

# Norma, Peran, dan Nilai Dalam Pengembangan Organisasi

Ali Rokhman, Ph.D

(<http://arokhman.blog.unsoed.ac.id>)

Miftah Thoha, 2003

Sondang P. Siagian, 2000

Parker, 1989

Rogers, 1995

# Urgensi Norma, Peran, dan Nilai

- Tidak dapat diabaikan
- Prasyarat yang harus diketahui konsultan (agen PO)
- Ada konfrontasi antara konsultan dengan klien; dalam hal norma, peran, dan nilai
- Konsultan merasa kesulitan untuk mengubah, bahkan menyinggung norma, peran, dan nilai
- Konsultan punya *expert power*
- Klien punya *position power*
- Perlu *meeting of mind*

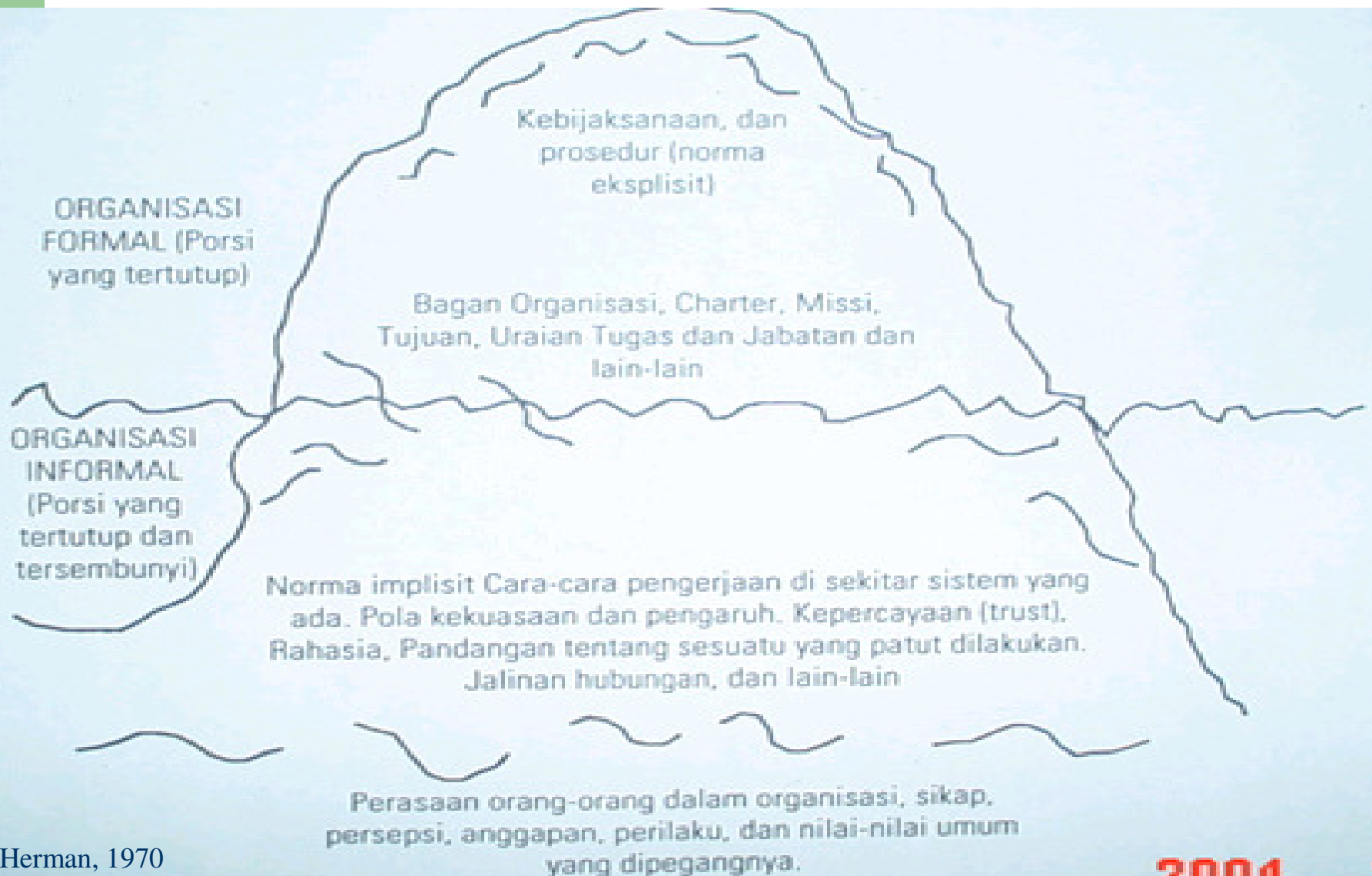
# Norma dalam PO

- Standar aturan main yang diikuti oleh banyak orang
- Perilaku orang dalam organisasi menunjukkan masing-masing orang sampai seberapa jauh mereka mengikuti atau melanggar aturan tersebut
- *Tingkat keberadaban masyarakat → sejauh mana tingkat kepatuhannya kepada norma yang telah disepakati bersama*
- Masyarakat madani

