secara benar. Sebagian dari kegagalan untuk merencanakan dengan benar lebih banyak terletak pada “pengaturan di sekitar orang-orang” daripada pengaturan jabatan.

Pengaturan sekitar orang-orang menimbulkan beberapa persoalan yang dihindari oleh hubungan posisional. *Pertama* mereka menyatakan anda tidak akan pernah yakin bahwa “semua tugas yang perlu akan ditangani”. *Kedua* timbul bahaya bahwa orang-orang berbeda ingin melakukan hal yang sama, akan menghasilkan konflik atau perintah berganda”. *Ketiga* melalui pemensiunan, pengunduran diri, kenaikan pangkat, atau kematian, “orang-orang mempunyai alasan untuk datang dan pergi dalam suatu perusahaan atau organisasi yang membuat pengaturan di sekitar mereka menjadi berisiko” dan membuat tugas-tugas mereka sulit untuk dikenali dan ditangani dengan mudah.

Koontz dan O'Donnell menyebut bahwa “kegagalan untuk menjernihkan hubungan” sebagai kesalahan kedua dalam pengorganisasian. Mereka menerangkan bahwa kegagalan untuk menjernihkan hubungan organisasi, menimbulkan kecemburuan, adalah jawaban yang lebih banyak dari kesalahan lainnya dalam pengorganisasian. Jackson (1959), dalam membahas masalah komunikasi organisasi, melakukan pengamatan yang serupa: “saya berpendapat bahwa tidak

ada hal lain yang lebih memperlancar aliran komunikasi yang bebas dan cermat dalam suatu organisasi daripada konsensus mengenai masalah-masalah pekerjaan, otoritas, kebanggaan dan hubungan-hubungan jabatan. Unsur-unsur ini jelas berkaitan erat dengan hubungan posisional. Agar fungsi organisasi efektif dan efisien, hubungan posisional mungkin merupakan hal yang paling penting dijelaskan dan dijernihkan.

Menurut Hadyaningrat (1996), komponen-komponen dalam hubungan antar manusia adalah individu, kelompok dan situasi. Keterkaitannya antara individu dengan pembahasan teori organisasi ini menyangkut inti dari organisasi seperti yang telah dikemukakan pada awal pembahasan buku ini.

Akhir-akhir ini, dunia usaha yang banyak melibatkan manusia dihadapkan kepada tuntutan-tuntutan hak azasi manusia dari para pekerja. Secara intern, banyak juga badan-badan usaha yang banyak menghabiskan waktunya hanya untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kepentingan individu. Salah satu cara untuk mengatasinya adalah dengan jalan pendekatan personal, agar dapat berbicara dari hati ke hati secara lebih terbuka.

## **9.2 Teknik Pendekatan Personal (*Personal Approach Technic*)**

Pendekatan personal (*personal approach*) ini sangat efektif guna mengatasi masalah-masalah berkenaan dengan perilaku dan sikap pegawai/karyawan yang tidak sejalan dengan harapan organisasi. Dalam

humas, hubungan manusia dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, meniadakan salah pengertian, dan mengembangkan segi konstruktif dari sifat dan tabi'at manusia.

Dalam derajat intensitasnya yang tinggi, pendekatan personal dilakukan untuk menyembuhkan orang (pegawai/karyawan) yang menderita frustrasi. Frustrasi akan timbul sebagai akibat dari suatu masalah yang tidak terpecahkan olehnya. Dalam kehidupan sehari-hari, siapa pun akan menjumpai masalah, ada yang mudah untuk dipecahkan ada juga yang sukar. Namun demikian, sesukar apapun, masalah yang dihadapi oleh seseorang harus diupayakan agar dapat diatasi sebaik-baiknya. Hal ini penting karena langsung atau tidak masalah seseorang akan berpengaruh terhadap orang lain dan lingkungannya, lebih-lebih apabila seseorang itu adalah karyawan/pegawai dari sebuah perusahaan/organisasi.

