

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Permulaan industrialisasi ditandai dengan revolusi industri yang berdampak terhadap perubahan sosial seperti revolusi dalam bidang teknologi dan bidang hubungan antar manusia (*human relations*). Awalnya adalah F. W Taylor yang menerapkan prinsip manajemen ilmiah, studi waktu dan gerak sehingga menciptakan spesialisasi kerja yang dari segi ekonomi memberi profit lebih tetapi menimbulkan rasa monoton dan teralienasi. Keterasingan dalam pekerjaan adalah dasar segala keterasingan manusia karena, menurut Marx, pekerjaan adalah tindakan manusia yang paling dasar: dalam pekerjaan, manusia membuat dirinya menjadi nyata. Pekerjaan sebagai kegiatan khas manusia dan sebagai objektivasi manusia. Makna pekerjaan tidak terbatas pada orang yang bekerja itu saja. Melalui pekerjaan, manusia membuktikan diri sebagai makhluk sosial. Tidak mungkin setiap orang menghasilkan sendirian apa saja yang dibutuhkannya. Untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan tersebut, bergantung pada hasil pekerjaan orang lain. Begitu pula orang lain membutuhkan hasil pekerjaan kita. Jadi, hasil pekerjaan kita memenuhi kebutuhan orang lain, pekerjaan kita ternyata membuat orang lain gembira. Sebaliknya karena dia menerima dan menghargai hasil pekerjaan kita, kita merasa diakui olehnya. Kita merasa berarti karena kita

tahu bahwa kita berarti bagi orang lain¹. Kegagalan manajemen ilmiah dalam menangani kebutuhan – kebutuhan sosial karyawan menimbulkan masalah pada organisasi. Akibatnya timbul minat hubungan antar manusia atau hubungan manusiawi pada tahun 1920. Elton Mayo dengan efek Hawthorne merujuk pada setiap perbaikan dalam prestasi kerja yang merupakan produk – produk tambahan perhatian dan harga diri.

Manusia adalah salah satu unsur yang terpenting di dalam suatu organisasi. Apapun bentuk dan kegiatan suatu organisasi, manusia selalu memainkan peranan yang penting didalamnya. Padahal manusia mempunyai tujuan atau kepentingan individu yang berbeda satu sama lain. Tujuan individu inilah yang akan dipersatukan menjadi suatu tujuan bersama. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mempersatukan tujuan – tujuan individu para anggotanya menjadi satu tujuan bersama. Interaksi antara sesama karyawan kemudian menjadi suatu alat yang berguna untuk memenuhi kebutuhan manusia. Dengan bekerja seseorang dilatih untuk memperhatikan tujuan orang lain disamping tujuan pribadinya, sehingga kebutuhan berbagai pihak akan terpuaskan. Menciptakan pekerjaan yang dapat menimbulkan kepuasan langsung adalah suatu tantangan bagi organisasi. Pada dasarnya kepuasan akan tercapai apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan pribadinya, karena itu

¹ Franz Magnis Suseno, *Pemikiran Karl Marx, Dari Sosialisme Utopis ke Perselisihan Revisionisme* (Jakarta, 1999), hal. 92 – 93.

merupakan tantangan bagi organisasi untuk mempertemukan tujuan perusahaan dengan tujuan individu karyawan, sehingga tujuan perusahaan tercapai².

Pada dasarnya setiap individu membawa kebutuhan pribadi ke dalam organisasi di mana mereka bekerja. Kebutuhan – kebutuhan ini untuk sebagian berupa materi dan ekonomis, sebagian berupa kebutuhan sosial dan psikologis. Kebutuhan – kebutuhan pribadi karyawan mempunyai pengaruh penting yang mempengaruhi motivasi dan sikap terhadap pekerjaannya³. Menurut Hodgettss dan Luthans, motivasi merupakan proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan untuk mendorong ke pencapaian tujuan/insentif. Luthans menyatakan bahwa proses dasar motivasi dimulai dengan adanya suatu kebutuhan (*needs*). Kebutuhan tercipta ketika ada ketidakseimbangan secara fisiologis dan psikologis. Kemudian kebutuhan tersebut didorong dan diarahkan (*drives*) untuk mengurangi kekurangan akan kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis merupakan kegiatan yang berorientasi dan menyediakan tenaga untuk mendapatkan insentif⁴.

Salah satu permasalahan penting bagi organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini manajer/pimpinan berupaya untuk menciptakan situasi agar karyawan memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan faktor sikap. Seperti dikemukakan oleh Tiffin (1964) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja,

² Marwan Asri & Awig Dwi Sulistyو Budi, *Pengelolaan Karyawan* (Yogyakarta, 1986),hal. 6 – 7.

³ Stan Kossen, *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi: Edisi Ketiga*. (Jakarta, 1986), hal. 10.

⁴ A. Usmara dan Lukas Dwiantara (Eds). *Strategi Organisasi*. (Yogyakarta, 2004), hal. 144 – 145.

kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan⁵. Martoyo mengungkapkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa kerja karyawan yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan baik berupa finansial maupun nonfinansial⁶. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan⁷. Semakin karyawan termotivasi dalam bekerja maka ia akan mengantarkan ke hasil produktivitas yang diharapkan sedangkan ketidakpuasan karyawan akan diungkapkan dengan cara menarik diri dari tanggung jawab pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan loyal kepada perusahaan atau organisasi. Menurut hasil penelitian Harrison dan Hubbard bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Mowday dan Steers (1979) mengungkapkan bahwa komitmen merupakan loyalitas karyawan terhadap suatu unit sosial yang dapat berupa loyalitas karyawan terhadap perusahaan, departemen atau terhadap pekerjaan⁸. Loyalitas sendiri dapat diartikan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal. Kesetiaan terhadap nilai – nilai atau prinsip – prinsip yang ditransformasikan dalam berbagai bentuk

⁵ Moh. As'ad, S.U, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri, Edisi Keempat* (Yogyakarta, 2003), hal. 104.

⁶ S. Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta, 2000), hal. 142.

⁷ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, 2003), hal. 203.

⁸ Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta, 2006), hal. 205

seperti kualitas, uang, keamanan, kecepatan dan lain sebagainya. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi penting demi kesuksesan organisasi. Menurut Reicheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi⁹. Sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Menurut teori dari Victor Vroom, bila seseorang termotivasi maka akan membuat seseorang merasa sukarela atas pekerjaannya¹⁰ sehingga dalam bekerja seseorang akan merasakan semangat dan kegairahan bekerja. Namun belum tentu upaya itu menghasilkan produktivitas sesuai yang dikehendaki oleh organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan pimpinan yang dapat mengarahkan karyawan ke upaya produktivitas. Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan dengan pengorbanan karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar – besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal¹¹.