# Penggolongan Norma

- Norma eksplisit:
  - Standar atau aturan resmi yang harus dipatuhi
  - Sengaja dibuat untuk mengikat dan mengatur
  - Dibuat dan dipatuhi dengan sadar
  - Pakaian kerja, jam kerja, protokoler, cuti dll
- Norma Implisit:
  - Norma atau aturan yang diikuti secara tidak sadar oleh orang-orang di dalam organisasi

# Organisasi sebagai Gunung Es



# Diagnosa Norma (Dilakukan oleh Konsultan)

- Menemukan norma, terutama norma implisit yang mempengaruhi tindakan, sikap, dan perilaku orang-orang dalam organisasi
- Mengangkat norma implisit ke permukaan dengan cara memberikan umpan balik kepada orang-orang dalam organisasi
- Menentukan mana norma yang bermanfaat untuk pencapaian efektivitas organisasi dan mana yang menghalangi
- Mengubah atau mengganti norma-norma yang tidak berfungsi lagi (sudah intervensi)

# Norma menurut Kurt Lewin

- Mempelopori penelaahan norma kaitannya dengan perubahan organisasi
- Penolakan terhadap suatu perubahan akan sangat kuat jika anggota organisasi diminta untuk menyimpang dari organisasi
- Tapi jika normanya diubah, penolakan berkurang

# Why People Resist Change [1]

- Don't see a reason for the change
- Fear a loss of status, power, authority, freedom, responsibility, money, self-frame, or employment
- Worry that their loss will be greater than their gain
- May have has a history of negative experience with change

# Why People Resist Change [2]

- Fear lack of competency or an inability to perform the new task or function
- Fear the unknown
- Suspect the change will result in a new social structure, altering who works with whom and in what way
- Feel that they are not ready of a change

# Menanggulangi Penolakan terhadap Perubahan

- Kondisi kontrol; pimpinan menjelaskan tentang perlunya perubahan organisasi, keuntungan yang akan diterima
- Partisipasi melalui perwakilan:
  - Pilih pekerja berdasarkan ranking jabatan & pangkat
  - Dilatih, kemudian melatih pekerja lainnya
- Partisipasi menyeluruh

# Menanggulangi Penolakan terhadap Perubahan

- Relative advantage
- Compatibility: Sejauh mana sesuai dengan norma dan nilai
- Triability
- Complexity

