

(Sarasehan Akademik Jurusan AP)

Loyalitas

&

Lembaga

Oleh

Mada Sutapa, M.Si.

AP FIP UNY

Disampaikan pada Sarasehan Akademik Jurusan AP Tahun 2006

What do you think about *AP*

???

What do you think about *loyalitas*

## manusia mempunyai *limits factors*

(Barnard,1968)

- pembawaan biologis
- kemampuan seseorang
- fisik lingkungan

## manusia adalah makhluk sosial, how?

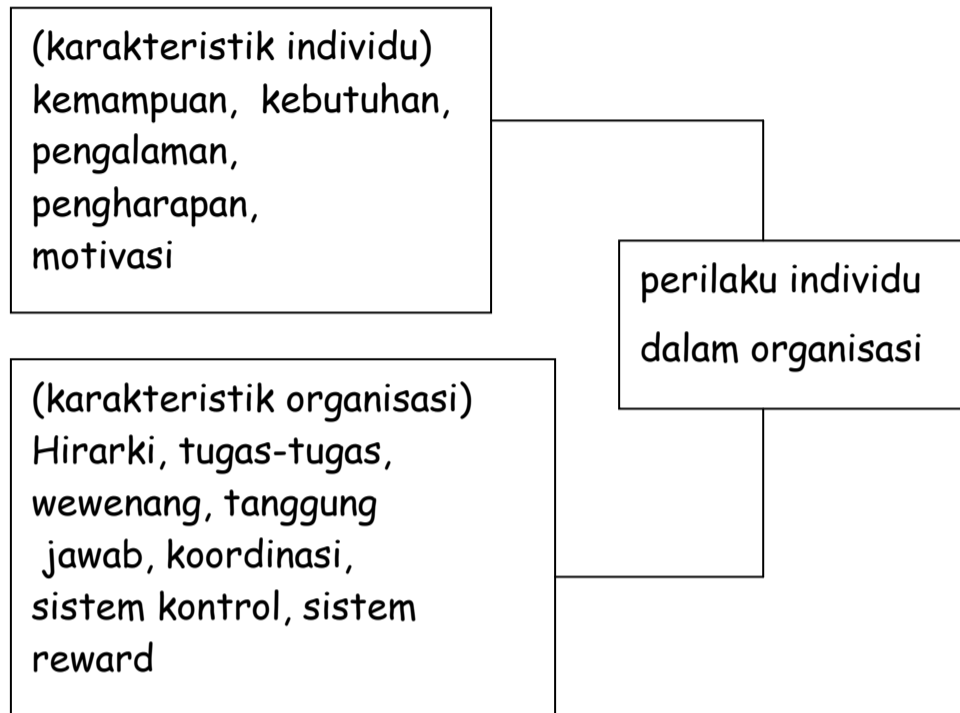
### keberadaan organisasi

(Husaini Usman,2004)

- mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuannya
- mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien karena dikerjakan bersama - sama (motif pencapaian tujuan)
- wadah memanfaatkan sumberdaya dan teknologi bersama
- wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang (motif berprestasi)
- wadah mendapatkan jabatan dan pembagian kerja
- wadah mengelola lingkungan bersama - sama
- wadah mencari keuntungan bersama - sama (motif uang)
- wadah menggunakan kekuasaan dan pengawasan (motif kekuasaan)
- wadah mendapatkan penghargaan (motif penghargaan)
- wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks
- wadah menambah pergaulan
- wadah memanfaatkan waktu luang

## perilaku dalam organisasi

(Miftah Thoha,1990)



## prinsip dasar manusia

(Nadler,1979)

- manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama
- manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda
- orang berpikir masa depan, dan membuat pilihan bagaimana bertindak
- seseorang memahami lingkungannya dalam hubungan dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya
- seseorang itu mempunyai reaksi senang atau tidak senang (*affective*)
- banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

## what is motivation?

kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Ketiga unsur adalah upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan (Robbins,1996)

