

# HARMONISASI MENCAPAI SASARAN ORGANISASI<sup>1</sup>

Oleh : Asep Sumaryana<sup>2</sup>

Kerjasama tim dalam mencapai tujuan bersama seringkali kandas di perjalanan sejalan dengan rendahnya keharmonisan antar elemen yang tergabung di dalamnya. Kondisi semacam ini akan mengundang badai dalam organisasi yang bisa menghambat kinerjanya secara keseluruhan. Oleh sebab itu upaya mengatasi persoalan semacam perlu cepat dilakukan sebelum bencana lebih besar melanda organisasi.

Harmonisasi bisa dimaknai sebagai kebersamaan yang ideal dalam sebuah simponi. Satu elemen dengan elemen lainnya memegang fungsi secara konsisten sehingga tidak terjadi saling serobot atau saling membiarkan. Kebersamaan semacam itu menghasilkan irama yang manis dan berujung sebuah alunan yang menarik. Dalam sebuah organisasi keharmonisan menjadi penting agar sebuah organisasi berjalan secara seimbang dan lentur. Keharmonisan tidak dapat terjalin apabila tugas dan fungsinya tidak diterjemahkan dan dipahami oleh elemen organisasi yang terlibat.

## **Dirigenisasi**

Dirigen berfungsi sebagai pengatur laku elemen yang terlibat dalam kegiatan simponi. Pejabat terkait dalam organisasi menjadi dirigen dalam unit kerjanya yang berfungsi menerjemahkan kebijakan atasan untuk diimplementasikan dalam unit kerja terkait. Fungsi ini menjadi penting sehingga kebijakan yang ada dapat dilaksanakan dengan baik dengan panduan dirigen. Oleh sebab itu, perlu dimiliki kebijakan sebagai landasan kerja bagi dirigen.

Kemampuan membuat rencana merupakan kapasitas penting yang perlu dimiliki *top leader* serta jajaran pejabat yang ada. Pejabat tertinggi menerjemahkan visi kedalam misi organisasi, sementara pejabat terkait lainnya menerjemahkan misi tersebut kedalam misi unit kerja yang ada. Keserasian misi organisasi dengan misi unit kerja dilakukan melalui media koordinasi dan konsolidasi internal sehingga tidak terjadi *miss-persepsi* ataupun keragaman persepsi. Pemahaman yang sama menjadi penting untuk menggulirkan program kerja yang bertumpu pada misi yang telah dibangun dan disepakati.

---

<sup>1</sup> Disampaikan dalam Lokakarya Tenaga Kependidikan Fakultas Teknik Geologi Unpad di Anyer 9-11 Nopember 2010

<sup>2</sup> Staf pengajar Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIP Unpad

Rencana<sup>3</sup> organisasi diterjemahkan menjadi rencana unit kerja yang satu dengan yang disesuaikan dengan tufoksi unit kerja terkaitnya. Bisa jadi terjadi perbedaan rencana, namun secara sistemik, rencana tersebut bermuara pada rencana besar organisasi. Kemampuan membuat rencana menjadi penting untuk dimiliki pejabat organisasi dan pejabat unit kerja yang ada agar mampu memainkan irama kerja elemen yang didalamnya. Rencana yang berhasil disusun, perlu dipilih figur yang akan melaksanakannya di lapangan. Dalam kaitan ini, siapa mengerjakan apa dan bertanggung jawab kepada siapa, dapat dikemas menjadi satu kata *pengorganisasian*.

Pekerjaan pengorganisasian tidak lepas dari memilih orang yang akan bekerja. Bisa terjadi ada pegawai yang masih belum bisa bekerja, namun beum tentu tidak bisa. Untuk itu pendampingan pejabat menjadi penting seperti halnya dirigen dalam setiap latihan untuk sebuah konser. Intensifikasi pendampingan bisa menghasilkan kapasitas yang diperlukan sehingga yang bersangkutan dapat terlatih melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu, kemampuan dirigen tidak terletak pada kemampuan teknis, namun lebih kepada kemampuan managerial agar seluruh komponen dapat sesuai antara kapasitas dengan pekerjaannya.

Kesesuaian kapasitas dengan pekerjaannya belum tentu menghasilkan kinerja yang baik juga tanpa ada upaya motivasi. Kebutuhan elemen yang terlibat perlu direkam dengan cermat oleh dirigen. Jangan sampai salah memperlakukan antara satu elemen dengan elemen lain yang memiliki kebutuhan yang berbeda. Kemampuan semacam ini menjadi penting, agar dirigen tidak *autis* yang hanya peduli dengan dirinya sendiri. Sebagai dirigen, petinggi organisasi perlu memerhatikan anggota yang menjadi bawahannya agar merasa senang bekerja, tidak ada diskriminasi bahkan tidak boleh ada jabatan kering-basah.