Salah satu ciri dari seseorang yang sedang menghadapi masalah dapat dilihat dari perilakunya. Misalnya ada yang murung, merenung, lunglai tak berdaya, putus asa, apatis, mengasingkan diri, mencari dalih untuk menutupi diri dari ketidakmampuannya, bersikap kekanak-kanakan, dan sebagainya.

Ciri lain yang harus diwaspadai adalah bersikap agresif, tingkah lakunya sudah mengarah kepada perbuatan-perbuatan yang merugikan pihak lain. Misalnya mengkambinghitamkan orang lain, menyebarkan fitnah, merusak benda, berlaku propokatif, menyerang orang baik dengan perbuatan maupun dengan kata-kata

yang menyakitkan. Apabila hal tersebut menimpa karyawan/pegawai, apalagi jumlahnya lebih dari satu orang, mereka akan menunggu jalannya aktivitas organisasi serta menjadi rintangan terhadap upaya pencapaian tujuan secara keseluruhan. Rasa frustrasi yang tidak terkendali, memicu terjadinya *demo* atau unjuk rasa dengan kekerasan yang sangat mengganggu kepada organisasi dan lingkungan.

Dalam hal ini, tidaklah bijaksana apabila pemimpin/manajer menangani pegawai yang frustrasi dengan tindakan kekerasan. Di sinilah pentingnya peranan hubungan manusia dengan pendekatan personal. Seorang pemimpin harus mampu membawa *problem situation* kepada *problem solving behavior*.

Salah satu teknik yang dapat digunakan dalam mengatasi hal ini antara lain dengan apa yang disebut *counselling* (dalam bahasa Indonesia: konseling). Adapun yang bertindak sebagai konselornya dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi, kepala humas, kepala bagian, atau pihak lain yang relevan.

Tujuan dari konseling itu sendiri adalah membantu *counselee* (karyawan yang menghadapi masalah atau menderita frustrasi), untuk memecahkan masalahnya sendiri atau mengusahakan terciptanya suasana yang dapat menimbulkan keberanian untuk memecahkan masalahnya. Dalam prakteknya, seorang konselor tidak memberikan arahan langsung yang secara khusus harus diikuti/diturutinya oleh *counselee* sendiri, agar tertanam rasa percaya diri dan tidak merasa dipaksa atau ditekan. Dengan demikian, hakikat dari konseling adalah

membantu *counselee* untuk memahami masalah yang dihadapinya. Karena, selama masalah itu tidak dipahami dengan jelas secara jujur, tidak akan dapat diambil langkah-langkah pemecahannya. Aspek ini sangat memerlukan perasaan, sehingga konselor akan berhasil apabila ia memahami benar tentang seluk beluk konseling, misalnya berkenaan dengan; pengetahuan, pengalaman, agama, pandangan hidup, dan sebagainya.

Dalam hubungan manusia, terdapat dua jenis konseling yang bergantung pada pendekatan (*approach*) yang digunakan, yaitu konseling langsung dan tidak langsung.

Konseling langsung adalah konseling dengan pendekatan terpusat pada konselor (*counselor centered approach*). Dalam teknik ini, aktivitas utama terletak pada konselor. Tindakan pertama yang dilakukan, konselor berusaha agar terjadi hubungan yang akrab sehingga *counselee* menaruh kepercayaan kepadanya. Selanjutnya, konselor mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada pihak *counselee*, dalam rangka mengumpulkan informasi guna memahami masalah yang dihadapinya. Agar konselor dapat mengetahui diagnosis yang tepat, ia harus memahami fakta yang berhubungan dengan masalah itu. Konselor harus mengerti benar-benar mengenai informasi yang diperolehnya itu, sehingga dapat melakukan interpretasi (penafsiran) yang benar. Berdasarkan itulah konselor dapat memberikan nasihat dan sugesti kepada *counselee*. Syarat utama dari sugesti adalah kepercayaan, maka *counselee* akan tersugesti apabila ia menaruh

kepercayaan kepada konselornya. Dengan demikian, masalah akan segera terpecahkan.

Konseling tidak langsung adalah pendekatan yang terpusat kepada *counselee*. Jenis ini digunakan oleh konselor yang tidak memiliki pengetahuan mendalam tentang psikologi. Teknik ini disebut juga *counselee centered approach* atau *non-directive counselling*.