Rogers, 1995

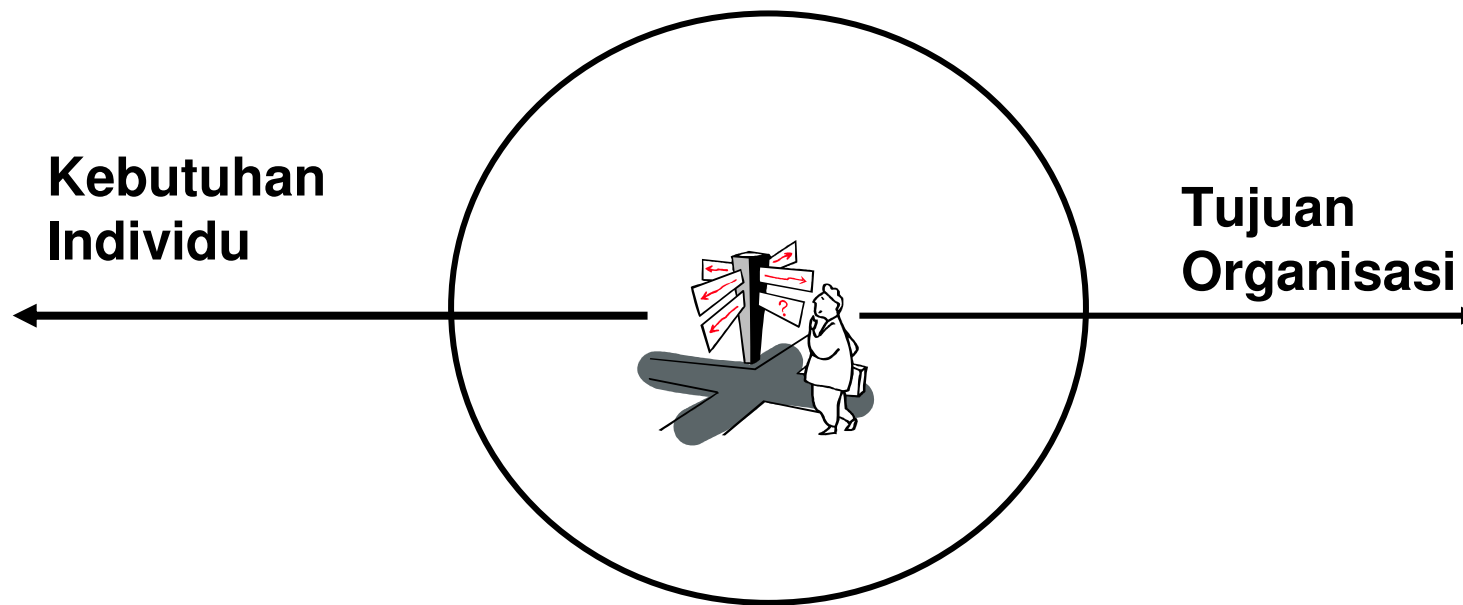
# Peranan

- Serangkaian perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang
- Seseorang berperilaku dalam peranan organisasi sangat ditentukan oleh:
  - Karakteristik pribadinya
  - Pengertiannya tentang apa yang diharapkan oleh orang lain kepadanya
  - Kemauannya untuk mentaati norma

# Pentingnya Peranan

- Sangat penting dalam PO karena dapat diketahui jalur utama yang menghubungkan antara individu dan organisasi
- Semakin dapat memahami peranan maka kita semakin dapat memahami tepatnya keselarasan (integrasi) antara kebutuhan individu dengan tujuan dan misi organisasi

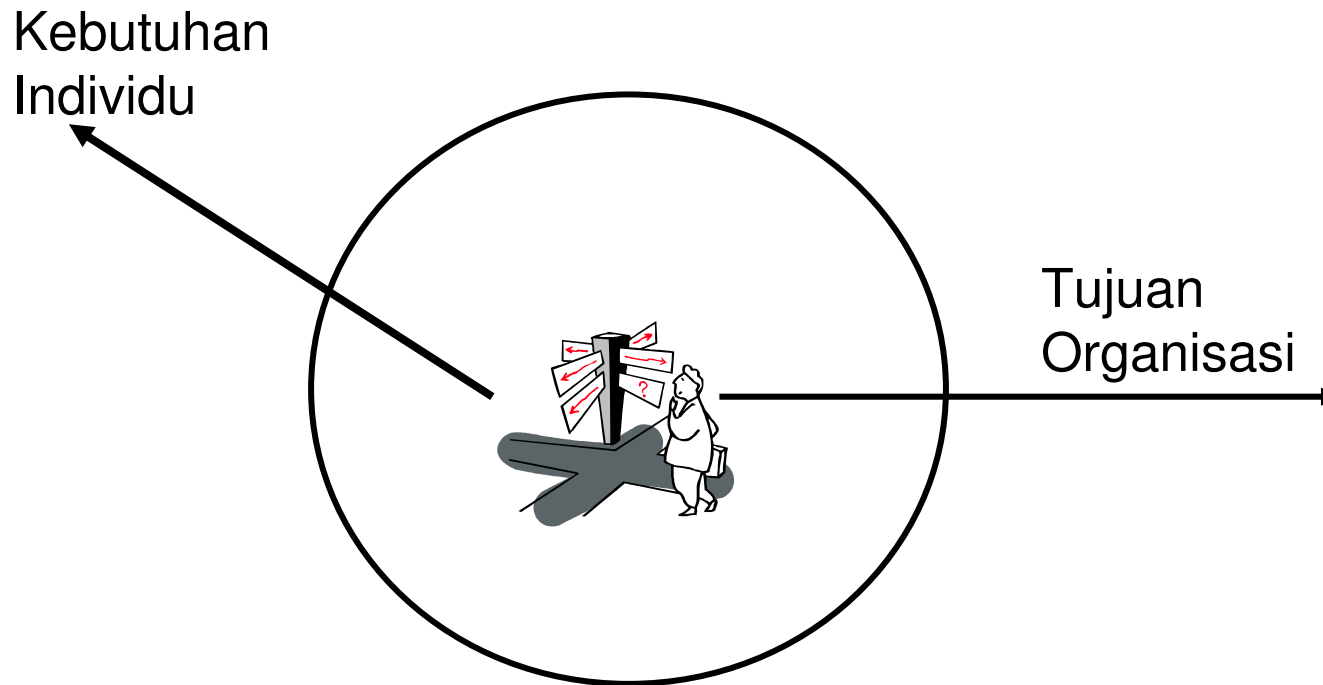
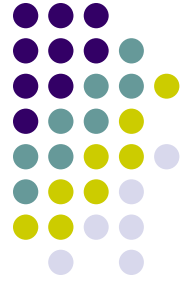
# Tujuan Organisasi & Kebutuhan Individu (1)