Langkah penting yang perlu mendapat perhatian adalah pengawasan. Secara inheren, pengawasan itu melekat pada pejabat terkait. Namun besarnya organisasi seringkali membentuk unit kerja lain yang bertugas melakukan pengawasan secara fungsional. Pengawasan yang ada dalam konsepsi manajemen seringkali menempatkan pengawas berada pada tempat berbeda dengan yang diawasi. Konsepsi ini menyebabkan

---

<sup>3</sup> Lihat Terry (1960)

terjadi ikatan emosional yang longgar. Dampaknya, yang diawasi seringkali ingin merasa sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak yang mengawasi.

Kondisi diatas tidak cocok untuk mengembangkan kerjasama dan meningkatkan kinerja organisasi. Bisa terjadi ketika ada pimpinan akan tampak bekerja sungguh-sungguh, sementara jika *balangah*<sup>4</sup> akan bekerja sebaliknya. Hal demikian akan merusak organisasi secara keseluruhan sebab akan melahirkan *penjilat-penjilat* yang hanya ingin menyenangkan atasannya tanpa kesungguhan bekerja. Kelengahan pejabat bisa menyebabkan diskriminasi baru sebab bisa terjadi penjilat mendapat keistimewaan, sementara anggota yang bekerja sungguh-sungguh tanpa peduli ada tidaknya pejabat menjadi tersingkirkan.

Sebagai dirigen, pejabat perlu memiliki kewaspadaan agar seluruh fungsi anggota atau elemen yang terlibat bisa dimaksimalkan tanpa ada diskriminasi didalam menjalankan pekerjaannya. Mungkin saja upaya sebagian elemen tetap ada agar mendapat keistimewaan, namun proporsionalitas tetap dipertahankan dengan senantiasa melakukan evaluasi kerja dalam perjalanan atau akhir pekerjaan. Hal demikian penting agar pejabat tidak salah memperlakukan orang. Yang kinerjanya buruk dapat diperbaiki atau disesuaikan dengan bakat dan kemampuannya.

Pengawasan tampaknya perlu digeserkan menjadi pengasuhan yang menyebabkan hubungan semakin dekat. Dalam konsepsi pengasuhan, hubungan pengasuh dengan yang diasuh menjadi lebih dekat sehingga keterbukaan bisa dijalin lebih baik. Saran-kritik menjadi hidup karena tidak ada prestise yang terganggu dalam pengasuhan. Dampak positifnya akan melahirkan perbaikan kinerja sehingga prestasi kelompok dapat ditingkatkan terus menerus.

### **Kegiatan Pelatihan**

Untuk memacu kemampuan personal, biasa dilakukan pelatihan yang diselenggarakan sendiri atau pihak terkait lainnya. Untuk itu pelatihan akan efektif jika dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi serta dilakukan secara homogen berdasarkan konten tertentu atau keseragaman pesertanya. Dengan kekhususan materi dan pesertanya, pelatihan akan menghasilkan kemampuan yang diinginkan oleh organisasi. Yang tidak boleh dilakukan adalah melakukannya tanpa ada kebutuhan

---

<sup>4</sup> Sunda : lengah

organisasi atau tidak sesuai dengan kapasitas pesertanya. Bila hal demikian terjadi maka pelatihan hanya akan menghamburkan biaya tanpa efek penting dalam pekerjaan yang ada.

Penelusuran kebutuhan organisasi akan keterampilan tertentu perlu dilakukan sebelum melakukan atau mengikutsertakan anggota dalam pelatihan tertentu. Inventarisasi kebutuhan tersebut dilanjutkan dengan penelusuran anggota yang cocok untuk diikutsertakan. Pemilihan tawaran kegiatan pelatihan pun perlu ditelusuri oleh pejabat terkait, baik dari sisi kompetensi instruktur maupun dari rentetan kegiatannya agar bisa disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Oleh sebab itu, pelatihan tidak boleh hanya menjual sertifikat tanpa tanggung jawab untuk bisa meningkatkan kapasitas pesertanya.