## matrik kaitan tujuan dan aktivitas motivasi

		Tujuan yang ditetapkan organisasi	
		Sesuai dengan tujuan pribadi	Tidak sesuai dengan tujuan pribadi
Aktivitas yang diharapkan untuk dilakukan	Sesuai dengan kemampuan pribadi	Motivasi mudah  Tujuan dapat dicapai	Motivasi agak Sulit  Tujuan masih mungkin dicapai
	Tidak ada kesesuaian dengan kemampuan	Motivasi mudah  Tujuan agak sulit dicapai	Motivasi sulit  Tujuan sulit

## hirarki kebutuhan Maslow sebagai motivasi managerial

(Megginson, 1983,356)

<p>Kebutuhan aktualisasi diri (<i>self actualization needs</i>)</p> <p>Teoritis: penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri</p> <p>Terapan: menyelesaikan tugas yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan kreatif dengan penuh inovatif</p>
<p>Kebutuhan harga diri (<i>esteem needs</i>)</p> <p>Teoritis: status, kehormatan diri, penghargaan, pengakuan, prestasi, reputasi</p> <p>Terapan: kekuasaan, promosi, jabatan, penghargaan, hadiah</p>
<p>Kebutuhan sosial (<i>social needs</i>)</p> <p>Teoritis: perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, persahabatan</p> <p>Terapan: kelompok arisan, informal, acara peringatan</p>
<p>Kebutuhan keamanan dan rasa aman (<i>safety and security needs</i>)</p> <p>Teoritis: perlindungan dan stabilitas</p> <p>Terapan: kondisi kerja aman, pengembangan pegawai, jaminan, asuransi, pensiun</p>
<p>Kebutuhahn fisiologis (<i>physiological needs</i>)</p> <p>Teoritis: kebutuhan makan, minum, tempat tinggal</p> <p>Terapan: ruang istirahat, udara bersih, makan minum</p>

## kepribadian manusia dengan teori X dan teori Y

teori X: manusia berciri negatif, karyawan (manusia) tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, harus dipaksa agar berprestasi

teori Y: berciri positif, manusia menyukai pekerjaan, kreatif, bertanggung jawab, dapat menjalankan pengarahan diri.

## aplikasi teori X dan Y

(Mc Gregor, 1960)

- pendekatan yang keras (*be strong approach*), dengan teori X sebagai dasar bertindak, kekuasaan pimpinan diutamakan untuk pemenuhan kebutuhan fisiologis, keamanan dan keselamatan
- pendekatan memperbaiki (*be good approach*), pimpinan berusaha meningkatkan kebutuhan fisiologis, keamanan dan keselamatan dengan harapan adanya peningkatan perbaikan bawahan mau meningkatkan kerjanya
- pendekatan tawar menawar implisif (*implicit bargaining approach*), dalam perbaikan kebutuhan fisiologis, keamanan dan keselamatan pimpinan mengadakan tawar menawar dengan bawahan guna mencari kesepakatan bersama atas usaha perbaikan tersebut

- pendekatan persaingan efektif (*effective competition approach*), pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk maju dalam suatu persaingan yang sehat untuk mendapatkan kebutuhan yang diinginkan
- pendekatan dengan proses internalisasi (*internalization process approach*), dengan teori Y, pemenuhan kebutuhan manusia, dilaksanakan dalam suatu proses internalisasi

## fokus teori harapan

(Vroom,1964)

- upaya - kinerja: probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengelurakan sejumlah upaya tertentu akan mendorong bekerja
- kinerja - ganjaran: derajat sejauh mana individu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya satu keluaran yang diinginkan
- ganjaran - tujuan pribadi: sejauh mana ganjaran organisasi memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi individu dan daya tarik ganjaran potensial untuk individu



## what is participation?

- pernyataan mental dan emosional (*mental and emotional involvement*) menuntut lebih dari sekedar aktivitas fisik
- keterlibatan individu bukan hanya keterlibatan dalam tugas (*task-involved*) akan tetapi lebih bersifat keterlibatan diri (*ego-involved*)
- ide dari partisipasi adalah memotivasi seseorang untuk memberi sumbangan (*motivation to contribute*) yang terwujud dalam kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan kreativitas kearah tercapainya tujuan organisasi
- ide partisipasi berupa penerimaan tanggung jawab bersama (*acceptance of responsibility*) dalam aktivitas kelompok
- partisipasi merupakan proses sosial yang mana mereka lebih menyertakan dirinya dalam organisasi serta menginginkan kerja mereka berhasil
- perasaan ke-kita-an (*we-feeling*) lebih menonjol dalam menghadapi problema kerja daripada perasaan ke-aku-an
- partisipasi membantu mereka menjadi lebih bertanggung jawab atas semua anggota daripada hanya sekedar tanggung jawab mekanis (Davis,1977)