Bertolak Belakang

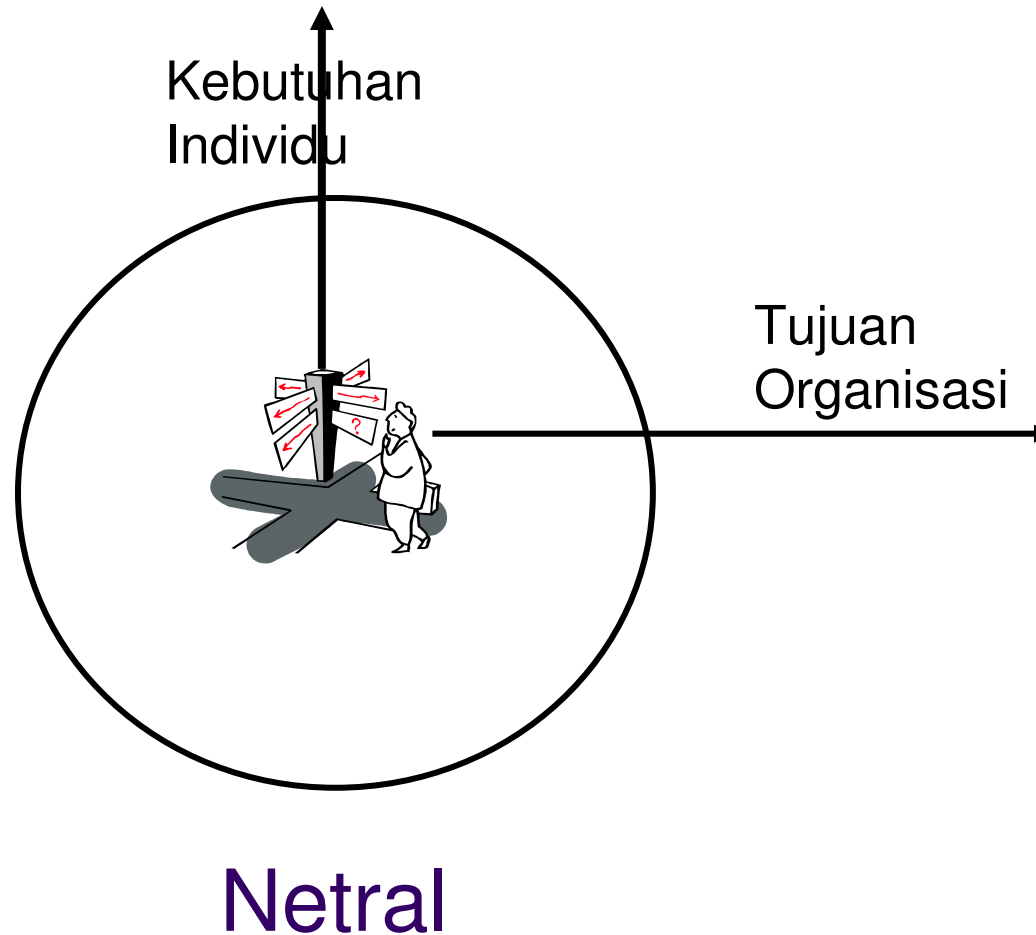
Herbert G. Hicks

# Tujuan Organisasi & Kebutuhan Individu (2)



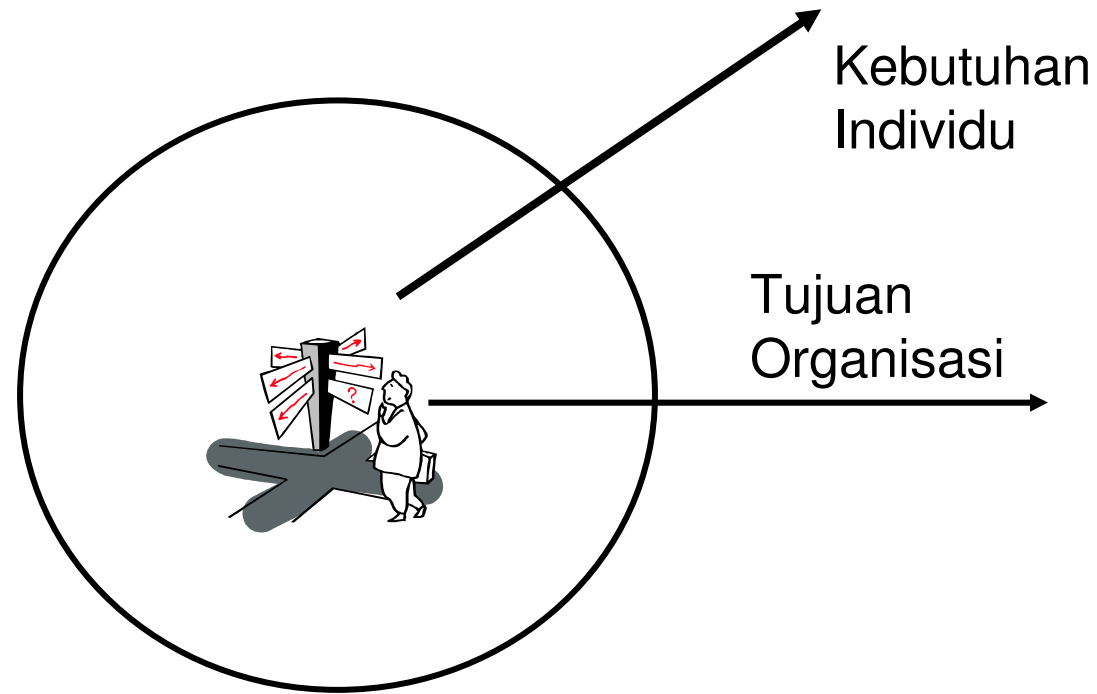
