

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan tentang KTP SIAK

1. Definisi Kartu Tanda Penduduk (KTP)

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Administrasi Kependudukan, Kartu Tanda Penduduk, selanjutnya disingkat KTP, adalah identitas resmi Penduduk sebagai bukti diri yang diterbitkan oleh Instansi Pelaksana yang berlaku di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

KTP mencantumkan gambar lambang Garuda Pancasila dan peta wilayah Negara Republik Indonesia, memuat keterangan tentang NIK, nama, tempat tanggal lahir, laki-laki atau perempuan, agama, status perkawinan, golongan darah, alamat, pekerjaan, kewarganegaraan, pas foto, masa berlaku, tempat dan tanggal dikeluarkan KTP, tanda tangan pemegang KTP, serta memuat nama dan nomor induk pegawai pejabat yang menandatangani.

2. Sistem Informasi Administrasi Kependudukan

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Administrasi Kependudukan, Sistem Informasi Administrasi Kependudukan, selanjutnya

disingkat SIAK, adalah sistem informasi yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memfasilitasi pengelolaan informasi administrasi kependudukan di tingkat Penyelenggara dan Instansi Pelaksana sebagai satu kesatuan.

Sistem Informasi Administrasi Kependudukan dimaksudkan untuk: 1) terselenggaranya Administrasi Kependudukan dalam skala nasional yang terpadu dan tertib; 2) terselenggaranya Administrasi Kependudukan yang bersifat universal, permanen, wajib, dan berkelanjutan; 3) terpenuhinya hak penduduk di bidang Administrasi Kependudukan dengan pelayanan yang profesional; dan 4) tersedianya data dan informasi secara nasional mengenai pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil pada berbagai tingkatan secara akurat, lengkap, mutakhir, dan mudah diakses sehingga menjadi acuan bagi perumusan kebijakan dan pembangunan pada umumnya.

Sementara dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 37 Tahun 2007, pengelolaan SIAK bertujuan untuk:

1. meningkatkan kualitas pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil;
2. menyediakan data dan informasi skala nasional dan daerah mengenai hasil pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil secara akurat, lengkap, mutakhir, dan mudah diakses,
3. mewujudkan pertukaran data secara sistemik melalui sistem pengenal tunggal, dengan tetap menjamin kerahasiaan.

B. Tinjauan tentang Pelayanan Publik

1. Pengertian Pelayanan Publik

Dalam KEPMENPAN No.63/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sementara Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyebutkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

2. Asas-Asas Pelaksanaan Pelayanan Publik

Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan:

1. Kepentingan umum

Pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi dan/atau golongan.

2. Kepastian hukum

Jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.

3. Kesamaan hak

Pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.

4. Keseimbangan hak dan kewajiban

Pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.

5. Keprofesionalan

Pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.

6. Partisipatif

Peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.

7. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif

Setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.

8. Keterbukaan

Setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.

9. Akuntabilitas

Proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

10. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan

Pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.

11. Ketepatan waktu

Penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.

12. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan

Setiap jenis pelayanan dilakukan secara cepat, mudah, dan terjangkau.

3. Standar Pelayanan Publik

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyebutkan komponen standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

1. Dasar hukum

Peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan.

2. Persyaratan

Syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.

3. Sistem, mekanisme, dan prosedur

Tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan.

4. Jangka waktu penyelesaian

Jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.

5. Biaya/tarif

Ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.

6. Produk pelayanan

Hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

7. Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas

Peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan, termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok rentan.

8. Kompetensi pelaksana

Kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman.

9. Pengawasan internal

Pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana.

10. Penanganan pengaduan, saran, dan masukan

Tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut.

11. Jumlah pelaksana

Tersedianya pelaksana sesuai dengan beban kerja.

12. Jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan.

13. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keragu-raguan

Kepastian memberikan rasa aman dan bebas dari bahaya, risiko, dan keragu-raguan.

14. Evaluasi kinerja Pelaksana

Penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar pelayanan.