Dengan pelatihan yang tepat dan benar, anggota yang menjadi pesertanya bisa meningkatkan kinerjanya dalam menunaikan tugas organisasi. Hanya saja, bekerja bukan hanya sendirian. Untuk itu, penalaran hasil pelatihan menjadi perlu agar anggota yang terkait dengan pekerjaannya ikut menikmati hasil sehingga mempermudah pencapaian tujuan secara efisien. Konsepsi ini perlu dikembangkan agar pelatihan tidak dipandang sebagai ciri kemajuan organisasi yang senantiasa mengakses setiap pelatihan, namun perlu dipertimbangkan keefektifan serta keefisiensinya.

Dengan keragaman pelatihan yang diikuti oleh anggota yang beragam dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka kapasitas organisasi bisa semakin meningkat dengan biaya ideal. Peningkatan kapasitas seperti itu semakin mempercepat pencapaian tujuan seperti yang dikandung dalam visi dan misi organisasi. Hanya saja peningkatan kapasitas seringkali tidak senantiasa sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi jika kapasitas tersebut dibiarkan berceceran tanpa kemampuan mengikat seluruh kapasitas tersebut menjadi kekuatan organisasi. Untuk itu, evaluasi menjadi penting untuk menakar kurang-lebih anggota organisasi untuk diteruskan dengan aktivitas perbaikan.

### **Kapasitas Pejabat**

Peningkatan kapasitas personal anggota bisa mendorong pejabat untuk mampu menunaikan tugas manajerialnya. Selain kemampuan membagi tugas, pejabat pun perlu berkemampuan menegakkan kebijakanyang berlaku. Mulyono (2004) mencatat jika seorang pejabat mesti memiliki vision, values dan courage. Oleh sebab itu pejabat

organisasi ataupun unit kerja yang ada didalamnya mesti memiliki cita-cita yang akan dicapai selama kepejabatannya. Dengan cara itu, target sudah ditetapkan dan tinggal membangun kehidupan dalam organisasinya melalui nilai yang dibuat. Nilai dapat berbentuk tertulis seperti aturan ataupun SOP, namun juga berbentuk lisan yang menjadi panduan bertingkah laku dalam organisasi. Dengan visi dan nilai yang telah disusunnya, pejabat dituntut memiliki keberanian (*courage*) untuk menegakkannya.

Bisa jadi keteladanan menjadi penting agar menjadi panduan bagaimana menegakkan nilai. Pejabat yang jarang berada di tempat bisa menjadi *teladan* untuk senantiasa *berani* membolos bagi anggotanya. Atau mungkin ada pejabat yang pinter kodek dengan ketegasan aturan bagi anggotanya, namun tidak kepada dirinya. Hal demikian bisa memperuncing persoalan dan mengancam kandasnya tujuan organisasi. Munculnya *voice*<sup>5</sup> atas penyimpangan perilaku pejabat perlu dipandang sebagai loyalitas, dan mendapat apresiasi. Organisasi membutuhkan vokalis yang berfungsi *watawa saubilhaq* dan *watawa saubisobr*. Penegakkan visi dan nilai dalam organisasi akan terancam jika elemen organisasi dibiarkan hidup dalam suasana mencekam dibawah bayang-bayang ancaman mutasi ke tempat yang tidak menyenangkan.

Loyalitas yang perlu dibangun pejabat bukan loyal kepada dirinya, namun loyal pada tujuan organisasi. Keberanian pejabat dalam kaitan ini terletak pada keberaniannya untuk dikritik dengan legowo. Karenanya pejabat perlu memiliki hubungan impersonal dengan setiap elemen organisasi serta menekan hasrat disanjung dan *diabring-abring*. Kesiapan menerima kritik dan saran perlu dilatih agar kematangan emosi dapat meningkat. Dengan demikian, kapasitas pejabat bukan kemampuannya memberikan perintah saja, namun juga memasang telinga dengan tajam dan hati yang tenang.

### **Kecerdikan Pejabat**

Budaya organisasi menjadi penting untuk dibangun. Pejabat yang baik adalah yang *humble*, *human* dan *humor*<sup>6</sup>. Bukan saatnya pejabat berpenampilan dengan tinggi hati. Figur semacam ini bisa menjauhkannya dari anggota sehingga kesulitan merekam aspirasi dan keluhan yang berkembang di lapangan. Bisa saja yang demikian lebih sering

---

<sup>5</sup> Lihat Hirschman. 1970. *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press.

<sup>6</sup> Mulyono. *opcit*

*kabobodo tenjo kasamaran tingali*<sup>7</sup>. Oleh sebab itu, *humble* perlu lebih mengedepan. Dengan demikian, kemampuan merekam kondisi empirik anggotanya akan semakin luas sehingga kapasitas humannya berkembang.