## What is organizing?

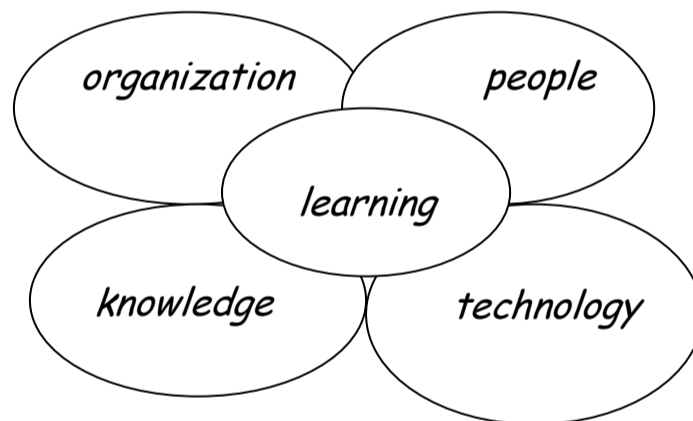
- rangkaian kegiatan yang terdiri atas penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi
- proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal - hal tersebut ke arah tujuan
- penugasan tanggungjawab tertentu
- pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu - individu untuk melaksanakan tugas - tugasnya

(Handoko,2003)

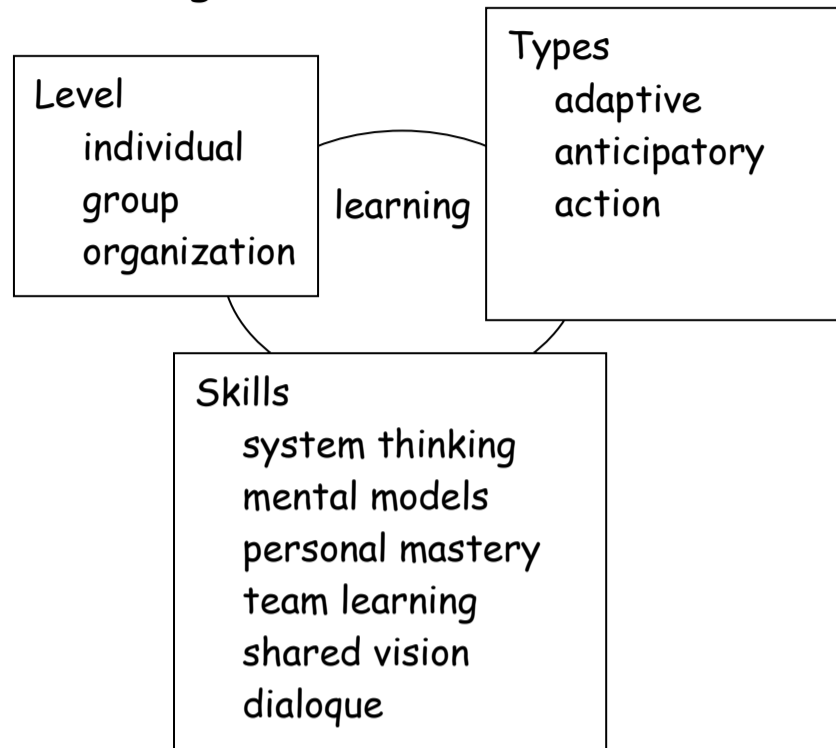
## learning organization

organisasi yang melakukan pembelajaran secara sungguh-sungguh dan secara kolektif, dan selanjutnya merubah dirinya untuk mengumpulkan, mengelola dan menggunakan pengetahuannya dengan baik untuk kesuksesan organisasi, yang terdapat dalam *system learning organization model* yang mencakup *learning, organization, knowledge, technology, dan people* (Marquardt,1996)