C. Tinjauan tentang Organisasi

1. Definisi Organisasi

Menurut Chester L. Barnard, organisasi adalah sebagai sebuah sistem tentang aktivitas kerjasama dua orang atau lebih dari sesuatu yang tidak berwujud dan tidak bersifat pribadi, yang sebagian besar tentang persoalan silaturahmi (*Organization is a system of cooperative activities of two or more person something intangible and impersonal. Largely a matter of relationship*).

James D. Mooney mendefinisikan organisasi sebagai bentuk setiap perserikatan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan bersama (*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*).

John D. Millet, Organisasi adalah sebagai kerangka struktur dimana pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama (*Organization is the structural framework within which the work of many individuals is carried on for the realization of common purpose*). (Sutarto, 1993: 22-25)

Ibnu Syamsi (1994: 13) menyebutkan bahwa organisasi dapat diartikan dalam dua macam, yaitu:

1. dalam arti statis, yaitu organisasi sebagai wadah kerjasama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu;
2. dalam arti dinamis, yaitu organisasi sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa organisasi adalah tempat terselenggaranya administrasi yang didalamnya terjadi berbagai hubungan antar-individu maupun kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar, dan terjadinya kerjasama serta pembagian tugas.

2. Desain Organisasi

Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Mengkonstruksi dan mengubah sebuah organisasi sama seperti membangun atau memperbaiki sebuah rumah. Keduanya mulai dengan tujuan akhir. Perancang kemudian menciptakan suatu cara atau rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Pada pembangunan rumah, rencana tersebut adalah sebuah cetak biru (*blueprint*). Pada pembentukan sebuah organisasi, dokumen tersebut adalah bagan organisasi. (Robbins, 1994: 7)

Stephen P. Robbins (2002: 226-229) menggambarkan tiga desain organisasi yang sering digunakan. Desain tersebut yaitu:

1. Struktur Sederhana

Struktur sederhana tidak kompleks. Struktur sederhana memiliki tingkat departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, dan formalisasi yang rendah. Struktur sederhana merupakan organisasi “datar”, yang biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkat vertikal, sebuah lembaga karyawan yang longgar, dan memiliki pengambilan keputusan yang tersentralisasi.

2. Birokrasi

Standardisasi! Itulah konsep kunci yang mendasari semua birokrasi. Birokrasi bercirikan dengan padatnya tugas-tugas operasional rutin yang harus dicapai melalui spesialisasi, peraturan dan perundang-undangan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, kekuasaan yang tersentralisasi, lingkup rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai perintah.

3. Struktur Matriks

Struktur matriks digunakan pada agen/biro periklanan, firma-firma yang bergerak dalam bidang angkasa luar, laboratorium pengembangan dan penelitian, perusahaan konstruksi, rumah sakit, lembaga pemerintahan, universitas, firma konsultasi manajemen, dan perusahaan-perusahaan

hiburan. Pada dasarnya, matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi-fungsi dan produk. Karakteristik struktural yang paling menonjol dari matriks adalah melanggar konsep kesatuan perintah. Karyawan pada matriks mempunyai dua manajer-manajer departemen fungsional dan manajer produksi. Oleh karenanya matriks memiliki garis perintah ganda.

Sedangkan Ibnu Syamsi (1994: 31-40) menyajikan enam desain organisasi, yaitu:

1. Struktur Linier (*Line Structure*)

Struktur ini merupakan struktur yang paling awal diciptakan oleh manusia, penciptanya adalah Henry Fayol. Struktur lainnya pada hakikatnya merupakan modifikasi dari struktur linier. Struktur organisasi linier itu merupakan jaringan wewenang dan tanggung jawab yang berdasarkan mata rantai komando, mulai pucuk pimpinan sampai ke karyawan paling bawah.

2. Struktur Lini dan Staf (*Line dan Staff Structure*)

Dalam struktur ini, staf ahli bertindak sebagai penasihat sesuai dengan bidangnya, memberikan pelayanan dan bantuan terhadap pimpinan. Dengan adanya staf dalam organisasi ini, maka tugas pimpinan menjadi lebih mudah dan lancar karena ia dapat lebih memusatkan pada tugas pokok bidangnya. Ciri struktur organisasi lini dan staf adalah mempunyai beberapa tenaga staf penasihat ahli sesuai dengan bidang yang dibutuhkan.