Dibandingkan dengan konseling langsung, pendekatan ini lebih ampuh dalam membantu seseorang yang menderita frustrasi. Dalam prakteknya, aktivitas utama berada di pihak *counselee*, konselor hanya berusaha agar *counselee* mudah memimpin dirinya sendiri. Pihak *counselee* merasa dibantu, bahwa ia dapat bebas mengemukakan isi hatinya sendiri, tidak merasa terpaksa atau dipaksa.

Tujuan utama dari konseling tidak langsung ini sama dengan teknik lainnya, yaitu membantu pihak *counselee* agar dapat menghilangkan motif-motif buruk dalam dirinya. Konselor berusaha agar *counselee* mencari jalan guna keluar dari masalah-masalah yang dihadapinya dengan kemampuannya sendiri. Dengan teknik ini, konselor mengarahkan *counselee* agar memahami masalahnya sendiri, mengoreksi dirinya sendiri, serta mengingat-ingat hal yang pernah dialaminya serta memahami pengalamannya itu. Melalui proses ini, *counselee* akan memahami kebutuhannya akan motif-motif konstruktif dan positif, sehingga ia akan memilih cara yang lebih baik dan meninggalkan cara-cara bertingkahtlaku buruk yang sebelumnya telah mengganggu dirinya. Sama seperti

pada teknik pertama, keputusan akhir berada di pihak *counselee* sendiri, namun demikian, pada saat terjadi tanya jawab, tugas konselor memang tidaklah mudah. Ia harus menghindari diri dari perasaan bahwa ia lebih tinggi, lebih pintar, lebih mengerti atau lebih berpengalaman dan sebagainya.

Selain dari teknik-teknik tersebut, tentu masih ada cara lain yang lebih sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing. Dalam hal ini, bergantung kepada kemampuan dari setiap pimpinan atau pihak-pihak yang berkaitan erat dengan penanganan hubungan manusia. Pada prinsipnya setiap individu dalam organisasi perlu mendapat perhatian serius, karena merupakan aset potensial yang dimiliki organisasi.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, individu-individu daripada pekerja memiliki dua kecenderungan. Pertama dimungkinkan untuk menjadi penghambat dalam proses pencapaian tujuan organisasi, manakala individu yang bersangkutan merasa dirugikan atau tidak puas terhadap kebijakan yang dibuat oleh pemimpinnya. Kemungkinan kedua justru menjadi modal utama bagi tercapainya tujuan organisasi, manakala individu tersebut mendukung secara sadar dan sukarela terhadap aktivitas organisasi dalam mencapai misinya.

Untuk mengendalikan kecenderungan tersebut, salah satu cara yang dapat ditempuh adalah membangun komunikasi dengan setiap individu melalui *personal approach* yang harmonis. Pertimbangan lain dari pentingnya mempelajari hubungan antar manusia berdasarkan kenyataan bahwa manusia adalah individu

dengan kepribadian yang unik. Yang dimaksud dengan unik adalah memiliki kesamaan, tetapi dalam kesamaan tersebut terdapat perbedaan. Keunikan dari bawahan/pegawai/karyawan menyebabkan tidak mungkin seorang pimpinan dapat memenuhi harapan bawahan yang berbeda-beda dengan satu kebijakan yang sama secara mutlak. Maka cara mengatasinya diperlukan pendekatan personal yang harmonis, untuk memecahkan persoalan-persoalan secara individual.

Dalam konsep yang lebih luas, pendekatan personal (*personal approach*) sangat bermanfaat untuk mempererat tali silaturahmi, memupuk rasa kasih sayang dan memperkokoh kebersamaan. Dalam ajaran Islam, silaturahmi memegang peranan penting dalam membina kerukunan baik antar-individu maupun individu dengan kelompok sehingga pada akhirnya akan memperkokoh kerukunan umat secara keseluruhan.