⁹ “Landasan Teori”, dalam *digilib.petra.ac.id/.../jiunkpe-ns-s1-2007-51401113-4942-garden_palace-references.pdf*, diakses tanggal 13 Januari 2010.

¹⁰ Dr. Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi* (Bandung, 1997), hal. 329.

¹¹ “Produktivitas Kerja : Definisi dan Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja”, dalam www.jurnalsdm.or, diakses tanggal 13 Januari 2010.

Motivasi individu dilatarbelakangi oleh kebutuhan – kebutuhan yang diperlukan. Menurut sebuah hipotesis Abraham Maslow¹² kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki yaitu : 1). Kebutuhan – kebutuhan psikologis (rasa lapar, haus, perlindungan, seks dan kebutuhan jasmani lain)., 2). Kebutuhan akan rasa aman., 3). Kebutuhan sosial atau afiliasi (hubungan sosial, afeksi, grup)., 4) Kebutuhan ego (status, penghargaan, kepuasan kerja)., 5) Aktualisasi diri (kreativitas). Oleh karena karyawan sebagai makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan – kebutuhan sosial yang harus diperhatikan oleh organisasi seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di mana ia hidup dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan “ikut serta” (*sense of participation*).¹³

Unsur kebutuhan berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil – hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan – dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan – tujuan tertentu yang apabila tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Oleh karena itu, melekat di dalam definisi motivasi adalah bahwa kebutuhan individu itu sesuai dan konsisten dengan tujuan dan sasaran organisasi. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili

¹² Stephen Robbins, Judge, Timothy A, *Perilaku Organisasi, Edisi 12, Buku 1 dan 2* (Jakarta, 2008), hal. 214.

¹³ Drs. Moh. As'ad, *Psikologi Industr.* (Yogyakarta, 1978), hal. 68 – 69.

individu – individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi¹⁴.

The Jakarta Post adalah koran berbahasa Inggris yang tujuan didirikannya untuk memproduksi koran berbahasa Inggris berkualitas dari kredibilitas kekuatan jurnalistik yang mencerminkan rubrikasi berciri khas dari berbagai perspektif terutama perspektif Indonesia. Selama 27 tahun *The Jakarta Post* berkarya dalam bidang media massa khususnya koran telah merekrut karyawan demi memenuhi pertumbuhan kapasitasnya.

Bekerja di industri media massa dalam hal ini koran harian, karyawan *The Jakarta Post* dituntut untuk bekerja secara efisien dan efektif. Hari libur kadang dimanfaatkan oleh karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang tertinggal sehingga pada tenggang waktu yang ditentukan, karyawan telah memenuhi target dan tujuan organisasi tercapai.

Mencermati kondisi kerja koran harian berbahasa Inggris *The Jakarta Post* selama 40 hari kerja yaitu pertanggal 1 Desember 2008 s/d 3 Februari 2009, penulis menemukan beberapa persoalan yang dihadapi Bagian Pusat Informasi (Pusinfo). Persoalan – persoalan tersebut yaitu, pertama, beban kerja karyawan yang berlebihan. Dengan total karyawan sejumlah 7 orang, beban pekerjaan yang dilimpahkan sejak bulan September 2008 kepada khususnya Staf *Database* menjadi bertambah di mana pada masa tersebut Ibu Tantri selaku Senior Manajer

¹⁴ “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta”, dalam *eprints.ums.ac.id/151/1/EDI_PRASETYO.pdf*, diakses tanggal 10 Januari 2010.

Pusinfo memulai proyek *Information and Documentation Center Portal* (IDC Portal). Awalnya pada proyek investasi Sumber Daya Manusia (SDM) yang dibutuhkan sebanyak 6 orang; periset (2 orang), staf dokumentasi (2 orang), staf data manajemen (1 orang), dan *web developer* (1 orang) tetapi pada kenyataannya prioritas investasi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kebutuhan periset dan *web developer* sehingga untuk staf dokumentasi dan staf data manajemen ditangani oleh staf *database* Pusinfo. Akibatnya pekerjaan mengindeks artikel menumpuk dan waktu dikerjakan untuk membantu melakukan pengerjaan proyek *digital library portal*.

Kedua, kemampuan minim Bahasa Inggris staf perpustakaan. Dari informasi yang diutarakan oleh Manajer Pusinfo, staf perpustakaan adalah mantan satpam. Ketika melakukan *internship*, seorang pria berkewarganegaraan Korea Selatan datang untuk menelusuri kolom Editorial *The Jakarta Post* tentang ASEAN. Kendala yang terjadi adalah staf perpustakaan tidak mampu melayani penelusuran dan ditangani oleh staf *database*.

Ketiga, fasilitas kerja kurang memadai. Sebagai bagian yang selalu mengutamakan kecepatan dan keakuratan memperoleh data, fasilitas utama seperti komputer kurang mendapat perhatian khusus. Salah satu komputer milik staf *database* terkadang *restart* dan internet berjalan lambat (akibat spesifikasi komputer yang rendah) sehingga apabila ingin mencari data dengan cepat harus meminjam komputer milik staf lain dan hal ini mengganggu aktivitas bekerja.

Keempat, ditiadakan program *family outing*. Pihak *The Jakarta Post* tidak lagi mengadakan *family outing* sejak tahun 2004 karena perusahaan melakukan efisiensi dalam rangka pembangunan gedung baru sebesar Rp. 35 Milyar yang mulai ditempati pada 24 April 2008.

Dari empat (4) temuan masalah yang ditemukan selama *internship*, ada satu masalah yang harus difasilitasi oleh organisasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan sosial yaitu persoalan ditiadakan program *family outing*. Program *family outing* adalah program kebutuhan sosial yang dilakukan oleh organisasi *The Jakarta Post* sejak tahun 1992. *Family outing* merupakan kalender acara tahunan rutin untuk berkumpul sebagai keluarga besar *The Jakarta Post*. Inti dari tujuan *family outing* itu sendiri, yakni rekreasi dan silaturahmi.