3. Struktur Fungsional (*Functional Structure*)

Organisasi fungsional ini menunjukkan bahwa masing-masing kepala unit dapat memberikan komando kepada unit lain sesuai dengan bidang atau fungsinya. Di samping itu, tiap unit bertugas sebagai penasihat dan pemberi bantuan, baik kepada pucuk pimpinan maupun kepada unit lain sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

4. Struktur Proyek (*Project Structure*)

Dalam organisasi berstruktur proyek, penekanannya pada hubungan horizontal dan menciptakan tim-tim yang nantinya ditugasi mencapai sasaran tertentu. Yang dimaksud hubungan horizontal di sini adalah bahwa semua hubungan antara unit-unit organisasi fungsional di pusat terhadap unit-unit fungsional pada proyek harus melalui pimpinan proyek. Jadi meskipun secara fungsional ada kesamaan, namun tidak boleh mengadakan hubungan langsung.

5. Struktur Matriks (*Matrix Structure*)

Organisasi struktur ini merupakan struktur di mana wewenang mengalir secara vertikal dalam unit fungsional, sementara wewenang dari pimpinan proyek mengalir secara horizontal. Dua macam wewenang itu membentuk kisi-kisi yang merupakan matriks dari aliran wewenang, karena ada lajur vertikalnya dari hubungan fungsional dengan unit fungsional pusat dan baris horizontalnya dari hubungan dengan pimpinan proyek.

6. Struktur Panitia (*Commitee Structure*)

Hampir dalam setiap organisasi yang besar terdapat panitia. Ada panitia yang sifatnya permanen, yang tergambar dalam bagan struktur organisasi, dan ada panitia yang sifatnya sementara, yang tidak tergambar dalam bagan struktur organisasi. Fungsi utama dari panitia adalah memberikan saran, keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi antar bagian atau antar unit lainnya.

Organisasi yang terkait dengan program pembuatan KTP bersubsidi di Kota Metro adalah organisasi pemerintah yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Metro. Desain organisasi yang digunakan dalam organisasi tersebut dapat dikategorikan sebagai organisasi yang berdesain birokrasi, yaitu desain organisasi dengan padatnya tugas-tugas operasional rutin yang harus dicapai melalui spesialisasi, peraturan dan perundang-undangan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, kekuasaan yang tersentralisasi, lingkup rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai perintah. Penelitian ini akan menggunakan desain organisasi menurut Stephen P. Robbins.

3. Prinsip-Prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi menurut James D. Mooney dan Alan C. Reily dalam Sutarto (1993: 46) adalah prinsip koordinasi, prinsip jenjang, prinsip penyusunan fungsi, dan prinsip staf.

Sementara Luther Gulick dan Lyndall Urwick dalam Sutarto (1993: 46) menyebutkan bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi:

1. orang yang layak pada struktur organisasi,
2. pengakuan seorang pemimpin puncak sebagai sumber wewenang,
3. bersangkutan dengan kesatuan perintah,
4. memakai staf khusus dan umum,
5. departemenisasi berdasarkan tujuan, proses, orang, dan tempat,
6. pelimpahan dan pemakaian asas pengecualian,
7. membuat tanggung jawab sepadan dengan wewenang, dan
8. mempertimbangkan rentangan kontrol yang tepat.

Sedangkan Henry 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 keuniversalannya, diikuti secara luas oleh para manajer saat ini: (Robbins, 1994: 39-40)

1. *Pembagian kerja*. Prinsip ini sama dengan “pembagian kerja” Adam Smith. Spesialisasi menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien.
2. *Wewenang*. Manajer harus dapat memberi perintah. Wewenang memberikan hal ini kepadanya. Tetapi wewenang berjalan seiring dengan

tanggung jawab. Jika wewenang digunakan, timbullah tanggung jawab. Agar efektif, wewenang seorang manajer harus sama dengan tanggung jawabnya.

