

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Organisasi**

Organisasi merupakan struktur koordinasi terencana yang formal, melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan bersama (Robbins, 2002 : 3). Menurut Kossen (1983 : 7), organisasi dapat meliputi dua orang atau lebih dengan suatu kepentingan bersama. Sedangkan menurut Gitosudarmo dan Sudita (1997:1), organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan, yang kemudian dijelaskan dalam empat unsur organisasi yaitu :

a. **Organisasi merupakan suatu sistem**

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-subsistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Organisasi sebagai suatu sistem adalah saling terbuka, dimana batas organisasi adalah lentur dan menganggap bahwa faktor lingkungan adalah input. Organisasi selalu peka dan berupaya untuk selalu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada faktor lingkungan eksternal

b. **Pola aktivitas**

Aktivitas yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi terjadi dalam pola tertentu. Urutan-urutan pola aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dilaksanakan secara relatif teratur dan berulang-ulang. Sedangkan aktivitas

yang dilakukan secara temporer atau bersifat sementara bukan merupakan organisasi, sekalipun aktivitas tersebut dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

c. Sekelompok orang

Organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan orang-orang. Adanya keterbatasan-keterbatasan pada manusia mendorongnya untuk membentuk organisasi. Kemampuan organisasi baik fisik maupun daya pikirnya terbatas, demikian juga waktu yang ada terbatas, sementara aktivitas yang harus dilakukan selalu meningkat maka mendorong manusia untuk membentuk organisasi. Jadi dalam setiap organisasi akan terdiri dari sekelompok orang. Orang-orang yang ada dalam organisasi berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

d. Tujuan organisasi

Organisasi didirikan untuk mencapai suatu tujuan. Tidak mungkin orang mendirikan organisasi tanpa ada tujuan yang ingin dicapainya melalui organisasi tersebut.

## 2.2. Pengertian Perilaku Organisasi

Berbicara tentang organisasi tidak terlepas dari pola perilaku yang ada dalam organisasi. Perilaku organisasi (*organizational behavior*—OB) adalah studi sistematis tentang tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang dalam organisasi (Robbins, 2002 : 2). Menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 9), perilaku organisasi adalah bidang kajian interdisipliner digunakan untuk memahami dan

mengatur sumber daya manusia ditempat kerja yang lebih baik. Pendapat lain dikemukakan oleh Gitosudarmo dan Sudita (1997:4) yang mengatakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi. Isu utama dalam mempelajari perilaku organisasi adalah hubungan antarmanusia dalam organisasi. Organisasi membutuhkan orang-orang untuk melakukan aktivitas organisasi, sedangkan manusia membutuhkan organisasi untuk menghasilkan sesuatu yang lebih besar dari yang dapat dilakukannya sendiri. Selain itu orang-orang masuk bergabung dalam organisasi untuk mendapatkan imbalan baik finansial maupun nonfinansial. Oleh karenanya antara organisasi dengan manusia memiliki hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan.

Dalam mempelajari perilaku keorganisasian dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis yaitu tingkat individu, tingkat kelompok dan organisasi (Gitosudarmo dan Sudita, 1997:5).

#### 1. Tingkat individu

Dalam analisis pada tingkat individu, kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi dianalisis dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi. Masing-masing orang dalam organisasi membawa sikap, nilai dan pengalaman masa lalu yang berbeda-beda. Masing-masing orang memiliki kepribadian tertentu yang mempengaruhinya dalam berperilaku.

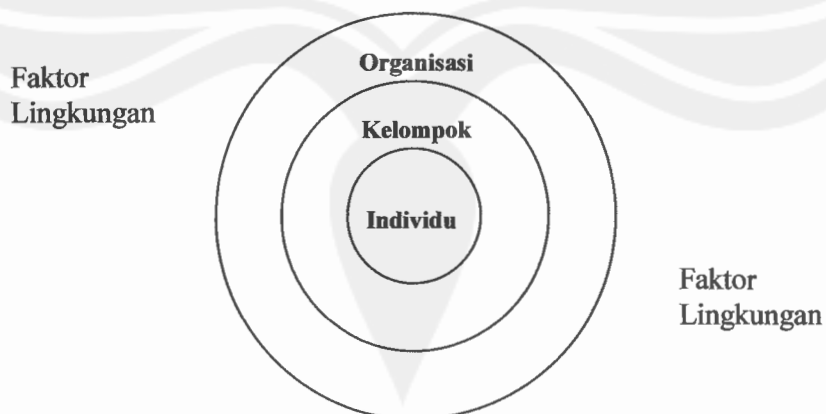
## 2. Tingkat kelompok

Sekalipun kelompok terbentuk dari kumpulan individu-individu, kejadian-kejadian yang terjadi pada suatu kelompok bukan sekedar penjumlahan dari perilaku-perilaku individu. Kelompok mengembangkan norma-normanya sendiri tentang perilaku-perilaku yang dapat diterima oleh para anggotanya. Perilaku anggota kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan kelompok dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok tersebut.