### *system learning organization model*

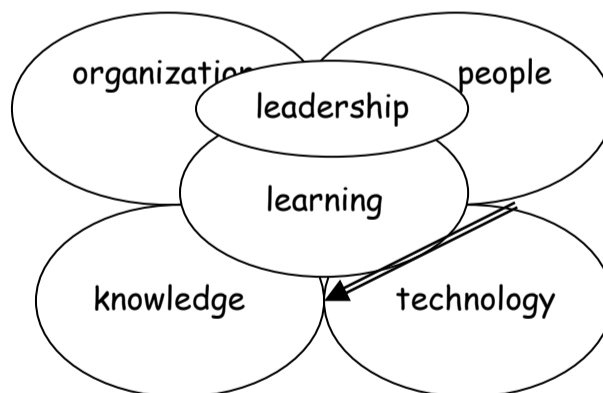


## subsystem learning

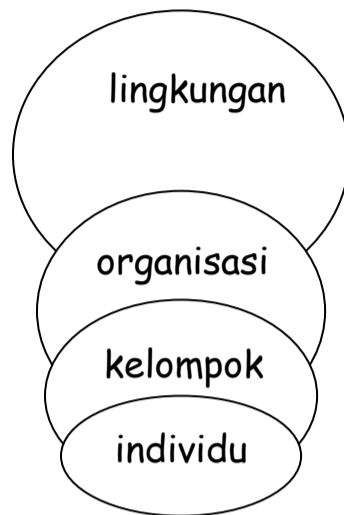


## learning organization model and leadership

Kim (1993)



## model of learning



## *global learning organization (GLO)*

- memiliki visi yang jelas
- selalu berpikir secara sistem
- selalu mengalami transformasi dan perkembangan
- memiliki fokus ke arah pengembangan kreativitas
- selalu mengkaitkan pengembangan individu SDM dengan pembelajaran organisasi (Linda Moris, dalam Marquardt dan Reynolds,1994)

## pengembangan SDM

merubah paradigma dari sekedar *training* menjadi pembelajaran individual (Marquardt dan Reynolds,1994)

Training	Learning
1. konsepnya dari luar ke dalam, trainer yang melakukan pengajaran	1. konsepnya dari dalam ke luar, individu belajar untuk dirinya sendiri
2. asumsinya keadaan relatif stabil	2. asumsinya keadaan berubah terus
3. cocok pada pengembangan kecakapan dasar individual	3. membantu individu untuk belajar bagaimana belajar dan menyelesaikan masalahnya
4. orientasi jangka pendek	4. orientasi jangka panjang
5. tekanan pada peningkatan kemampuan	5. tekanan pada temuan baru
6. tak perlu terikat dengan visi dan misi	6. selalu dikaitkan dengan visi dan misi

# efektivitas organisasi

(Steers,1980)

Karakteristik Organisasi	Karakteristik Lingkungan	Karakteristik Pekerja	Kebijakan & Praktek Manajemen
<p><b>Struktur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desentralisasi.</li> <li>• Spesialisasi.</li> <li>• Formalisasi.</li> <li>• Rentang kendali.</li> <li>• Besarnya organisasi.</li> <li>• Besarnya unit kerja.</li> </ul> <p><b>Teknologi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operasi.</li> <li>• Bahan.</li> <li>• Pengetahuan.</li> </ul>	<p><b>Ekstern:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ke-kompleks-an.</li> <li>• Kestabilan.</li> <li>• Ketidak-tentuan.</li> </ul> <p><b>Intern (Iklim):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi pada karya.</li> <li>• Pekerja-sentris.</li> <li>• Orientasi pada imbalan-hukuman.</li> <li>• Keamanan vs resiko.</li> <li>• Keterbukaan vs Pertahanan.</li> </ul>	<p>* Keterikatan pd Org</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketertarikan.</li> <li>• Kemantapan kerja.</li> <li>• Keikatan (commitment).</li> </ul> <p><b>Prestasi kerja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi, tujuan &amp; kebutuhan.</li> <li>• Kemampuan.</li> <li>• Kejelasan peran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan tujuan strategis.</li> <li>• Pencarian dan pemanfaatan sumberdaya.</li> <li>• Menciptakan lingkungan prestasi.</li> <li>• Proses-proses komunikasi .</li> <li>• Kepemimpinan dan pengambilan keputusan.</li> <li>• Inovasi dan adaptasi organisasi.</li> </ul>