Berbeda Sebagian

# Tujuan Organisasi & Kebutuhan Individu (3)



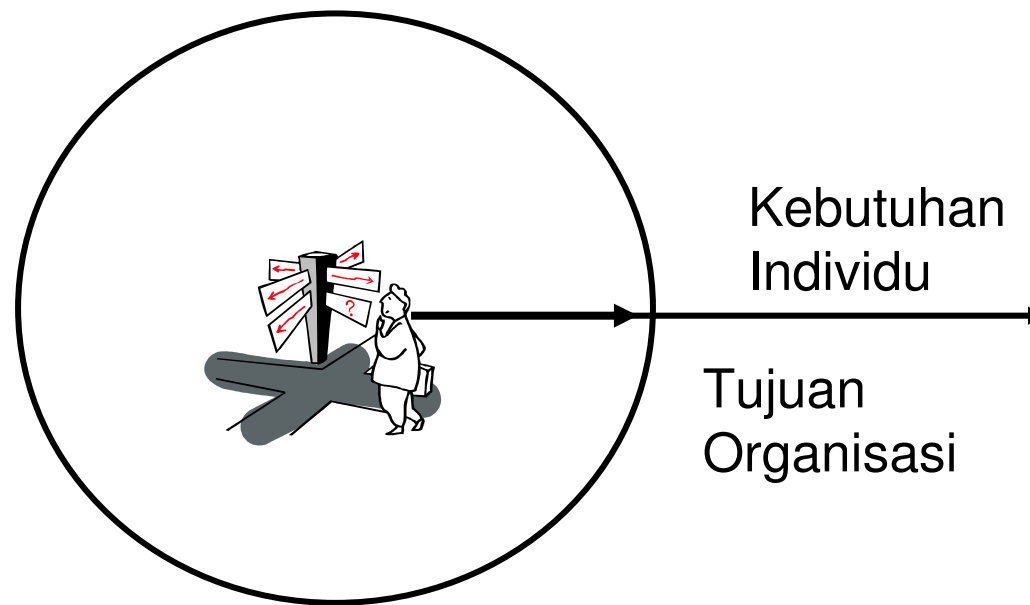
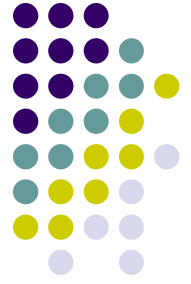
Herbert G. Hicks