3. *Disiplin*. Para pegawai harus menaati dan menghormati peraturan yang mengatur organisasi. Disiplin yang baik merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif, suatu saling pengertian yang jelas antara manajemen dan para pekerja tentang peraturan organisasi serta penerapan hukuman yang adil bagi yang menyimpang dari peraturan tersebut.
4. *Kesatuan komando*. Setiap pegawai seharusnya menerima perintah hanya dari seorang atasan.
5. *Kesatuan arah*. Setiap kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan sama harus dipimpin oleh seorang manajer dengan menggunakan sebuah rencana.
6. *Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu*. Kepentingan seorang pegawai atau kelompok pegawai tidak boleh mendahulukan kepentingan organisasi secara keseluruhan.
7. *Remunerasi (Imbalan jasa)*. Para pekerja harus digaji sesuai dengan jasa yang mereka berikan.
8. *Sentralisasi*. Ini merujuk kepada sejauh mana para bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan. Apakah pengambilan keputusan itu disentralisasi (pada manajemen) atau didesentralisasi (pada para bawahan) adalah

masalah proporsi yang tepat. Kuncinya terletak pada bagaimana menemukan tingkat sentralisasi yang optimal untuk setiap situasi.

9. *Rantai skalar*. Garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat yang paling rendah merupakan rantai skalar. Komunikasi harus mengikuti rantai ini. Tetapi, jika dengan mengikuti rantai tersebut malah tercipta kelambatan, komunikasi silang dapat diizinkan jika disetujui oleh semua pihak, sedangkan atasan harus diberitahu.
10. *Ketertiban*. Orang dan bahan harus ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat.
11. *Keadilan*. Para manajer harus selalu baik dan jujur terhadap para bawahan.
12. *Stabilitas masa kerja para pegawai*. Perputaran (*turnover*) pegawai yang tinggi adalah tidak efisien. Manajemen harus menyediakan perencanaan personalia yang teratur dan memastikan bahwa untuk mengisi kekosongan harus selalu ada pengganti.
13. *Inisiatif*. Para pegawai yang diizinkan menciptakan dan melaksanakan rencana-rencana akan berusaha keras.
14. *Esprit de corps (kebanggaan kesatuan)*. Mendorong tim spirit akan membangun keselarasan dan persatuan di dalam organisasi.

Prinsip organisasi yang baik digunakan dalam penelitian ini adalah prinsip organisasi menurut Fayol, karena prinsip ini lebih terperinci, jelas, dan mudah

dimengerti untuk penerapannya dalam organisasi, selain itu prinsip ini juga banyak digunakan dalam organisasi.

4. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*organizational development-OD*) bukanlah sebuah konsep tunggal yang mudah didefinisikan, melainkan sebuah istilah yang digunakan untuk mencakup sekumpulan intervensi perubahan terencana yang dikembangkan berdasarkan berbagai nilai humanistik-demokratis, yang berupaya meningkatkan keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan. (Robbins, 2008: 353)

Warren G. Bennis, pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai, dan susunan organisasi, sehingga organisasi dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru serta perputaran yang cepat dari perubahan itu sendiri. (Sutarto, 1993: 416)

Sedangkan menurut peneliti, pengembangan organisasi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana dan terus menerus untuk memecahkan berbagai masalah yang timbul sebagai akibat dari adanya perubahan, sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi guna meningkatkan keefektifitasan organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins (2008: 353-358) terdapat enam intervensi pengembangan organisasi yang mungkin dapat digunakan oleh para agen perubahan untuk mendorong perubahan:

1. Pelatihan Kepekaan

Pelatihan ini bisa saja memiliki banyak nama-pelatihan kepekaan (*sensitive training*), pelatihan laboratorium, pertemuan kelompok (*encounter group*), atau *T-groups* (kelompok pelatihan)- tetapi semuanya mengacu pada sebuah metode perubahan perilaku melalui interaksi kelompok yang tidak terstruktur. Para anggota diajak ke suatu lingkungan yang bebas dan terbuka di mana mereka dapat membicarakan diri mereka sendiri dan proses-proses interaksi di antara mereka, sembari mendapatkan pengarahan yang tidak ketat dari seorang ilmuwan perilaku profesional. Tujuan T-group adalah meningkatkan kesadaran pelaku terhadap perilaku mereka sendiri dan bagaimana orang lain memandang mereka, memiliki kepekaan terhadap perilaku orang lain, dan mendapatkan pemahaman mengenai proses-proses kelompok. Hal yang coba dicapai meliputi meningkatnya kemampuan berempati kepada orang lain, keterampilan mendengarkan, keterbukaan yang lebih besar, toleransi atas perbedaan-perbedaan individu, dan keterampilan resolusi konflik.

2. Umpan Balik Survei

Salah satu perangkat untuk menilai sikap anggota organisasi, mengidentifikasi perbedaan di antara persepsi anggota, dan memecahkan perbedaan-perbedaan ini adalah pendekatan umpan balik survei (*survey*

feedback). Setiap orang dalam suatu organisasi dapat berpartisipasi dalam umpan balik survei, tetapi yang terpenting adalah keluarga organisasi-manajer dari unit tertentu dan para karyawan yang melapor langsung kepadanya. Suatu kuisioner biasanya diisi oleh seluruh anggota organisasi, para anggota diminta untuk mengusulkan pertanyaan atau dapat diwawancarai untuk menentukan isu-isu yang relevan. Data dari kuisioner itu ditabulasi dengan data yang menyangkut “keluarga” dari seorang individu dan seluruh anggota organisasi, kemudian dibagikan kepada karyawan. Data ini selanjutnya menjadi dasar untuk mengidentifikasi masalah dan menjernihkan isu-isu yang mungkin menimbulkan kesulitan. Pada akhirnya, diskusi kelompok dalam pendekatan umpan balik survei harus mendorong para anggota untuk mengidentifikasi implikasi yang mungkin timbul dari temuan-temuan kuisioner tersebut.

3. Konsultasi Proses

Maksud dari konsultasi proses-KP (*process consultation*) adalah proses dimana konsultan luar membantu klien, biasanya seorang manajer, “untuk menercap, memahami, dan bertindak berdasarkan proses kejadian” yang harus dihadapi manajer tersebut. Seorang konsultan membantu klien untuk memahami proses peristiwa yang harus dihadapinya dan untuk mengidentifikasi proses-proses yang perlu perbaikan. KP mirip dengan pelatihan kepekaan dalam asumsinya bahwa keefektifan organisasi dapat ditingkatkan dengan pengatasan masalah-masalah antarpribadi dan

penekanannya pada keterlibatan. Akan tetapi, KP lebih terarah pada tugas daripada pelatihan kepekaan.

4. Pembangunan Tim

Pembangunan tim (*team building*) menggunakan kegiatan-kegiatan kelompok interaksi tinggi untuk meningkatkan rasa saling percaya dan terbuka antaranggota tim. Dalam pembahasan ini akan lebih ditekankan tingkat dalam kelompok (*intragroup*) dan bukan pengembangan antarkelompok. Pembangunan kelompok dapat dijalankan apabila kegiatan kelompok saling terkait. Sasarannya adalah memperbaiki koordinasi antaranggota, yang nantinya akan meningkatkan kinerja tim. Kegiatan-kegiatan yang lazim dipandang sebagai pembangunan tim adalah penetapan tujuan, pengembangan hubungan antarpersonal antaranggota tim, analisis peran untuk memperjelas peran dan tanggung jawab masing-masing anggota, dan analisis proses tim.