Ditiadakannya program *family outing* demi efisiensi gedung sejak tahun 2004 menimbulkan kekecewaan dari pihak karyawan (khususnya karyawan Bagian Pusat Informasi *The Jakarta Post*). Menurut salah satu staf Pusinfo, *family outing* biasanya disambut gembira oleh semua karyawan *The Jakarta Post* karena acara – acara yang disuguhkan bersifat menyenangkan dan saling mengenal satu sama lain. Dalam suatu arsip Buku Panduan *Family Outing The Jakarta Post* tahun 2004, berbicara tentang kesinambungan *family outing* yang selalu diadakan setiap tahun ditempat yang berbeda. Nilai – nilai kebersamaan menjadi tolak ukur keberhasilan *The Jakarta Post* dengan mengatakan bahwa *family outing* bukan pemborosan karena ikatan (*bond*) antar karyawan akan semakin dikukuhkan dengan penyelenggaraan *family outing*. Dan *bond* tidak bisa dinilai dengan uang. Kebersamaan dalam lingkup kerja *The Jakarta Post*

dirasakan mahal karena kesibukan pekerjaan yang dilakoni para karyawan. Ketika kebersamaan tersebut kembali direkatkan melalui kegiatan kebutuhan sosial seperti *family outing*, kebersamaan menjadi indah dan tidak bisa dibeli dengan uang.

Setelah program *family outing* ditiadakan, pihak *The Jakarta Post* belum melakukan kegiatan – kegiatan bersama untuk mengganti program *family outing*. Padahal sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan interaksi untuk melakukan aktivitas – aktivitas sosial dalam ruang – ruang organisasi. Menurut Anderson dan Carter, wilayah interaksi antara anggota kelompok sekaligus menunjukkan bahwa ada kebutuhan di antara anggota yang harus diisi dengan salah satu tujuan ideal yaitu membangun makna hubungan¹⁵. Kompleksitas kebutuhan sosial tersebut yang akan kemudian dibahas dalam Karya Tulis Ilmiah ini.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan temuan masalah selama melakukan proses *internship*, ditemukan adanya kekecewaan dengan ditiadakannya *family outing*. Hal ini kemudian menarik perhatian penulis untuk mengkaji masalah ini secara literatur.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah **“Mengapa sebuah organisasi perlu memenuhi kebutuhan sosial karyawannya?”**.

C. TUJUAN PENELITIAN

¹⁵ Dr. Alo Liliweri, *Op. Cit.*, hal. 161.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji perlunya organisasi memenuhi kebutuhan sosial karyawan.

D. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai 2 manfaat yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis. Secara akademis, penelitian ini menambah pengetahuan bagi komunitas akademik tentang pengembangan sosiologi organisasi khususnya pemenuhan kebutuhan sosial karyawan dan secara praktis penelitian ini dapat menjadi masukan bagi organisasi tentang pentingnya pemenuhan kebutuhan sosial karyawan.

E. KERANGKA KONSEP

1. Konsep Organisasi

a. Definisi Organisasi

Manusia modern adalah manusia organisasi. Manusia organisasi adalah manusia yang mempunyai kemauan, kemampuan untuk bekerjasama dalam suatu wadah yang disebut “organisasi”. Manusia mulai sadar, hanya melalui kerja sama dalam organisasi, dia akan memperoleh hasil karya yang efektif dan efisien, karena itu manusia sangat membutuhkan organisasi. Tuntutan akan kehadiran organisasi bukan sekedar merupakan tuntutan sekelompok orang yang kebetulan

bersedia diakomodasi dalam suatu wadah, tetapi tuntutan atas kehadiran organisasi itu datang dari masyarakat umum juga. Kerangka sosiologi sebagai ilmu tentang masyarakat menunjukkan bahwa setiap masyarakat sangat memerlukan kehadiran pelbagai bentuk – bentuk organisasi dan institusi sosial yang dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan mereka. Masyarakat membutuhkan sekolah untuk melayani pendidikan; rumah sakit untuk melayani penderita, “plaza” untuk pembelanjaan; bank untuk menyimpan dan mengambil uang; hotel untuk menginap, alat – alat transportasi untuk perjalanan, telepon untuk berkomunikasi, kantor pemerintah untuk melayani urusan pemerintahan / pembangunan dan kemasyarakatan. Tidak mengherankan apabila seluruh masyarakat memusatkan perhatiannya terhadap organisasi, terutama melalui tampilan peran, tugas dan fungsi organisasi¹⁶.

Secara harafiah, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani “*organon*” yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Jadi, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih efektif. Itulah sebabnya organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia (*group of people*) yang bekerja bersama – sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*). Sejalan dengan definisi tersebut, David Cherrington memberikan definisi: “Organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan

¹⁶ *Ibid.*, hal. 2.

beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu”¹⁷. Lyndal Urwich yang mengutip pendapat Henry Fayol dalam bukunya *Aspect of Administration* menyatakan, “*Organization as means to build of human and material of undertaking, organizing both men and material*”¹⁸. Sedangkan Robert R Blake dan Jane S. Mouton¹⁹ mengenalkan adanya tujuh kekayaan (*seven properties*) yang melekat pada organisasi antara lain :

- 1) Organisasi senantiasa mempunyai tujuan
- 2) Organisasi mempunyai struktur
- 3) Organisasi mempunyai sumber keuangan
- 4) Organisasi mempunyai cara yang memberikan kecakapan bagi anggotanya untuk melaksanakan kerja mencapai tujuan tersebut
- 5) Organisasi, di dalamnya terdapat proses interaksi hubungan kerja antara orang – orang yang bekerja sama mencapai tujuan tersebut
- 6) Organisasi mempunyai pola kebudayaan sebagai dasar cara hidupnya
- 7) Organisasi mempunyai hasil – hasil yang ingin dicapainya.

b. Paradigma Organisasi

¹⁷ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi* (Yogyakarta, 2007), hal. 5.

¹⁸ Yayat M Herujito, *Dasar – dasar Manajemen*, (Jakarta, 2001), hal. 4.

¹⁹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta, 1986), hal. 114.

Dalam khasanah ilmu sosial, George Ritzer memberi pengertian paradigma sebagai fundamental tentang apa yang menjadi pokok persoalan di dalam ilmu. Paradigma merupakan kesatuan konsensus yang terluas dalam suatu bidang ilmu dan membedakan antara kelompok ilmuan satu dengan lainnya. Jadi dapat dikatakan bahwa paradigma merupakan suatu hal vital dalam memandang persoalan (khususnya dalam hal ini perilaku organisasi).