# Tujuan Organisasi & Kebutuhan Individu (4)



Hampir Sama

# Tujuan Organisasi & Kebutuhan Individu (5)



Tepat Sama

# Konflik Peran

- Dialami oleh anggota organisasi jika pengharapan tentang apa yang bisa dimainkan oleh seseorang berbenturan dengan kepentingan orang lain atau organisasi
- Menimbulkan stress
- Sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi

# Nilai (Values)

- Pandangan/anggapan/kepercayaan mengenai sesuatu itu baik atau buruk
- Mengandung kepercayaan: suatu tindakan atau perbuatan dianggap patut ataupun tidak, berdasarkan pertimbangan baik secara individu maupun masyarakat
- Kepercayaan, mitos, ritual keagamaan dapat jadi sumber data untuk mendiagnosa organisasi

# Nilai dalam PO (1)

- Nilai yang berorientasi pada *humanisme*
  - Merupakan suatu hal yang terhormat jika kepada manusia ini diberikan kesempatan penuh sepanjang hidupnya untuk mengembangkan potensinya sesuai dengan kebutuhan aktualisasi dirinya
  - Pemberian kesempatan: hak bagi manusia
  - Manusia unsur yang paling terhormat
  - Secara hirarki dalam struktur berbeda tapi secara hakiki adalah sama

## Nilai dalam PO (2)

- Menghargai pendapat:
  - Pendapat seseorang = sumber data
  - Berimplikasi besar pada perubahan yang direncanakan
  - Pendengar yang baik
  - Tidak meremehkan pendapat orang lain
  - Ibarat laut

## Nilai dalam PO (3)

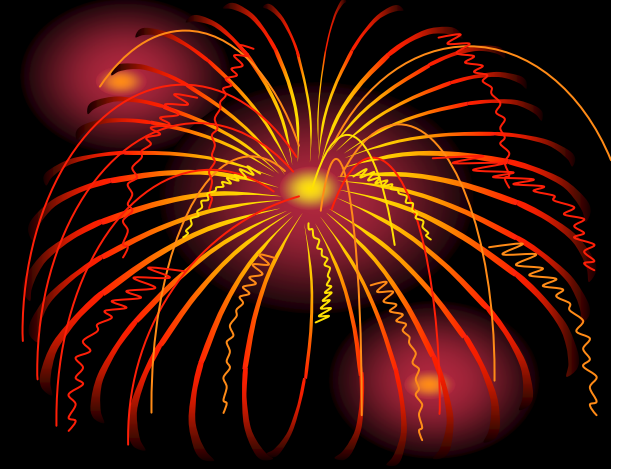
- Konflik harus diangkat ke permukaan
  - Konflik interpersonal maupun antar kelompok
  - Berpengaruh pada efisiensi dan efektivitas organisasi
  - Tanda dinamika organisasi

## Nilai dalam PO (4)

- Nilai spirit penelitian berasal dari nilai ilmu pengetahuan
- Spirit hipotesa (dugaan) dan spirit eksperimen (uji coba), spirit pengamatan
- 実験 (jikken)

# Nilai yang diharapkan seseorang dalam organisasi (1975)

- Bebas berbeda pendapat dengan pimpinan
  - Hak asasi manusia
  - Bukan merupakan pelanggaran
  - Otoritarian tidak disukai
  - Menghargai penggunaan otoritas secara rasional
- Diberi kesempatan waktu beristirahat
- Dijamin adanya partisipasi dalam mengambil keputusan
- Tambahan: Kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk mengejar karier, kesempatan beribadah



**Bagaimana nilai  
yang diharapkan  
sekarang?**



# Pendekatan dalam PO

- Pendekatan kontingensi
  - Konsultan hanya pemberi fasilitas terhadap perubahan dan perbaikan organisasi
  - Klienlah yang harus menentukan arah dan tujuan perbaikan
  - Keberhasilan dalam perubahan/perbaikan ditentukan oleh banyak faktor
  - Diagnosis faktor yang paling dominan

# Pendekatan dalam PO

- Pendekatan normatif
  - Konsultan harus menentukan atau memberi rekomendasi mengarahkan klien
  - Memberikan resep perbaikan
  - Klien undang konsultan karena keterbatasannya
  - Kompensasi yang diberikan karena resep perbaikan