5. Pengembangan Antarkelompok

Pengembangan antarkelompok (*intergroup development*) berusaha mengubah sikap, stereotip, dan persepsi satu kelompok terhadap kelompok lain. Meskipun ada beberapa pendekatan untuk memperbaiki hubungan antarkelompok, salah satu metode yang populer memberi tekanan pada pemecahan masalah. Dalam metode ini, setiap kelompok bertemu sendiri-sendiri untuk mendaftar persepsi yang mereka miliki terhadap kelompok sendiri, kelompok lain, dan bagaimana kelompok tersebut meyakini kelompok lain berpersepsi terhadap mereka. Kelompok-kelompok tersebut

kemudian saling bertukar daftar dan selanjutnya membahas persamaan dan perbedaannya. Perbedaan harus dinyatakan secara jelas, dan kelompok-kelompok tersebut mencari sebab-sebab ketidaksamaan. Apabila sebab-sebab ketidaksamaan telah teridentifikasi, kelompok-kelompok tersebut beralih ke fase integrasi-bekerja untuk mengembangkan solusi yang akan memperbaiki hubungan antrakelompok.

6. Penyelidikan Apresiatif

Kebanyakan pendekatan pengembangan organisasi terpusat pada mengidentifikasi sebuah masalah atau sekumpulan persoalan, kemudian mencari solusi. Penyelidikan apresiatif (*Appreciative Inquiry-AI*) menekankan pada hal positif. Pendekatan ini berusaha untuk mencari sifat-sifat unik dan kekuatan-kekuatan tertentu dari sebuah organisasi, yang selanjutnya dapat dikembangkan untuk memperbaiki kinerjanya. Artinya, pendekatan itu lebih berfokus pada keberhasilan sebuah organisasi ketimbang pada masalah-masalahnya. Pada hakikatnya, proses AI terdiri atas empat tahap. Tahap pertama adalah *discovery* (upaya penemuan), idenya adalah untuk menemukan apa yang dipandang sebagai kekuatan organisasi. Tahap kedua adalah *dreaming* (impian), informasi dari fase penemuan digunakan untuk meramalkan masa depan organisasi. Tahap ketiga adalah *desain*, berdasarkan pemaparan impian, para peserta diarahkan pada upaya pencarian visi bersama tentang bagaimana organisasi akan memandang dan menyepakati sifat-sifat uniknya. Tahap keempat berusaha mendefinisikan tujuan (*destiny*) organisasi, dalam tahap

terakhir ini para peserta membahas bagaimana organisasi akan memenuhi impiannya. (Robbins, 2008: 353-358)

Sementara Sutarto (1993: 418-421) menyebutkan bahwa dalam kegiatan pengembangan organisasi dikenal beberapa macam teknik atau pendekatan, antara lain:

1. Latihan kepekaan (*sensitivity training*) atau dinamakan pola pendekatan “*T-group*”, “T” berasal dari “*Training*”.

Latihan kepekaan merupakan teknik latihan dalam kelompok dengan maksud mempertajam daya peka, kecepatan reaksi, mempertajam perasaan dalam menghadapi berbagai masalah yang timbul.

2. Latihan jaringan (*grid training*)

Latihan jaringan merupakan salah satu teknik pengembangan organisasi yang dikembangkan berdasarkan jaringan manajerial (*managerial grid*) dari Robert Blake dan Jane Mouton. Dalam teknik ini dikenal adanya dua macam perilaku pimpinan, yaitu perilaku pimpinan dengan perhatian pada produksi dan perilaku pimpinan dengan perhatian pada orang.

3. Umpan balik survei (*survey feedback*)

Wujud pelaksanaan dari teknik umpan balik survei berupa usaha pengumpulan data dari para anggota organisasi yang berhubungan dengan sikap, tingkah laku, hubungan motivasi, kepuasan kerja serta berbagai perasaan lain. Data yang terkumpul kemudian diberikan kembali kepada

mereka yang telah disurvei untuk didiskusikan sehingga dapat diperoleh kesimpulan perlu tidaknya dilakukan perubahan.

4. Konsultasi proses (*process consultation*)

Pengertian konsultasi proses adalah seperangkat kegiatan dari konsultan untuk memberikan bantuan kepada para anggota organisasi dalam merasakan, mengerti, dan bertindak terhadap peristiwa-peristiwa tentang proses yang terjadi di dalam lingkungan organisasi.