## 3. Tingkat organisasi

Organisasi lebih sekedar penjumlahan individu-individu maupun kelompok. Kejadian kejadian yang terjadi dalam konteks struktur organisasi. Struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi.

**Gambar 2.1**  
**Tiga Tingkatan Analisis atas Kejadian Organisasi**



Sumber : Indriyo Gitosudarmo dan I nyoman Sudita (1997 : 6)

### **2.3. Rasa Berdaya Tim (*Empowered Team*)**

Setiap orang pasti memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai. Begitu pula dalam sebuah tim, pasti juga memiliki tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut, tentunya sebuah tim harus memiliki kekuatan (*power*). Kekuatan ini dapat diperoleh dengan adanya kerjasama yang baik dari para anggotanya sehingga nantinya dapat menumbuhkan tim yang berdaya. Rasa berdaya tim (*empowered team*) sendiri pada dasarnya terdiri dari dua kata yaitu rasa berdaya dan tim.

#### **2.3.1. Pengertian Rasa Berdaya (*Empowered*)**

*Empowered* dalam kamus bahasa Inggris berasal dari kata *empower* yang berarti memberi kuasa (Wojowasito dan Wasito, 1980 : 50). Jadi, *empower* dapat diartikan sebagai kekuasaan yang diberikan kepada orang lain untuk melakukan sesuatu hal. Pada dasarnya kata *empower* dengan *empowerment* sama yaitu pemberdayaan, hanya arti kata *empowered* merupakan hasil akhir yang diharapkan dari pemberdayaan, dan untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan suatu cara yaitu *empowerment* (Yulianie, Prihanto dan Sinambela, 2003 : 258).

Menurut Ernawati (2002 : 3), substansi dari konsep pemberdayaan adalah emansipasi dan liberalisasi serta penataan terhadap penguasaan dan kekuasaan dimana dalam hal ini ditekankan keberpihakan kepada yang tidak berdaya (*the powerless*) yang disertai dengan kekuatan (*power*) agar *the powerless* dapat memiliki kekuatan yang menjadi dasar bagi proses aktualisasi eksistensi. Pemberdayaan mengacu pada usaha menumbuhkan keinginan pada diri seseorang untuk mengaktualisasikan diri, melakukan mobilitas keatas serta memberikan

pengalaman psikologis yang membuat seseorang merasa berdaya (Pranarka dan Vidhyandika, 1996 dalam Ernawati, 2002 : 3). Segal dan Quinn dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 258) mengartikan pemberdayaan sebagai upaya memberikan kemahiran dan kewenangan kepada para pekerja untuk mengambil keputusan. Sedangkan menurut definisi Khan, 1997 dalam Wening (2002 : 40), pemberdayaan adalah hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dengan manajemen.

Pendapat lainnya berasal dari Richard Carver dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 258) yang mengatakan bahwa pemberdayaan adalah sarana untuk meningkatkan dan membuat karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan dapat memberikan sumbangan kepada organisasinya. Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan salah satu cara untuk mengembangkan karyawan melalui *employee involvement*, yaitu pemberian wewenang dan tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan melakukan pengambilan keputusan (Chaudron, 1995 dalam Wening, 2002 : 40). Disisi lain, pemberdayaan juga merupakan suatu proses yang memberikan peluang untuk melakukan pengambilan keputusan secara etis oleh semua anggota organisasi (Iswanto, Y., 1999 dalam Wening, 2002 : 40).

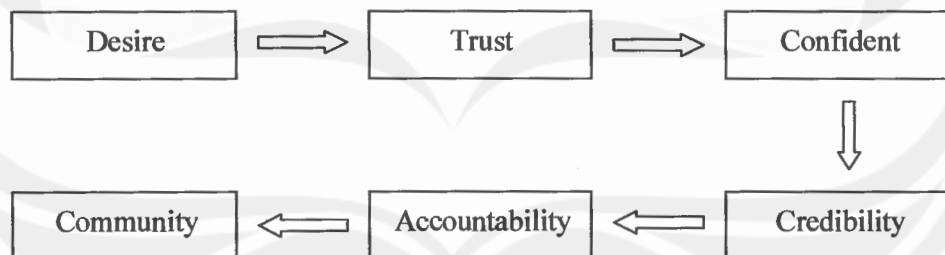
Selain pendapat-pendapat yang telah dikemukakan diatas, ada juga pendapat lain yang datang dari Noe, et. Al, 2000 dalam Wening (2002 : 40) yang mengatakan bahwa pemberdayaan (*empowerment*) merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja (*employee*) untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan

keputusan. Sedangkan Byars dan Rue, 1997 dalam Wening (2002 : 41) menyatakan pengertian pemberdayaan sebagai bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggung jawab pada bawahan dalam pembuatan keputusan. Dengan definisi-definisi diatas dapat dikatakan bahwa pemberdayaan merupakan tanggungjawab atau wewenang dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh anggota organisasi.