Kadang-kadang pejabat sering *jaim* dalam berhadapan dengan anggota. Keadaan ini perlu diubah menjadi humor, yakni kapasitas yang mendorong suasana menyenangkan dalam pekerjaan. Kondisi ini menjadi landasan untuk terbangunnya suasana kerja yang sehat dimana komunikasi satu anggota dengan lainnya menjadi lebih lancar. Kritik ataupun saran bisa tersampaikan dalam suasana santai. Bisa jadi Stephen Robbin<sup>8</sup> (1996) benar. Dengan iklim yang sehat komponen organisasi dapat melakukan inovasi dalam melaksanakan tugasnya. Dengan inovasi kreativitas kerja bisa dibangun sehingga tidak perlu menunggu perintah pejabat terkait.

Kecermatan dalam memilih dan memilah langkah yang perlu dilakukan menjadi amat penting untuk kemudian dianalisis dan difokuskan pada hasil akhir. Bisa jadi ada yang tergesur dalam proses inovasi yang dilakukan pegawai sehingga yang kreatif justru yang mampu melaju dengan baik, sementara yang tidak akan tergesur oleh dinamika organisasi. Kondisi ini tentu tidak dapat dibiarkan karena akan menjadi kontra produktif sehingga melahirkan gangguan dalam merealisasikan budaya kerja yang sehat<sup>9</sup>. Untuk itu diperlukan komitmen pejabat untuk membangun budaya inovatif dalam organisasi agar yang *kuuleun*<sup>10</sup> menjadi kreatif.

Lahirnya perilaku *cari muka* bisa disebabkan oleh kelompok pegawai yang tidak kreatif dalam bekerja. Yang dilakukan bisa jadi *mengintip* kehadiran *majikan* sehingga bisa ada dan terkesan rajin ketika *sang majikan* datang. Bisa jadi simbol kerajinan pun direkayasa seperti absensi atau mendahulukan kepentingan majikan. Tentu saja semuanya tidak mencerminkan inovasi yang diharapkan organisasi, kecuali mencoba menyenangkan majikan.

Pejabat yang cerdas dan bijak, bisa curiga dan menjadi bahan evaluasi agar perilaku semacam ini bisa diubah lebih proporsional dan menjadi produktif. Dari

---

<sup>7</sup> Sunda : tertipu pandangannya sendiri.

<sup>8</sup> Stephen Robbins. 1996. Prilaku Organisasi. Jakarta : PPM

<sup>9</sup> Asep Sumaryana. Kompas, 22 Oktober 2009

<sup>10</sup> Sunda : pasif

pandangan sistem<sup>11</sup>, figur seperti itu dipandang sebagai penentu keberhasilan sebuah sistem, lambannya sistem berjalan, justru disebabkan oleh perilaku yang lamban mengakomodasi komitmen secara cerdas. Dampaknya budaya yang ingin digerakkan menjadi terganggu dan justru menjadi lumpuh layu. Oleh sebab itu, perlu digunakan mekanisme kreatif untuk mendorong kreativitas kerja seperti penilaian yang berbasis pada komponen komitmen yang diturunkan dalam pelaksanaan tugas anggota.

Standar ganda bisa menghancurkan kebersamaan dalam mencapai sasaran organisasi. Untuk itu pejabat perlu konsisten menegakkan komitmen. Komunikasi dibangun dengan jelas dan tegas, aturan kerja serta segala hal yang mendorong inovasi dipertahankan secara gigih. Jika perlu dibentuk sebuah tim independen yang sanggup menegakkan komitmen dari berbagai kalangan yang ada. Tim ini tidak boleh subyektif dalam memberikan penilaian. Hubungan dengan pegawai didasarkan impersonal untuk menjaga obyektivitas.

Dengan membuang standar ganda, pegawai didorong bersikap profesional dan proporsional dalam melaksanakan tugas. Tidak boleh ada yang takut oleh majikan, tidak boleh ada juga oknum yang ditugaskan memata-matai aktivitas pegawai karena semua aturan utamanya sudah jelas. Tatkala ada yang merasa dekat dengan majikan, maka sama artinya masih ada standar ganda. Bila dibiarkan, kinerja akan menjadi turun dan semangat bekerja jatuh. Hal demikian sama saja dengan meluluhlantahkan komitmen yang dibangun dan dipelihara susah payah.