Kaitannya dengan organisasi, hubungan personal yang baik dan harmonis akan menjadi perekat kebersamaan dan memperkokoh kerja tim. Individu (pegawai/anggota) yang merasa dekat dengan pimpinan sebagai dampak dari silaturahmi yang dijalin oleh pimpinan akan menumbuhkan rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap tugas dan kewajiban serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Bagi pemimpin yang berhasil membangun hubungan personal demikian, tidak akan sulit mengendalikan roda organisasi untuk bergerak secara harmonis dalam upaya mencapai tujuan.

## **BAB X**

### **PENUTUP**

Istilah organisasi bukan hal baru dalam kehidupan manusia, apalagi di era global seperti sekarang ini. Tetapi ilmu organisasi semakin berkembang dan terus-terusan menjadi bahan renungan, bahan diskusi, dan bahan kajian para ilmuwan.

Namun demikian, tidak sedikit orang yang merasa kesulitan untuk memahami keterkaitan antara organisasi, administrasi dan manajemen beserta istilah lain yang mengikutinya, seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, hubungan antar manusia, dan hubungan personal. Maka dengan dibahasnya tentang hal-hal tersebut diharapkan dapat memberikan pencerahan bagi pembaca yang merasa tertarik untuk memahaminya.

Dengan semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, semakin tinggi pula tingkat persaingan yang menuntut orang-orang yang beraktifitas dalam organisasi untuk menggali ilmu pengetahuan agar dapat mengembangkan kompetensi dirinya guna mengimbangi perubahan yang nyaris tak pernah berhenti. Selain itu, kesiapan untuk mau berubah mutlak diperlukan, karena pengembangan organisasi dalam bentuk apa pun tidak akan membawa hasil yang maksimal jika orang-orang yang ada di dalamnya tidak mau berubah.

Pembahasan dalam buku ini diharapkan dapat menambah bekal bagi para organisatoris untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.

Karena dengan memahami hakikat organisasi, administrasi, manajemen, kepemimpinan, pengambilan keputusan, *human relation* dan *personal approach* beserta keterkaitannya seseorang akan dengan mudah dapat memposisikan dan menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang selalu berubah, bahkan sekaligus mampu tampil menjadi agen perubahan yang eksis dan handal, bagaikan nakhoda kapal laut yang sedang mengarungi samudra luas. Sehebat apa pun badai yang menerpa, ke arah mana pun kapal menghadap, ia akan mampu mengendalikan kapal ke arah yang dituju.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, Linggar. 2000. *Teori & Profesi Kehumasan Serta Aplikasinya*. Jakarta; Bumi aksara
- Abu Al-Hasan Aliy Al-Mawardi, 1993, *Al-Ahkam Al-Sultaniyyah Wa Al-Wilayah Al-Diniyyah (Hukum-Hukum Pemerintahan dan Kekuasaan Agama)*, diterjemahkan Oleh Uthman bin Haji Khalid, Kuala Lumpur: Institut Pengajian Tradisional Islam.
- Bender, Peter Urs. 2001. *Leadership From Within*. Toronto: Stoddart Publishing Co. Limited.
- Burgoon, M. and Ruffner, M. 1978. *Human Communication*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Davis, Keith. 1989. *Human Behaviour At Work*, 8<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill, Inc
- Fowles, J. (Ed.). 1984. *Handbook of Futures Research*. London: Greenwood Press.
- Gareth, R. Jones. 1997. *Organizationl Theory*, Second Ed. Adilson, Wesley Pub.
- Handayani, Soewarno. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung
- Henry Mintzberg. 1998. *The Structureing of Organization*, A. Synthesa of The Research. Mc.Gill University, Prentice Hall, Inc, Engelwood Cliffts.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. 2008. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (8th ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Iriantara, Yosol. 2004. *Community Relations; Konsep Dan Aplikasinya*. Bandung; Rosda Karya.
- Jaffe. 2001. *Organization Theory: Tension & Change*. Mc.Graw-Hill.
- Jandt, F. E. 1976. *The Process of Interpersonal Communication*. New York: Harper and Row Publisher Inc
- Jones. 2001. *Organization Theory: Text & Cases*, Third Edition. Prentice Hall.
- Kartini, Kartono. 2002. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal Itu?* Jakarta; Raja Grafindo Persada.
- Liliweri, A 1991. *Komunikasi Antar Pribadi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Morgan, Gareth. 1997. *Imaginization. New Stes For Seeing, Organizing And Managing*. California: Sage Publication.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Gajah Mada Press.
- Pamudji. 1993. *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pace, R. Wayne. 1998. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosda Karya
- Ralph Currier Davis. 2001. *The Pundamental Of Top Management*. Harper a Brothers Publisher New York, Kogakusha Company. Tokyo.
- Robbin, Stephen. 1994. *Teori Organisasi; Struktur, Desaian dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Arcan.