### 2.3.2. Model dan Kunci Pemberdayaan

Model pemberdayaan yang ditawarkan Sharafat Khan (1997) dalam Wening (2002 : 41) dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan. Model pemberdayaan tersebut dapat dilihat dalam gambar 2.2 sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Model Pemberdayaan**



Sumber : Khan, S., 1997 dalam Wening (2002 : 41)

Model pemberdayaan dalam gambar tersebut adalah :

1. *Desire*, yaitu keinginan manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan karyawan. Beberapa hal yang termasuk dalam model ini adalah pemberian kesempatan pada karyawan untuk melakukan identifikasi masalah yang berkembang saat itu, *directive personality* diperkecil dan justru karyawan

banyak dilibatkan, pengembangan keahlian serta pelatihan untuk mampu melakukan *self control*.

2. *Trust*, yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dengan karyawan. Beberapa bentuk tindakan yang dapat dilakukan diantaranya adalah memberikan kesempatan partisipasi, penyediaan kesempatan *training*, dan penyediaan akses informasi yang mencukupi.
3. *Confident*, yaitu menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawan dengan jalan menghargai kemampuannya. Bentuk penumbuhan rasa percaya diri antara lain dengan pendelegasian tugas, perluasan pekerjaan dan penyediaan *job instruction* yang jelas.
4. *Credibility*, dimaksudkan untuk menciptakan *performance* kerja yang tinggi. Hal itu dapat dilakukan antara lain dengan membuat peningkatan target, melihat karyawan sebagai *partner* kerja dan bukan hanya sekedar sebagai aset dan menumbuhkan inisiatif individu.
5. *Accountability*, yaitu adanya pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.
6. *Communication*, yaitu adanya komunikasi terbuka agar dapat menciptakan pemahaman antara karyawan dengan manajemen. Kritik dan saran terhadap hasil, serta prestasi yang dilakukan karyawan sangat diperlukan dalam komunikasi ini.

Selain model pemberdayaan diatas, juga terdapat kunci pemberdayaan yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan seseorang. Kunci



pemberdayaan yang dikemukakan oleh Blancard, Carlos dan Randolph (2002 :78)

tersebut ada tiga, yaitu :

1. Berbagi informasi yang akurat dengan setiap orang
2. Menciptakan otonomi dalam batas wewenang kerja
3. Menggantikan pemikiran hirarkis lama dengan tim mandiri

### **2.3.3. Pengertian Tim**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 109), tim adalah kelompok kecil dengan keterampilan-keterampilan yang saling melengkapi dan menganggap bahwa mereka sama-sama bertanggung jawab atas tujuan, sasaran dan pendekatan yang sama. Sedangkan tim kerja menurut Robbins (1996 : 325) adalah kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tim adalah suatu kelompok yang memiliki keterampilan-keterampilan dan tanggungjawab dalam upaya untuk menghasilkan suatu kinerja yang lebih baik.

### **2.3.4. Tipologi Umum Tim**

Tim kerja diciptakan untuk berbagai maksud sehingga dengan demikian dapat menghadapi tantangan-tantangan yang berbeda. Dalam hal ini, Kreitner dan Kinicki (2005 : 109-111) membagi tim dalam empat jenis yaitu :

#### **1. Tim Nasihat**

Tim ini diciptakan untuk memperluas baris informasi keputusan-keputusan manajerial. Tim nasihat cenderung memiliki tingkat spesialisasi teknis

yang rendah. koordinasi juga rendah karena tim penasihat sebagian besar bekerja sendiri.

## 2. Tim Produksi

Tim ini bertanggung jawab untuk menjalankan operasi-operasi harian. Pelatihan yang minimal untuk tugas-tugas rutin menjelaskan tingkat spesialisasi teknis yang rendah. Namun koordinasi khususnya tinggi karena arus kerja dari satu tim ke tim yang lain.

## 3. Tim Proyek

Tim proyek membutuhkan pemecahan masalah yang kreatif, yang sering kali melibatkan aplikasi dari pengetahuan.

## 4. Tim Tindakan

Tim ini memiliki spesialisasi tinggi yang dikombinasikan dengan koordinasi tinggi. Tantangannya yang unik yaitu memperlihatkan kinerja puncak atas permintaan.

Keempat tipologi kerja tim ini dinamis dan berubah, tidak statis. Beberapa tim berkembang dari satu jenis ke jenis lain. Tim lain menggambarkan sebuah kombinasi dari beberapa jenis (Kreitner dan Kinicki, 2005 : 111).

Sedangkan Robbins (2002 : 130) membagi jenis tim dalam tiga bentuk yang diklasifikasikan berdasarkan pada tujuan yaitu :

### 1. Tim Pemecah Masalah (*Problem-Solving Teams*)

Dalam tim ini, para anggota membagi ide atau menawarkan saran tentang bagaimana memperbaiki metode dan proses kerja. Namun demikian, tim

ini jarang diberikan otoritas untuk menerapkan tindakan yang mereka sarankan secara unilateral.