Paradigma organisasi dapat dikelompokkan atas dua kelompok yang berbeda satu sama yang lain²⁰:

1) Organisasi Sebagai Mesin

Kelompok ini menggambarkan organisasi bekerja dengan suatu keteraturan dan keajekan tertentu yang menekankan adanya suatu tingkat produktivitas tertentu dengan mencapai suatu taraf efisiensi tertentu yang dikendalikan oleh suatu legitimasi otoritas pimpinan. Premis dasar dari kelompok ini dibentuk oleh model – model teori sistem tertutup rasional yang diprakarsai oleh Teori Manajemen Ilmiah Fredrick W. Taylor dan Henry Fayol serta Teori Rasionalisasi dalam bentuk Birokrasi Max Weber.

Friedrick W. Taylor (1911) berhasil menyelidiki organisasi dan manajemen secara ilmiah. Studi ini memusatkan perhatian terhadap pendayagunaan waktu kerja. Gagasan – gagasannya sama dengan Fayol. Menurut Taylor, untuk memaksimalkan tugas dan fungsi organisasi maka harus ada gerakan dan operasi tugas yang dialokasikan ke dalam

²⁰ Drs. Miftah Thoha, *Op. Cit.*, hal. 116 - 118.

bagian – bagian tertentu. Berdasarkan pemikiran tersebut maka organisasi dan manajemen bisa ditata secara ilmiah dan rasional²¹.

Max Weber dalam karyanya tentang proses rasionalisasi mengemukakan birokrasi sebagai bentuk yang dijalankan otoritas legal rasional. Weber menggambarkan tipe ideal birokrasi yang mampu mencapai tingkat efisiensi, dalam hal ini secara formal dikenal sebagai sarana paling rasional untuk menjalankan otoritas terhadap manusia²². Weber menyimpulkan bahwa “masa depan ada di tangan birokratisasi” dan cenderung mengatakan gambaran tentang keunggulan birokrasi merupakan bagian dari citra ideal –tipikal –nya tentang bagaimana birokrasi berjalan²³. Berbagai karakteristik birokrasi seperti pembagian kerja dan spesialisasi, hirarki otoritas, penerimaan pegawai berdasarkan keahlian teknis, tekanan pada peraturan formal dan impersonalitas membentuk tipe ideal suatu organisasi birokratis²⁴. Keunggulan bentuk organisasi ini sudah jelas seperti yang ditulis Weber dalam bukunya *The Theory of Social and Economic Organization* hal. 337:

Pengalaman secara universal cenderung memperlihatkan bahwa tipe organisasi administratif yang murni birokratis... dari titik pandangan yang murni teknis, mampu mencapai tingkat efisiensi yang paling tinggi, dan dalam pengertian ini secara resmi merupakan alat yang dikenal sebagai yang paling rasional untuk melaksanakan keharusan pengawasan terhadap manusia. Dia

²¹ Alo Liliweri., *Op Cit.*, hal. 30.

²² George Ritzer, Douglas J Goodman, *Teori Sosiologi* (Yogyakarta, 2009), hal. 140.

²³ *Ibid.*, hal. 141.

²⁴ Doyle Paul Johnson, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*, terj. Robert M. Z. Lawang (Jakarta, 1988), hal. 218.

*unggul terhadap bentuk lainnya dalam ketepatan, stabilitas, dalam disiplin, dan dalam keampuhannya.*²⁵

Alasan mengapa organisasi birokratis itu sangat efisien adalah karena adanya pemisahan yang tegas dan sistematis antara apa yang bersifat pribadi, seperti emosi, perasaan, hubungan sosial pribadi, dan apa yang birokratis²⁶.

2) Organisasi Sebagai Organisme

Kelompok ini memandang organisasi sebagai suatu organisme, yakni sebagai suatu sistem yang hidup dengan penekanannya pada unsur – unsur manusia sebagai pendukung utamanya. Secara konteks, kelompok ini dibentuk oleh model – model teori sistem tertutup yang non rasional namun dalam beberapa literatur sering dipakai dalam istilah sistem terbuka. Teori yang digunakan adalah hubungan kemanusiaan (*human relations*) yang diperkenalkan oleh Elton Mayo dengan hasil penelitian pada perusahaan elektrik di Hawthorne. Hubungan kemanusiaan menekankan struktur informal seperti kaitan manusia dengan sisi emosi dan motivasi.

c. Budaya Organisasi

²⁵ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, terj. Talcott Parsons and A.M. Henderson (New York, 1964), hal. 337, dikutip oleh Doyle Paul Johnson, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*, terj. Robert M.Z. Lawang (Jakarta, 1988), hal. 233.

²⁶ Doyle Paul Johnson, *Op. Cit.*, hal. 233.

Kajian budaya organisasi baru berkembang sekitar awal tahun 1980 – an. Seperti diakui para teoritis organisasi, budaya organisasi diadopsi dari konsep budaya yang terlebih dahulu berkembang pada disiplin Antropologi²⁷. Pengertian budaya organisasi menurut Edgar Schein²⁸ adalah “pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota – anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan – persoalan organisasi”. Kotter dan Heskett (1992) merumuskan budaya organisasi sebagai nilai dan kebiasaan yang dipakai seluruh anggota kelompok dan perusahaan²⁹. Definisi mengenai budaya organisasi memang beragam, namun pada intinya melibatkan nilai – nilai yang dianut bersama oleh mereka yang terlibat dalam organisasi.

Landa Jocano dalam Sobirin³⁰ menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua elemen utama yaitu elemen bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku. Unsur budaya idealistik merupakan ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun di sisi lain organisasi

²⁷ Achmad Sobirin, *Op Cit.*, hal. 128.

²⁸ *Ibid.*, hal. 132.

²⁹ “*Corporate Culture: Strategi atau Siasat.*, dalam *Main Story* Majalah Inspire; *Management and Business Solution*, Jakarta, Edisi 03, Mei 2009, hal. 18.

³⁰ *Ibid.*, hal. 152.

secara alami harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Ideologi ini bersifat terselubung, tidak tampak ke permukaan dan hanya orang – orang tertentu saja (elit organisasi) yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Unsur budaya perilaku memiliki sifat kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari – hari para anggotanya dan bentuk – bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Bagi orang luar organisasi, unsur ini dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi karena lebih mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan meskipun seringkali interpretasi antara orang luar dan anggota organisasi berbeda. Cara yang mudah bisa dipahami adalah mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan – kebiasaan yang dilakukan oleh para anggota organisasi.

Robbins menyatakan³¹ bahwa proses penciptaan budaya organisasi terjadi dalam tiga cara. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang memiliki pola pikir sama dan sependapat dengan cara – cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan berperasaan mereka. Bila organisasi berhasil, maka visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi.