5. Perdamaian oleh pihak ketiga (*third-party peacemaking*)

Teknik ini digunakan untuk mendiagnosis sebab-sebab terjadinya pertentangan dan usaha penyelesaian pertentangan tersebut dengan bantuan pihak ketiga.

6. Pembentukan tim (*team building*)

Pembentukan tim sebagai salah satu teknik pengembangan organisasi dimaksudkan agar dapat menyesuaikan dengan masalah yang timbul yang perlu dipecahkan. Tim bersifat sementara selalu berubah sesuai dengan perubahan masalah yang timbul. Pemecahan masalah atau pelaksanaan kerja oleh tim relatif lebih mudah karena keanggotaan tim diharapkan sesuai dengan masalah ataupun pelaksanaan kerja yang dihadapi.

Keith Davis dan John W. Newstrom (1996: 249-250) berpendapat bahwa pengembangan organisasi (PO) merupakan proses canggih yang dapat berlangsung selama satu tahun lebih dalam suatu organisasi dan dapat pula

berlangsung dalam waktu yang tidak dapat ditentukan. Langkah-langkah pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Diagnosis awal.* Konsultan mengadakan pertemuan dengan pimpinan teras untuk menentukan sifat masalah yang dihadapi organisasi, untuk mengembangkan pendekatan PO yang lebih besar kemungkinan berhasilnya, dan memastikan adanya dukungan penuh pimpinan teras. Dalam langkah ini konsultan dapat mencari masukan melalui wawancara dengan berbagai orang dalam organisasi.
2. *Pengumpulan data.* Dalam tahap ini dapat dilakukan survei untuk mengetahui iklim organisasi dan masalah perilaku. Biasanya konsultan mengadakan pertemuan dengan berbagai kelompok di luar tempat kerja untuk memperoleh informasi dan pertanyaan seperti:
 - Apa saja kondisi yang paling membantu keefektifan kerja Anda?
 - Apa saja yang menghambat keefektifan kerja Anda?
 - Apa saja perubahan cara pengoperasian perusahaan yang paling Anda inginkan?
3. *Umpan balik dan pembahasan data.* Kelompok-kelompok kerja ditugaskan untuk meninjau data yang dikumpulkan, menengahi bidang-bidang ketidaksepakatan di kalangan mereka sendiri, dan menetapkan prioritas perubahan.

4. *Perencanaan tindakan dan pemecahan masalah.* Semua kelompok menggunakan data untuk penyusunan rekomendasi perubahan yang spesifik. Pembahasan berfokus pada masalah aktual dalam organisasi mereka. Rencana disusun secara spesifik, termasuk orang yang bertanggung jawab dan saat penyelesaian aktivitas.
5. *Pembinaan tim.* Dalam keseluruhan periode pertemuan kelompok, konsultan mendorong kelompok untuk mengkaji cara mereka bekerja sama. Konsultan membantu mereka mengetahui nilai komunikasi terbuka dan kepercayaan sebagai prasyarat peningkatan berfungsinya kelompok. Pembinaan tim dapat didorong lebih lanjut dengan meminta manajer tertentu dan bawahan mereka untuk bekerja sama sebagai sebuah tim dalam berbagai sesi PO.
6. *Pengembangan antarkelompok.* Setelah pengembangan tim dalam kelompok-kelompok kecil, selanjutnya dapat dilakukan pengembangan kelompok-kelompok besar yang terdiri atas beberapa tim.
7. *Evaluasi dan tindak lanjut.* Konsultan membantu organisasi untuk mengevaluasi hasil program PO yang diselenggarakan dan menyusun program tambahan dalam bidang-bidang yang memerlukan hasil tambahan.

Terdapat kemiripan antara tiga pendapat tentang teknik pengembangan organisasi di atas. Namun, teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengembangan organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins. Dalam teori ini dibedakan antara pengembangan antarkelompok dan intrakelompok,

selain itu terdapat pendekatan pengembangan organisasi yang berbeda dengan pendekatan lainnya, yaitu penyelidikan apresiatif yang menekankan pada hal positif, bukan dari masalah atau hal negatif organisasi seperti pendekatan lainnya.