2. Tim Kerja Swakelola (*Self-Managed Work Teams*)

Tim *self-managed* biasanya terdiri dari sepuluh sampai lima belas orang yang memikul tanggung jawab dari mantan atasan mereka. Khususnya, tanggung jawab ini termasuk pengendalian kolektif terhadap langkah kerja, penentuan penugasan kerja, pengelolaan pemberhentian, dan pemilihan prosedur inspeksi yang kolektif. Tim kerja yang benar-benar *self-managed* bahkan memilih sendiri anggota-anggotanya dan memiliki anggota-anggota yang saling menilai kinerja mereka satu sama lainnya.

3. Tim Lintas Fungsional (*Cross-Functional Teams*)

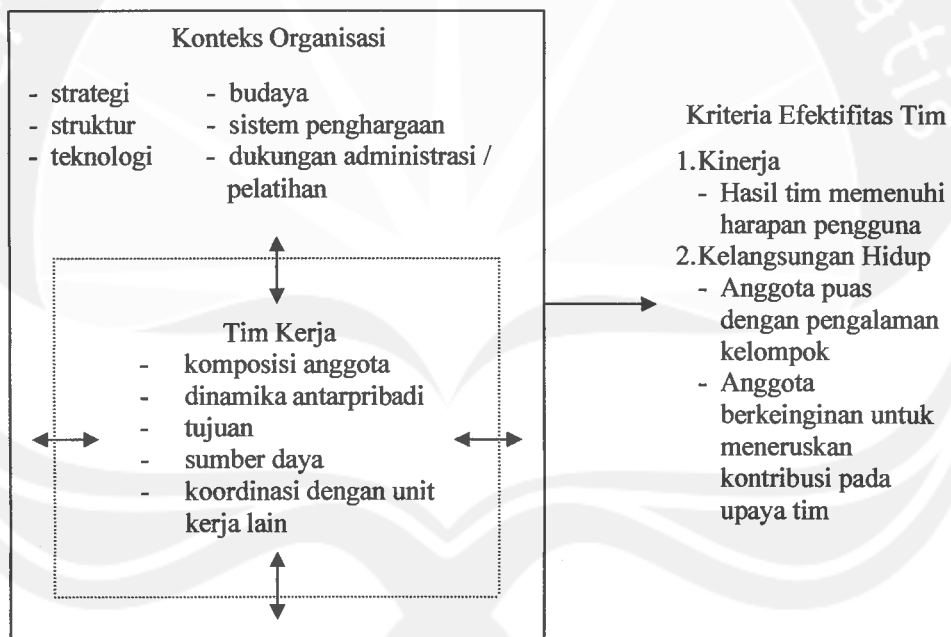
Tim ini terdiri dari karyawan yang berasal dari level yang hierarkinya kira-kira sama, namun berasal dari wilayah kerja yang berbeda-beda, yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas. Tim *cross-functional* merupakan suatu sarana yang efektif yang memungkinkan orang-orang dari wilayah yang berbeda-beda dalam suatu organisasi (atau bahkan antarorganisasi) untuk saling bertukar informasi, mengembangkan ide-ide baru dan menyelesaikan masalah, serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.

### 2.3.5. Efektivitas Kerja Tim

keefektifan kerja tim juga sangat dibutuhkan bagi sebuah tim agar menjadi lebih baik. Ada dua kriteria dalam efektivitas kerja tim menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 111) yaitu kinerja dan kelangsungan hidup. Kinerja berarti

keberterimaan output bagi para konsumen di dalam ataupun di luar organisasi yang menerima produk, jasa informasi, keputusan atau pelaksanaan kegiatan-kegiatan tim (Sundstrom dalam Kreitner dan Kinicki, 2005 : 112). Sedangkan kelangsungan hidup tim oleh Kreitner dan Kinicki (2005 : 112) didefinisikan sebagai kepuasan anggota tim dan berlanjutnya keinginan untuk berkontribusi. Gambar 2.3 sebagai berikut menggambarkan tentang model *ekologis* dari efektifitas tim kerja.

**Gambar 2.3**  
**Model Ekologis Dari Efektivitas Tim Kerja**



Sumber : Diadaptasi sebagian dari E Sundstrom, K P De Meuse, dan D Futrell, "Work Teams", *American Psychology*, Februari 1990, hal. 120-33 dalam Kreitner dan Kinicki (2005 : 113)

Dari gambar 2.3 tersebut dapat dijelaskan bahwa gambar tersebut merupakan sebuah model *ekologis* karena menggambarkan tim kerja di dalam lingkungan organisasional mereka. Dalam menjaga arti kata yang sebenarnya dari

*ekologi*, yaitu penelitian atas interaksi antara organisme dengan lingkungannya, model ini menekankan bahwa tim kerja membutuhkan sebuah sistem dukungan kehidupan organisasional. Enam variabel penting dalam konteks organisasional yaitu strategi, struktur, teknologi, budaya, sistem penghargaan, dan dukungan administrasi/pelatihan. Sedangkan sehubungan dengan proses-proses internal dari tim kerja, terdapat lima faktor penting yaitu komposisi anggota, dinamika antapribadi, tujuan, sumber daya dan koordinasi dengan unit kerja lain.