³¹ Ir. Suprpto, Msi, *Pemimpin dan Budaya Organisasi*, dalam research.mercubuana.ac.id/.../PEMIMPIN%20DAN%20BUDAYA%20ORGANISASI.doc, diakses tanggal 21 Juli 2010.

Dari sudut pandang karyawan, budaya memberikan pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Whelen & Hunger³² sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan adalah:

- 1) Membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi karyawan
- 2) Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi
- 3) Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial
- 4) Menyajikan perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang dibentuk.

Berbagai praktik di atas dapat memperkuat budaya organisasi dan memastikan karyawan yang bekerja sesuai dengan organisasi, memberi imbalan sesuai dukungan yang diberikan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan (Peters, 1997, dalam Habibi Arifin³³). Menurut Hellregel (1996) beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan budaya organisasi adalah menyusun asumsi dasar, menyatakan dan memperkuat nilai yang diinginkan dan mensosialisasikannya melalui contoh³⁴. Robbins³⁵ membedakan budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung

³² Habibi Arifin, *Budaya Organisasi dan Budaya Kerja (Studi Kasus : BALITBANG Departemen Pertahanan RI)*, dalam <http://habibiarifin.blogspot.com/2010/05/budaya-organisasi-dan-budaya-kerja.html>, diakses tanggal 21 Juli 2010.

³³ *Ibid.*,

³⁴ *Ibid.*,

³⁵ *Ibid.*,

terkait dengan pengurangan *turn over* karyawan. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Kebulatan maksud tersebut selanjutnya membina keakraban, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

2. Konsep Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

a. Kebutuhan Sosial : Lahir dari Gerakan Hubungan Kemanusiaan dan Teori Motivasi

Dalam sejarah, konsep kebutuhan sosial merupakan bagian dari gerakan hubungan kemanusiaan dan teori motivasi. Di era tahun 1940-an dan 1950-an gerakan hubungan kemanusiaan dinilai memiliki citra yang buruk karena menurut para pemilik modal, menerapkan hubungan kemanusiaan selain dianggap sebagai pemborosan juga untuk memanfaatkan citra para manajer dan organisasi bukan untuk kepentingan karyawan³⁶. Sebelum Revolusi Industri, dunia barat tidak memiliki organisasi dalam bentuk apapun dan hubungan kemanusiaan tidak mendapat perhatian khusus. Organisasi pemerintah dan keagamaan bertahan dengan gaya otoriter sedangkan permulaan praktek manajemen bisnis menunjukkan polanya setelah berakhirnya gaya otoriter. Namun dengan kedatangan industrialisasi di akhir abad ke 18, proses manajemen faktor manusia mendapat perhatian khusus dalam persamaan produksi. Kebanyakan bisnis di tahun 1800an dimiliki oleh perorangan / individu dan perusahaan tidak menonjolkan bentuk kepemilikan sampai di kemudian hari. Sebagian karena

³⁶ James Higgins, *Human Relations Concepts and Skills*, (New York, 1982), hal. 12.

pemilik perseorangan ingin mendapatkan keuntungan yang maksimal dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Sebagian lainnya merasa bahwa perusahaan melakukan pemborosan bila memperhatikan kebutuhan sumber daya manusianya.

Pengetahuan tentang pentingnya interaksi manusia bagi keberhasilan organisasi mulai diperhitungkan oleh para manager sejak dipublikasikannya hasil penelitian dari Studi Hawthorne atau yang biasa dikenal Efek Hawthorne. Serangkaian penelitian mengenai lingkungan kerja dilakukan oleh Elton Mayo di pabrik Electric Hawthorne, Chicago. Penemuan dipublikasikan oleh Fritz J. Roethlisberger di pertengahan tahun 1920 – an dan di awal 1930 – an. Studi Hawthorne mengungkapkan temuan bahwa adanya keterkaitan antara kombinasi kelompok dan hubungan individu dalam organisasi. Pertama, pekerja mempunyai banyak kebutuhan – kebutuhan melebihi kepuasannya terhadap uang / gaji. Kebutuhan ini, terutama sosial, ditemukan memiliki efek yang kuat terhadap produktivitas karena pengaruh grup yang mempengaruhi individu. Kedua, adanya eksistensi grup informal yang menjadi kekuatan di dalam organisasi. Ketiga, pengakuan terhadap eksistensi seseorang ternyata menjadi motivasi yang kuat bagi pekerja. Hubungan individu dengan individu seperti manager dengan bawahan dapat meningkatkan eksistensi pekerja. Empat, penelitian ini menemukan banyak kebutuhan pekerja yang terpuaskan melalui hal – hal di luar pekerjaan yang mana faktor motivasi ternyata tidak selalu dalam kontrol organisasi³⁷. Elton Mayo mempunyai penilaian tersendiri tentang asumsi dasar

³⁷ *Ibid.*,

sifat manusia bahwa menurutnya manusia adalah makhluk sosial yang menginginkan untuk bergabung dengan yang lainnya. Kecenderungannya ingin bekerja sama, bukannya bersaing dan menimbulkan permusuhan³⁸. Implikasi penemuan Hawthorne terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi merupakan dasar terhadap pendekatan perilaku di dalam segala aspek manajemen. Hasil – hasil penemuan telah senantiasa menjadi bahan diskusi pada saat itu dan selama masa periode gerakan manajemen ilmiah.

Setelah gerakan hubungan kemanusiaan yang mengawali bahwa interaksi sosial antara individu satu dengan yang lainnya menjadi penting, teori motivasi menekankan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja seseorang. Setiap manusia mempunyai dasar alasan, mengapa seseorang bersedia melakukan jenis kegiatan atau pekerjaan tertentu, mengapa orang satu bekerja lebih giat, sedangkan orang yang satunya lagi atau yang lainnya bekerja biasa saja, kesemuanya ini ada dasar yang mendorong seseorang bersedia bekerja seperti itu. Motivasi merupakan masalah yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian tujuan tertentu³⁹. Motivasi diawali dengan kebutuhan individu sehingga manajer dan organisasi menawarkan kepuasan kebutuhan untuk memotivasi karyawannya agar bekerja dengan produktif.

Abraham Maslow (1954) seorang psikolog yang memperkenalkan teori penyesuaian kepribadian, dikenal dengan teori hirarki kebutuhan, didasari oleh observasinya selama bertahun – tahun terhadap pasien – pasiennya. Menurut

³⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta, 1986), hal. 25.