Membuang standar ganda membutuhkan *kaludeungan* pejabat. Konteks ini terkait dengan kemungkinan adanya gangguan dari anggota yang merasa dirugikan. Yang pasti pengganggunya bukanlah orang produktif. Sementara yang terganggu ketika standar masih ganda, pastilah orang menghendaki kemajuan organisasi dalam suasana berkeadilan. Yang pasti, musuh organisasi tentulah hama organisasi yang tidak memiliki kinerja namun ingin mendapat perhatian lebih dari majikan tanpa kerja keras.

### **Komunikasi Organisasi**

Agar kondisi harmonis dapat terbangun, komunikasi antar-seluruh jajaran organisasi menjadi penting dilakukan intensif dalam beragam suasana. Oleh sebab itu

---

<sup>11</sup> Lihat Winardi. 1996. Teori Sistem. Bandung :Mandar Maju

Edward III<sup>12</sup> memberikan isyarat agar komunikasi berjalan efektif. *Transmisi* yang berfungsi mengalirkan arus pesan dari komunikator ke komunikan perlu dipilih agar pesan tidak mandeg atau tersumbat. Pantas jika pejabat di unit kerja yang ada diseleksi berdasarkan kemampuan menjadi *transmitter* yang baik. Kemampuan human relations seringkali penting untuk dipilih menjadi pejabat selain cerdas dan juga jujur agar mampu menjadi trasmitter yang baik.

Dalam setiap pesan yang dibuat oleh jajaran pejabat organisasi, kejelasan maksud menjadi penting agar bisa ditransmisikan lebih tepat dan efektif kepada seluruh jajarannya. Kejelasan (*clarity*) ini membuahkan pemahaman tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh jajaran organisasi sekaligus memudahkan pengawalan tujuan organisasi oleh semuanya. Yang juga penting dilakukan adalah konsisten dalam melaksanakan apa yang telah menjadi kebijakan. Dengan cara ini, stnadar ganda akan terkikis, orientasi pada kinerja dapat dibangun sehingga anggota bersemangat untuk memperbaiki diri.

Dalam komunikasi tersebut, pejabat organisasi menempati posisi komunikator yang perlu menyampaikan pesan secara baik. Kesan menggurui perlu dihindarkan agar komunikan mau mendengar dan menerima pesan. Simpati anggota dibangun dengan *humblenya* pejabat publik. Rasa suka terhadap pejabat memudahkan penerimaan pesan sehingga akan dilaksanakan dengan senang hati. Berbeda ketika antipati terbangun dalam hubungan kerja semacam itu, justru pencibiran lebih mewarnai dan akan fatal akibatnya bagi organisasi.

Dalam UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik, menempatkan PNS sebagai pelayan publik. Hal demikian bisa berarti bahwa setiap anggota organisasi publik memiliki kewajiban yang sama. Keoptimalan pelayanan ini bisa meningkatkan loyalitas pihak yang dilayaninya. Dengan kapasitas pelayan yang memiliki pengabdian, mendorong *rasa nyaah* stakeholder terhadapnya<sup>13</sup>. *Keculasan* pelayan memungkinkan tingkat kepercayaannya semakin tipis dan kecurigaan semakin tebal. Kondisi terakhir ini menimbulkan saling curiga antar-keduanya sehingga mengganggu kinerja dan upaya mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>12</sup> Policy Implementing. 1980

<sup>13</sup> Asep Sumaryana. Kompas, 17 September 2010



Dalam konteks diatas, anggota organisasi memerlukan pembinaan secara tekstual maupun kontekstual. Tekstual terkait dengan substansi kapasitas terkait dengan kewajibannya. Mungkin saja dengan diklat ataupun sekolah lanjutan ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan aktivitas ini, kapasitas pelayanan menjadi lebih bernas dan memuaskan masyarakat. Harmonisasi perlu terus dikembangkan dengan komunikasi organisasi agar dinamika organisasi dapat dipantau dan diselaraskan dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Jika Denhardt<sup>14</sup> mengatakan bahwa yang dilayani bukan konstituen, maka dapat dimaknai kalau pelayanan harus berbasis keadilan yang tidak melihat siapa yang dilayani. Untuk itu Lenvine (1990) benar, jika *responsiveness*, *responsibility* dan akuntabilitas menjadi indikator pelayan publik. Ketiganya dicapai jika terdapat pembinaan yang intensif secara tekstual ataupun kontekstual. Dan pembinaan yang baik berujung pada armonizáis seluruh elemen dalam mencapaitujuan organisasi. Tanpa pembinaan bisa jadi akan *cul dog-dog tinggal igel* sehingga sasaran organisasi akan sulit dicapai..\*\*\*

---

<sup>14</sup> New Public Services.2004