#### **2.3.6. Pengertian Rasa Berdaya Tim (*Empowered Team*)**

Rasa berdaya tim (*empowered team*) menurut Kirkman dan Rosen, 1999 dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 258) adalah adanya kelompok individu yang satu sama lain saling bergantung dalam pekerjaan untuk memecahkan masalah dan masing-masing memiliki otonomi untuk membuat dengan keyakinan bahwa mereka akan bekerja lebih efektif. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa rasa berdaya tim adalah suatu keadaan dimana setiap individu dengan individu lain memiliki ketergantungan dalam suatu kelompok/tim. Pada kondisi ini, setiap individu memiliki kewenangan dan kemandirian untuk memecahkan masalah, mempunyai tanggungjawab dalam membuat putusan dan berkeyakinan bahwa setiap anggota dapat bekerja lebih efektif dalam memberikan sumbangan terhadap organisasinya (Yulianie, Prihanto dan Sinambela, 2003 : 258).

### 2.3.7. Aspek-aspek Dalam Rasa Berdaya Tim (*Empowered Team*)

Menurut Macher dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 258), ada empat karakteristik yang dimiliki seseorang ketika menampilkan daya dan kemampuan untuk *empower* dirinya sendiri, yaitu :

- a. Suatu kompetensi yang didapat melalui pembelajaran dari pengalaman kerjanya
- b. Pandangan pribadi bahwa kerja itu mempunyai arti yang sangat penting (*What I do matters*)
- c. Kemampuan untuk belajar sehingga mempunyai kekuatan dan otoritas serta pengaruh untuk membuat perbedaan tentang sesuatu hal (*I can make it happen*)
- d. Kemampuan (dan kepastian) untuk membangun hubungan yang didasari oleh rasa percaya pada orang lain (*I am in charge of me in my relationship with you*)

Sedangkan menurut Kirkman dan Rossen, 2000 dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 258), karakteristik dalam rasa berdaya tim adalah :

- a. *Potency*, yaitu anggota tim percaya bahwa saling berbagi kinerja (*shared performance*) akan menggiring pada hasil yang efektif
- b. *Meaningfulness*, yaitu anggota tim secara bersama-sama membangun dan berbagi arti dari pentingnya tugas mereka
- c. *Autonomy*, yaitu kesepakatan bahwa anggota tim mempunyai kebebasan dan pertimbangan saat mereka bekerja

- d. *Impact*, yaitu hasil kerja yang ditampilkan akan berpengaruh penting bagi organisasi

Pada bagian lain Mink et al, 1999 dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 258-259) mengemukakan ada empat kualitas dalam rasa berdaya tim, yaitu :

- a. *Shares purposed*

Anggota kelompok mempunyai konsensus alasan keberadaan suatu tim. Setiap anggota melihat validitas dan relevansinya suatu tujuan dalam kehidupan organisasi. Setiap individu merasa terlibat sebagai anggota suatu tim dan memfokuskan apa yang terpenting

- b. *Shares values*

Ada keserupaan antara nilai yang ditunjukkan oleh individu sebagai anggota tim dengan nilai dari tim secara keseluruhan. Dalam hal ini keunikan individu diterima sebagai suatu karakteristik dari kekuatan tim

- c. *Overall openness*

Anggota tim menciptakan suatu pengaruh yang saling menguntungkan, saling memberi dan menerima kedudukan satu dengan yang lain atau sederajat

- d. *Celebration and mourning*

Setiap anggota satu sama lain berbagi kesuksesan dan kegagalan, sehingga lebih siap untuk memenuhi tugas yang baru

## 2.4. Rasa Percaya

Rasa percaya sangat dibutuhkan dan sangat penting dalam berinteraksi dengan orang lain. Rasa percaya tersebut dapat meningkatkan komitmen, kinerja dan menjaga semangat masing-masing individu tanpa perlu dilakukan pengawasan secara ketat. Tanpa adanya kepercayaan, kadang-kadang orang mengalami kesulitan untuk berinteraksi dan bekerja sama.

### 2.4.1. Pengertian Rasa Percaya

Deutch dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 259) mendefinisikan rasa percaya dalam empat elemen, yaitu :

- a. Suatu pilihan bagi seseorang untuk mempercayai seseorang dengan konsekuensi apakah menguntungkan atau menyakitkan terhadap kebutuhan dan tujuan seseorang
- b. Kesadaran bahwa apakah hasil konsekuensi yang menguntungkan atau menyakitkan tergantung pada perilaku terhadap orang lain
- c. Adanya harapan bahwa hasil suatu konsekuensi yang menyakitkan lebih lunak/ringan dibandingkan hasil konsekuensi yang menguntungkan
- d. Adanya rasa nyaman bahwa orang lain akan berperilaku dalam usaha untuk menghasilkan pengaruh yang menguntungkan

Di sisi lain, Mink et al 1999 dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 260) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan *trust* (rasa percaya) adalah membangun dalam berbagai pengembangan dalam suatu relasi. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 119), kepercayaan diartikan sebagai keyakinan timbal balik pada niat dan perilaku orang lain. Aspek timbal balik



disini dapat dikatakan sebagai kepercayaan mendapatkan kepercayaan dan ketidakpercayaan mendapatkan ketidakpercayaan.