³⁹ Anoraga, Pandji. S.E., M.M., dan Sri Suyati, S.E. *Psikologi Industri & Sosial* (Jakarta, 1995), hal. 43.

individu sebagai pekerja tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan – kebutuhannya. Kebutuhan yang dimaksud dapat digolongkan dalam lima tingkatan (*five hierarchy of needs*) yaitu *psychological needs*, *safety needs*, *social needs*, *esteem needs*, dan *need for self actualization*. Pendapatnya tentang kebutuhan sosial yaitu manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan – kebutuhan sosial yaitu pertama, kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di mana ia hidup dan bekerja. Kedua, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting. Ketiga, kebutuhan untuk bisa berprestasi. Dan keempat, kebutuhan untuk ikut serta⁴⁰.

b. Porsi Kebutuhan Sosial Bagi Organisasi

Perluasan lebih lanjut dari teori Maslow datang dari usaha Clayton Alderfer. Pendekatan Alderfer populer dengan teori ERG. Tiga kelompok kebutuhan spesifikasi dari teori ERG yakni *existence*, *relatedness* dan *growth*. Kebutuhan *existence* (keberadaan) sesuai dengan kebutuhan psikologis dan kebutuhan keamanannya Maslow. Kebutuhan *relatedness* (berhubungan) sesuai dengan kebutuhan sosialnya Maslow, kebutuhan yang saling berhubungan sosial. Artinya bahwa ada suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerjasama dengan orang lain. Terakhir, kebutuhan *growth* (berkembang) sesuai dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri milik Maslow yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri⁴¹.

⁴⁰ Moh. As'ad. *Psikologi Industri, Edisi Kelima* (Yogyakarta, 1998), hal. 49.

⁴¹ Greenberg, J, Baron, R.A, *Behavior in Organizations, fourth edition* (USA, 1995), hal. 131.

Teori kebutuhan model Edwards (1959) seperti dikutip oleh As'ad (1998) adalah kebutuhan – kebutuhan yang dapat mempengaruhi motivasi individu, diklasifikasikan menjadi 15 kebutuhan (intrinsik) yang nampak pada manusia dengan kekuatan yang berbeda – beda yaitu ; *achievement, deference, order, exhibition, autonomy, affiliation, intraception, succorance, dominance, abasement, nurturance, change, endurance, heterosexuality* dan *aggresion*. Dari ke 15 kebutuhan model Edwards tersebut, ada empat kebutuhan yang berpihak pada kebutuhan sosial yaitu *affiliation, intraception, succorance* dan *nurturance*. Kebutuhan *affiliation* adalah kebutuhan untuk menjalin persahabatan dengan orang lain, setia terhadap temannya, berpartisipasi dalam kelompoknya, suka menulis surat kepada teman – temannya. Kebutuhan *intraception* adalah kebutuhan untuk memahami perasaan orang lain, mengetahui tingkah laku orang lain. Kebutuhan *succorance* adalah kebutuhan untuk mendapatkan bantuan orang lain, simpati, atau juga mendapatkan afeksi dari orang lain. Dan terakhir yaitu kebutuhan *nurturance* adalah kebutuhan untuk membantu atau menolong orang lain apabila mereka dalam kesusahan, simpati dan berbuat baik terhadap orang lain⁴².

Mc Clelland (1974) dalam pemikirannya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah laku yang lebih dikenal dengan “*Social Motives Theory*”. Adapun kebutuhan yang dimaksud menurut teori motif sosial ini, adalah⁴³:

⁴² Moh. As'ad. *Op. Cit.*, hal. 51.

⁴³ *Ibid.*, hal. 52.

1) *Need for Achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2) *Need for Affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3) *Need for Power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pada kehidupan sehari – hari, ketiga kebutuhan tersebut di atas, akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya saja kekuatannya tidak sama antara kebutuhan – kebutuhan itu pada diri seseorang.

Teori motivasi dari Mc Clelland bila dihubungkan dengan teori motivasinya model Maslow maka arah motivasi model Mc Clelland lebih menitik – beratkan pada pemuasan kebutuhan yang bersifat sosial. Oleh karenanya teori motivasi dari Mc Clelland disebut teori motivasi sosial⁴⁴.

3. Konsep Karyawan

⁴⁴ *Ibid.*, hal. 53

a. Definisi Karyawan

Karyawan atau sumber daya manusia (SDM) merupakan satu – satunya aset perusahaan yang bernapas atau hidup di samping aset – aset lain yang tidak bernapas atau bersifat kebendaan seperti modal, bangunan gedung, mesin, peralatan kantor, persediaan barang, dsb.⁴⁵ Menurut Hasibuan (2005) definisi karyawan adalah, “Penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian”.⁴⁶ Sedangkan Brown (1972) menyatakan bahwa “*Employees are customers and customers are employees*”. Hal ini berarti bahwa karyawan adalah konsumen juga. Di mana jika karyawan tidak nyaman, tidak terpenuhi kebutuhan – kebutuhannya, tidak menyukai pekerjaannya, dan bahkan dengan produk yang dihasilkan, maka bisa dipastikan bahwa konsumen akan merasakan hal yang sama tersebut. Maka dari itu, perusahaan menyadari bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam lingkungan kerja.⁴⁷

Dalam setiap organisasi, terdapat dua kelompok yaitu para karyawan yang bertugas untuk melaksanakan kegiatan operasional dan karyawan yang tergolong kelompok pimpinan. Menurut Hasibuan (2005), “karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai

⁴⁵ Istijanto, *Op. Cit.*, hal. 1.

⁴⁶ Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, 2005), hal. 12.

⁴⁷“Teori Penunjang”, dalam <http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?submit.x=14&submit.y=18&submit=prev&page=2&qual=hig h&submitval=prev&fname=%2Fjiunkpe%2Fs1%2Fhotl%2F2007%2Fjiunkpe-ns-s1-2007-33402017-5715-zigazaga-chapter2.pdf>, diakses tanggal 15 Juli 2010.

dengan perintah atasan, sedangkan karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah”⁴⁸.

b. Orientasi Kerja Karyawan

Setiap karyawan yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki orientasi kerja masing – masing dan biasanya karyawan satu dengan lainnya mempunyai orientasi kerja yang berbeda pula, dan apabila orientasi yang dipersepsikan ini dapat tercapai maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja dan bekerja dengan maksimal.⁴⁹

Orientasi kerja menurut Godthorpe (1968): Orientasi bekerja adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya.⁵⁰

Jenis orientasi kerja karyawan : Menurut Godlthorpe (1968) ada tiga jenis orientasi kerja karyawan dalam bekerja yaitu⁵¹ :

1) *Instrumentally*

Goldthorpe (1968) menjelaskan bahwa pada jenis pendekatan ini setiap karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu tujuan akhir. Di mana

⁴⁸ *Ibid.*, hal. 13.