- Richard M. 1985. *Efektivitas Organization*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Salusu. 2003. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Grasindo.
- Shane, H. G. 2002. *Arti Pendidikan Bagi Masa Depan* (Edisi Ketiga). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Thoha, Miftah. 1992. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: CV Rajawali.
- Uchjana, Onong Effendy. 2005. *Ilmu Komunikasi; Teori Dan Praktek*. Bandung: Rosdakarya.
- Winardi. 1990. *Azas-Azas Manajemen*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Watkins, Peter. 1992. *A Critical Review of Leadership Concepts and Research: The Implication for Educational Administration*. Geelong: Deakin University Press



### **Prof. Dr. H. A. YUNUS, Drs., SH., MBA., M.Si.**

**P**rof. Dr. H.A Yunus, Drs., SH., M.Si, lahir di Majalengka, 9 Februari 1947. Gelar Sarjana diperoleh dari IAIN Jakarta (1975), Sarjana Hukum dari Universitas Langlangbuana Bandung (1992), Magister Ilmu Pemerintahan dari Universitas Satyagama Jakarta (1999), dan Doktor Ilmu Pemerintahan dari Universitas Satyagama Jakarta 2005.

Mengabdikan di dunia pendidikan mulai dari guru SR (1967), kemudian Guru SPGN (1969) di Cirebon. Tahun 1973 meniti karir di birokrasi, mulai dari Ka. Subag TU Kandepag Kab.Cirebon (1978) sampai menjabat Kepala Kandepag di beberapa Kabupaten (Cirebon, Majalengka, Sumedang, dan Garut) dan terakhir menjabat Kepala Bidang Urusan Haji Kanwil Depag Prov. Jawa Barat (1998). Kembali ke dunia pendidikan sebagai Dosen IAIN SGD Bandung dan Rektor Universitas Majalengka (2006 s.d sekarang). Banyak menulis karya ilmiah, baik berupa buku terbitan maupun karya tulis yang dipublikasikan dalam jurnal.

### **Dr.H. WAHYUDIN NAWAWI, Drs., MM.**

**L**ahir di Majalengka, 12 September 1959. Memperoleh gelar Sarjana Jurusan Manajemen STIE Nusantara Bandung (1987), Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Majalengka (2011), Magister Manajemen Sumber Daya Manusia STIE Ganeshha Jakarta (2002). Sejak tahun 1995 aktif sebagai dosen sampai sekarang, tahun 1997 (selama dua periode) menjabat sebagai Wakil Ketua STIA YPPM, dan pada tahun 2006 memegang jabatan Wakil Rektor II sampai sekarang. Di samping itu, aktif dalam berbagai kegiatan mengabdikan masyarakat. Pengalaman organisasi aktif sebagai Wakil Ketua DPD KNPI Kabupaten Majalengka (1991-1995), ketua DPD AMPI Kabupaten Majalengka (1995-1999), dan Pengurus IPHI Kecamatan Rajagaluh (2004-2009). Karya tulis yang sudah dipublikasikan antara lain Hubungan Bekerjasama Eskal dengan Pertumbuhan Ekonomi Daerah (Jurnal Ilmu Administrasi, 2010), Perilaku Organisasi (2013).



**UNIT PENERBITAN UNIVERSITAS MAJALENGKA**

Jl. R.H. Abdul Halim No. 103 Majalengka Tlp. 0235-281498