#### 2.4.2. Jenis-jenis Kepercayaan

Ada tiga jenis kepercayaan menurut Kramer dan Tyler, 1996 dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 260) adalah sebagai berikut :

a. *Calculus-based trust*

*Calculus-based trust* didasarkan tidak hanya pada rasa takut akan hukuman atas pelanggaran kepercayaan, tetapi juga pada ganjaran yang akan didapat. Kepercayaan ini adalah perhitungan nilai yang diperoleh dengan menentukan hasil dari menciptakan hubungan dengan biaya untuk mempertahankan atau menghancurkannya. Jenis ini memastikan melalui penghargaan atas kepercayaan dan juga ancaman bahwa jika kepercayaan dilanggar, reputasi seseorang akan rusak melalui rekan sekerjanya.

b. *Knowledge-based trust*

Bentuk kepercayaan ini didasari dengan hal yang dapat diprediksikan, mengetahui pihak lain secara menyeluruh dengan baik sehingga perilaku pihak lain dapat diantisipasi. Dalam *knowledge-based trust*, komunikasi yang teratur dan saling mengenal adalah proses yang penting. Komunikasi yang teratur menyebabkan pihak-pihak dapat melakukan kontak secara konstan satu sama lain, tidak hanya secara emosional tetapi juga dalam kemampuan untuk berpikir secara sama dan memprediksikan reaksi terhadap pihak lain. Saling mengenal adalah perilaku spesifik terarah pada

perkembangan hubungan untuk lebih mengenal pihak yang dapat diajak bekerja sama.

c. *Identification-based trust*

Kepercayaan tipe ini berdasar pada proses identifikasi terhadap keinginan pihak lain. Kepercayaan ini muncul ketika salah satu pihak secara efektif memahami dan menghargai keinginan pihak lain.

Sedangkan menurut Fox dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 261), sukses sebuah organisasi dibangun berlandaskan pada :

- a. *Lateral-trust relations* atau rasa percaya antar-orang dengan status sejajar, misalnya antar-rekan kerja dalam eselon yang sama
- b. *Vertical-trust relations* atau rasa percaya antara eselon yang lebih rendah dengan eselon yang lebih tinggi, misalnya antara karyawan pelaksana dengan penyelia (*supervisor*), antara penyelia dengan manajer
- c. *External-trust relations*, yaitu kepercayaan yang terjalin antara organisasi dengan klien, konsumen, pelanggan, atau pemasok di luar organisasi yang berhubungan dengan jasa atau produk yang dihasilkan oleh organisasi tersebut.

#### 2.4.3. Aspek-aspek Rasa Percaya

Menurut Webster dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 261), ada lima aspek rasa percaya yang dikemukakan sebagai berikut :

- a. Penghargaan terhadap diri sendiri (*self respect*)
- b. Penuh tanggung jawab dan dapat dipertanggungjawabkan (*full responsibility and accountability*), yaitu tanggung jawab terhadap nilai,

keyakinan dan perilaku serta menerima konsekuensi dari perilaku yang ditunjukkan

- c. Kehormatan dan martabat (*honor and dignity*), yang mengandung dua pengertian : kehormatan (*honor*), yaitu suatu hal yang berbeda, reputasi seseorang dan penghargaan orang lain terhadap dirinya, serta martabat (*dignity*), yaitu bagaimana seseorang mempertahankan martabatnya
- d. Integritas (*integrity*), yaitu tetap menaati nilai-nilai moral
- e. Kredibilitas (*credibility*), yang dapat digolongkan menjadi kredibilitas eksternal, yaitu kepercayaan yang diberikan kepada orang lain karena individu yakin siapa mereka, kemampuan dan pengertiannya, serta kredibilitas internal, yaitu keyakinan bahwa individu mempunyai kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

Robbins (1996 : 334) mengemukakan ada empat dimensi yang mendasari konsep kepercayaan yaitu :

- a. Integritas  
Kejujuran (*honesty*) dan bersikap sebenarnya (*truthfulness*)
- b. Kemampuan (*competence*)  
Pengetahuan dan ketrampilan teknis dan antarpribadi
- c. Konsisten  
Andal, dapat diramalkan dan pertimbangan yang baik dalam menangani situasi

d. Kesetiaan (*loyalitas*)

Kesediaan melindungi dan menyelamatkan muka seseorang

e. Keterbukaan

Kesediaan berbagi gagasan dan informasi dengan bebas

**Gambar 2.4**  
**Dimensi Kepercayaan**



Sumber : Stephen P. Robbins (1996 : 334)

## 2.5. Komitmen Organisasi

Dalam sebuah organisasi, komitmen sangat diperlukan dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Sebaik apapun tujuan dari sebuah organisasi, tanpa adanya komitmen sangat sulit untuk dicapai.