⁴⁹ “Orientasi Kerja Karyawan : Definisi dan Jenis Orientasi Kerja Karyawan”, dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/04/orientasi-kerja-karyawan-definisi-dan.html>, diakses tanggal 15 Juli 2010.

⁵⁰ *Ibid.*,

⁵¹ *Ibid.*,

karyawan bekerja berdasarkan satu alasan yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari – hari. .

2) *Solidaristic*

Pada pendekatan orientasi kerja jenis ini, Goldthorpe menjelaskan bahwa setiap karyawan memandang sebuah pekerjaan bukan secara sederhana sebagai tujuan akhir saja, melainkan segi yang dikedepankan adalah hubungan dan aktivitas sosial yang didapat, dan ini dipandang sebagai bentuk *emotionally rewarding*. Karyawan yang memilih orientasi kerja jenis ini dalam memilih tempat bekerja, lebih memperhatikan suasana bekerja berdasarkan hubungan sosial yang kuat. Hubungan sosial disini yang dimaksudkan adalah komunikasi dan kerjasama yang terjalin antara individu baik itu antara sesama karyawan dalam satu departemen maupun antar departemen. Menurut Lucas (1995) dan Kitching (1997) dikatakan bahwa bagi karyawan, adalah sisi sosial dari sebuah pekerjaan yang membuat para karyawan tersebut tetap merasa betah pada pekerjaan mereka dan juga membuat para karyawan tersebut untuk tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja. Selain tu, hubungan sosial yang kuat karyawan jenis ini inginkan bukan hanya sebatas lingkungan kerja, melainkan hubungan sosial dapat diteruskan diluar pekerjaan. Misalnya dengan pergi makan, jalan – jalan, kegiatan lain dan bahkan saling berkunjung ke tempat tinggal masing – masing karyawan.

3) *Bureaucratic*

Menurut Godlthorpe (1968) dijelaskan bahwa yang membuat seorang karyawan memilih pekerjaan dan mengoptimalkan diri pada pekerjaan yang dipilihnya itu adalah hal – hal yang disediakan oleh perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Hal – hal tersebut dapat berupa fasilitas – fasilitas yang diberikan seperti sarana transportasi, ruangan kerja yang nyaman untuk bekerja, sampai ke peralatan yang modern dan mendukung, penghargaan atas prestasi kerja, besar kecilnya gaji dan tunjangan – tunjangan yang ditawarkan, kebijakan – kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, bimbingan dari perusahaan yang diberikan melalui atasan dan yang tidak kalah pentingnya adalah jenjang karir yang jelas. Meskipun suasana sosial yang ada tidak mendukung, para karyawan tersebut tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja, karena karyawan jenis orientasi ini lebih mementingkan pengembangan diri dan lebih bertujuan ke peningkatan jenjang karir.

4. Konsep Alienasi

Pandangan Marx tentang manusia dapat dimengerti melalui filsafat pekerjaannya. Ada empat hal yang dikemukakan Marx mengenai makna kerja bagi manusia.⁵² Pertama, pekerjaan merupakan pemenuhan kebutuhan manusia. Pekerjaanlah yang memungkinkan motivasi dasar manusia terpenuhi yaitu untuk memenuhi kebutuhan sampai ia mengalami kepuasan atau puncak homeostasis. Kedua, pekerjaan merupakan realiasi potensi – potensi manusia. Manusia

⁵² Dikutip dari diktat psikologi Rm. Widjaka, CM, dalam <http://ocenadu.multiply.com/journal/item/4>, diakses tanggal 11 Mei 2010.

dianugerahi bakat dan kemampuan. Dan bakat serta kemampuan itu akan semakin hidup dan eksis apabila direalisasikan melalui pekerjaan. Manusia bergelut dengan alam untuk merealisasikan potensinya. Ketiga, manusia adalah makhluk sosial (*homo socius*) bukan serigala bagi yang lain (*homo hominis lupus*). Dan hal ini terjadi melalui pemaknaan diri manusia yang terjadi lewat pekerjaan. Pekerjaan menunjukkan sosialitasnya berkenaan dengan penghargaan atas pekerjaan dan peneguhan atas dirinya. Orang lainlah yang mengapresiasi hasil kerjanya bukan diri sendiri. Keempat, pekerjaan manusia meninggalkan obyek – obyek sejarah. Manusia menghasilkan kebudayaan. Sehingga bekerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari hidup manusia. Dengan bekerja manusia membangun dunia agar lebih sesuai dengan hakikat kemanusiaannya.

Walaupun Marx percaya bahwa ada hubungan yang inheren antara kerja dan sifat dasar manusia, tetapi dia juga berpendapat kalau hubungan ini telah diselewengkan oleh kapitalisme. Marx menyebut hubungan yang diselewengkan ini dengan alienasi. Manusia tidak lagi melihat kerja sebagai sebuah ekspresi dari tujuan. Di dalam kapitalisme, kerja tidak lagi menjadi tujuan pada dirinya sendiri (sebagai ungkapan dari kemampuan dan potensi) melainkan menjadi sarana untuk mencapai tujuan, yaitu memperoleh uang⁵³. Jadi pekerjaan tidak menjadi ungkapan dari kemampuan kreativitas dan produktivitas seseorang, melainkan mengasingkan manusia dari dirinya sendiri maupun orang lain. Manusia terasing dari dirinya sendiri ketika aktivitas produktivanya tidak berdasarkan ide – ide mereka sendiri melainkan berdasarkan para kapitalis karena merekalah yang

⁵³ George Ritzer, Douglas J Goodman, *Teori Sosiologi* (Yogyakarta, 2009), hal. 54.

memutuskan apa yang harus dikerjakan. Menurut Marx, menjadi sarana – sarana yang membosankan dan mematahkan semangat manusia demi sekedar memenuhi tujuan utama yaitu memperoleh cukup uang untuk bertahan hidup⁵⁴.