### 2.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Gipson, Ivancevich dan Donnelly, 1996 dalam Haryani (2001 : 152) mendefinisikan komitmen sebagai lingkup identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap organisasinya. Cascio, 1991 dalam

Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi. Di sisi lain, Sheldon dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 261) menyebutkan komitmen organisasional adalah sikap atau suatu orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Sedangkan Hall dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai proses terintegrasi atau kongruennya tujuan organisasi dengan tujuan individu.

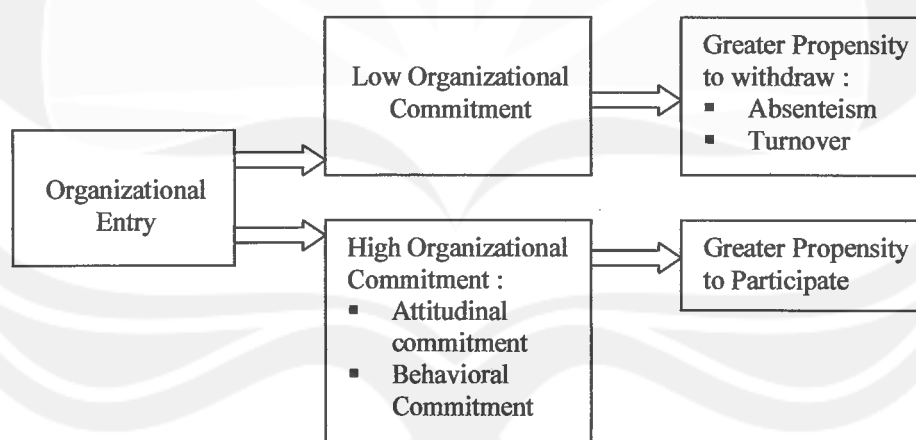
Pendapat lain dikemukakan oleh Kanter dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 261) yang mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu kerelaan dari perilaku sosial untuk memberikan usaha serta kesetiaannya terhadap sistem sosial. Komitmen organisasi menurut Mathieu dan Zajac, 1990 dalam Supriyono (2003 : 92) adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi. Grusky, 1966 dalam Panggabean (2001 : 3) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah hakekat dari hubungan anggota organisasi dengan sistem sebagai suatu kesatuan. Sedangkan Porter et al, 1974 dalam Panggabean (2001 : 3) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah tanggapan afektif yang berasal dari hasil evaluasi karyawan terhadap situasi kerja yang mengikatkan mereka dengan sebuah organisasi. Selanjutnya, Mowday, Steers dan Porter, 1979 dalam Panggabean (2001 : 3) berpendapat bahwa komitmen organisasi, pada umumnya dapat diartikan sebagai suatu keterikatan afektif karyawan dengan

sebuah organisasi dan merupakan suatu keinginan dari karyawan untuk berusaha atas nama organisasi tersebut.

Dari definisi-definisi diatas dapat dikatakan bahwa komitmen adalah hasil evaluasi terhadap situasi kerja sebagai lingkup identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang supaya tetap berpartisipasi aktif dan memiliki kerelaan untuk tetap memberikan usaha serta kesetiiaannya terhadap organisasi dalam proses terintegrasi atau kongruennya tujuan organisasi dengan tujuan individu.

### 2.5.2. Proses Komitmen

**Gambar 2.5**  
**Proses Komitmen**



Sumber : Richard dan Steers, 1982 dalam Haryani (2001 : 153)

Dari gambar diatas, model proses komitmen secara konseptual dapat dibedakan menjadi tiga tahap (Richard dan Steers, 1982 dalam Haryani, 2001 : 152) :

### 1. *Organizational Entry*

Tahap ini berkenaan dengan pemilihan karyawan akan organisasi yang akan dimasuki. Dengan demikian akan mencakup kesesuaian karir individu dengan organisasi. Pada tahap ini sebenarnya pemilihan terjadi pada kedua belah pihak, yaitu karyawan memilih organisasi yang akan dimasukinya, sedang organisasi memilih karyawan yang akan dipekerjakan.

### 2. *Organizational Commitment*

Pada tahap kedua ini karyawan menetapkan kedalaman keterlibatannya dengan organisasi. Lebih lanjut focus dari komitmen organisasional ini pada kedalaman identifikasi karyawan dengan tujuan-tujuan organisasi, nilai-nilai anggota organisasi, dan keinginan untuk bekerja keras dalam mempertahankan misi organisasi.

### 3. *Propensity*

Tahap terakhir ini berhubungan dengan bagaimana kecenderungan untuk karyawan dengan komitmen organisasi rendah dan tinggi. Karyawan dengan komitmen rendah akan terdapat kecenderungan yang besar untuk keluar organisasi. Apabila tidak demikian dapat dilihat bahwa karyawan ini mempunyai tingkat absensi yang tinggi, demikian juga kinerja (*performance*) relatif rendah. Sedangkan pada karyawan dengan komitmen tinggi, kecenderungannya adalah tetap bergabung dengan perusahaan. Karyawan ini pada umumnya juga menunjukkan tingkat partisipasi terhadap organisasi yang besar.

### 2.5.3. Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Ada tiga jenis komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 262), yaitu :

a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Jenis ini berkaitan dengan keterikatan emosional yang dipunyai seseorang dengan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Individu yang memiliki komitmen afektif, berarti individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi. Semakin kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi yang semakin intensif sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya.

b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Jenis ini bermakna keberkelanjutan keanggotaan individu terhadap suatu organisasi setelah mempertimbangkan kerugian-kerugian dan resiko-resiko yang akan dialaminya kalau ia meninggalkan organisasi. Individu yang memiliki komitmen jenis ini, akan melihat untung-rugi secara finansial dengan cara membandingkan organisasi saat ini terhadap organisasi yang memberikan kemungkinan bekerja. Jika dilihat dari segi pendapatan masih menguntungkan organisasi yang sekarang, iapun akan tetap bertahan.

c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen yang mengandung dimensi moral dan didasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggung jawab yang



dipikul oleh seseorang terhadap organisasi. Semakin individu bisa menerima nilai-nilai organisasi dan semakin sesuai nilai pribadi individu dengan nilai organisasi, akan semakin tumbuh kesadaran bahwa ia telah menerima hak-hak tertentu yang diberikan oleh organisasi.

#### 2.5.4. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Luthans, 1998 dalam Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 262) mengemukakan aspek-aspek komitmen organisasi, yaitu :

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasinya
- b. Kerelaan untuk sungguh-sungguh berusaha demi kepentingan organisasi
- c. Keyakinan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi

Bar-Hayim dan Berman dalam Dongoran (2000 : 37) membedakan komitmen dalam dua dimensi, yaitu :

- a. Komitmen aktif

Bercirikan keterlibatan dan identifikasi (*involvement and identification*)

- b. Komitmen pasif

Bercirikan keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi (*intention to stay*)

Sedangkan Porter et al, 1974; angle dan Perry, 1981 dalam Supriyono (2003:92) mengemukakan komitmen dalam dua dimensi, yaitu :

- a. Kepercayaan yang kuat terhadap keterterimaan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b. Keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi

## **2.6. Hubungan Antara Rasa Percaya dan Komitmen Organisasi Dengan Rasa Berdaya Tim**

Organisasi yang didirikan pasti memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai. Dan untuk mencapainya tidak semudah seperti apa yang dibayangkan karena dibutuhkan suatu kebersamaan dari para anggotanya. Dengan kata lain, sebuah organisasi tidak dapat dipisahkan dari masing-masing pribadi individu yang ada didalamnya.

Suatu organisasi pada umumnya terbagi dalam beberapa bidang yang tentu saja bidang-bidang tersebut saling berkaitan fungsi. Dengan adanya pembagian dalam bidang-bidang tersebut akan mempermudah dalam penanganan hal tertentu. Didalam bidang-bidang ini juga terdapat sekelompok individu yang saling bekerja sama guna mewujudkan suatu tujuan organisasi. Sekelompok individu ini merupakan suatu tim kerja yang utuh. Kelangsungan hidup suatu organisasi sangat bergantung dari para individu yang bekerja dan bagaimana cara mereka mengelola organisasi tersebut. Dengan adanya kondisi tersebut, maka diperlukan suatu daya dan kemampuan untuk melakukannya. Daya dan kemampuan ini akan dapat bertahan jika dalam suatu tim terdapat rasa kebersamaan dan rasa saling percaya.

Kepercayaan yang ditumbuhkan akan menjadi landasan bagi suatu tim untuk dapat bekerja secara efektif. Dengan adanya kepercayaan akan mempermudah tim dalam menghadapi berbagai permasalahan yang ada sehingga dapat menyelesaikannya dengan baik. Selain itu, rasa percaya yang ditimbulkan juga dapat meningkatkan komitmen, menjaga semangat dan kinerja tanpa perlu

adanya pengawasan yang begitu ketat. Menciptakan ketidakpercayaan dalam kelompok bukanlah ide yang bagus, hal ini dikarenakan beberapa alasan seperti yang diungkapkan oleh Yulianie, Prihanto dan Sinambela (2003 : 263) yaitu : (a) ketika anggota kelompok tidak saling percaya dengan anggota lain dalam bekerja, mereka akan cenderung malas dalam bekerja dan tampil layaknya orang yang tidak tahu apa-apa, (b) ketika anggota kelompok tidak percaya satu sama lain, mereka akan bersaing untuk mempertahankan bahwa milik dan kepentingannya saja yang paling baik. Dan (c) ketidakpercayaan dapat menciptakan konflik yang bersifat merusak/ menghancurkan di antara anggota kelompok.

Selain rasa percaya, komitmen juga menjadi faktor penting bagi berdayanya suatu tim. Dengan adanya komitmen terhadap organisasinya, diharapkan dapat terjalin kebersamaan, kekompakan, rasa saling memiliki, rasa tanggungjawab dan konsekuen terhadap apa yang sudah menjadi kesepakatan dalam tim yaitu mencapai tujuan organisasi.