Keterasingan manusia dari hakikatnya, juga sekaligus keterasingan dengan orang lain. Konsekuensi langsung dari keterasingan manusia dari produk pekerjaannya, dari kegiatan hidupnya, dari hakikatnya sebagai manusia, adalah keterasingan manusia dari manusia⁵⁵. Secara empiris, keterasingan dari sesama menyatakan kepentingan – kepentingan yang bertentangan. Dua macam kelas (pemilik – pekerja) saling berlawanan, bukan karena secara emosional tidak saling menyukai, melainkan karena kepentingan mereka secara obyektif bertentangan. Si pemilik mau tak mau harus mengusahakan untung setinggi – tingginya. Untuk itu ia harus mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk upah dan fasilitas pekerja lain. Sedangkan para pekerja dengan sendirinya berkepentingan mendapat upah setinggi mungkin dan syarat – syarat kerja yang baik⁵⁶. Dengan demikian realisasi diri akan aktivitas kreatif manusia didasarkan dari idenya sendiri bukan dari perintah si pemilik dan keterasingan hubungan manusiawi dengan sesamanya tidak akan terjadi apabila hakikat pekerjaannya terpenuhi.

Dengan sistem manajemen organisasi yang menerapkan alienasi di lingkungan kerja, karyawan akan merasa bahwa dirinya hanya sebagai manusia yang datang ke kantor, bekerja dan mendapat upah tanpa organisasi

⁵⁴ *Ibid.*, hal. 56.

⁵⁵ Karl Marx, *Pemikiran Karl Marx: Dari Sosialisme Utopis ke Perselisihan Revisionisme* (Jakarta, 1999), hal. 97

⁵⁶ *Ibid.*, hal. 97 – 98.

memperhatikan kebutuhan – kebutuhannya. Oleh karenanya wajar jika karyawan terbebas dari keterasingan apabila tidak bekerja. Padahal bekerja merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan manusia. Kebutuhan – kebutuhan tersebut terdiri dari psikologis, sosial dan aktualisasi.

Pola kerja seperti ini menciptakan interaksi yang minim dan mempengaruhi produktivitas karyawan. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa hidup tanpa orang lain. Adanya kontak dan komunikasi dengan orang lain menyebabkan manusia saling tergantung dan saling pengaruh – mempengaruhi dan terjadilah interaksi. Alienasi dan minim interaksi pada organisasi turut mempengaruhi produktivitas karyawan yang memberikan kontribusi ekonomi kepada organisasi. Untuk itu perlu meningkatkan semangat kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan merasa menjadi bagian dari kelompok sehingga tidak terjadi keterasingan dalam bekerja dan dengan sesamanya.

F. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode kepustakaan atau yang biasa disebut studi pustaka. Studi pustaka ialah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian⁵⁷.

⁵⁷ Mestika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan* (Jakarta, 2004), hal. 3.

Setidaknya ada empat ciri utama studi kepustakaan yang akan mempengaruhi sifat dan cara kerja penelitian.⁵⁸ Ciri pertama ialah bahwa peneliti berhadapan langsung dengan teks (*nash*) atau data angka dan bukan dengan pengetahuan langsung dari lapangan atau saksi mata (*eyewitness*) berupa kejadian, orang atau benda – benda lainnya. Ciri kedua, data pustaka bersifat ‘siap pakai’ (*ready – made*). Artinya peneliti tidak pergi ke mana – mana, kecuali hanya berhadapan langsung dengan bahan sumber yang sudah tersedia di perpustakaan. Ciri ketiga ialah bahwa data pustaka umumnya adalah sumber sekunder, dalam arti bahwa peneliti memperoleh bahan dari tangan kedua dan bukan data orisinal dari tangan pertama di lapangan. Namun demikian, data pustaka, sampai tingkat tertentu, terutama dari sudut metode sejarah, sejauh ditulis oleh tangan pertama atau oleh pelaku sejarah itu sendiri. Ciri yang terakhir adalah bahwa kondisi data pustaka tidak dibatasi oleh ruang dan waktu.

Dengan alasan penulis menggunakan metode studi pustaka yaitu untuk memberikan informasi melalui teoritis dan praktis (berupa contoh – contoh dari organisasi lain) tentang pentingnya kebutuhan sosial bagi sebuah organisasi.

2. Obyek Penelitian

Obyek penelitian dalam Karya Tulis Ilmiah ini adalah organisasi – organisasi pemerintah dan swasta yang tidak berdasarkan jenis usaha yang sama namun organisasi tersebut telah melakukan kegiatan untuk merangsang motivasi dan semangat kerja karyawan agar kebutuhan sosialnya terpenuhi.

⁵⁸ *Ibid.*, hal. 4 – 5.

3. Sumber Kepustakaan

Bahan kepustakaan dapat berupa sumber primer (*primary source*) maupun sekunder (*secondary source*). Bahan kepustakaan yang merupakan sumber primer adalah karangan asli yang ditulis oleh seorang yang melihat, mengalami, atau mengerjakan sendiri. Bahan kepustakaan semacam ini dapat berupa buku harian (*autobiography*), tesis, disertasi, laporan penelitian, dan hasil wawancara. Selain itu sumber primer dapat berupa laporan pandangan mata suatu pertandingan, statistik sensus penduduk dan lain sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber sekunder (*secondary source*) adalah tulisan tentang penelitian orang lain, tinjauan, ringkasan, kritikan, dan tulisan-tulisan serupa mengenai hal-hal yang tidak langsung disaksikan atau dialami sendiri oleh Penulis⁵⁹. Sumber sekunder dapat diperoleh melalui buku – buku, dokumen perusahaan yang dipublikasikan melalui internet (*website*), jurnal, majalah dan koran.

G. SISTEMATIKA PENULISAN KARYA TULIS ILMIAH

Sistematika yang dipergunakan dalam penulisan Karya Tulis Ilmiah ini adalah:

⁵⁹ “Studi Kepustakaan”, dalam www.docstoc.com/docs/22732977/STUDI-KEPUSTAKAAN/, diakses tanggal 14 Januari 2010.

BAB I. PENDAHULUAN

Dalam Bab ini terdiri dari lima (5) bagian, yaitu Latar belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kerangka Konsep dan Metode Penelitian.

BAB II. KAJIAN LITERATUR

Menguraikan literatur berupa data – data organisasi yang telah menerapkan kebutuhan sosial yang penulis peroleh melalui *website* perusahaan, koran atau buku.

BAB III. ANALISIS

Menganalisis dan membahas teori – teori yang dikemukakan para ahli dan contoh – contoh organisasi yang telah menerapkan kegiatan hubungan kemanusiaan (lebih khusus pada kebutuhan sosial).

BAB IV. KESIMPULAN

Bab ini terdiri dari dua sub bab yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan akan berisi jawaban dari permasalahan urgensi kebutuhan sosial bagi organisasi serta saran yang ditujukan kepada pihak – pihak terkait yang belum menerapkan pentingnya kebutuhan sosial bagi organisasi.