

---

## Konsep Dasar dalam Mendesain Organisasi

Bagus Riyono

---

Dalam mendesain organisasi ada empat keputusan dasar yang perlu diambil. Keputusan itu mencakup pembagian pekerjaan (*division of labor*), pendelegasian wewenang (*authority delegation*), pengelompokan tugas (*departmentalization*), dan yang terkait dengan *span of control*.

Setelah pekerjaan dibagi-bagi perlu dipertimbangkan bagaimana melakukan koordinasi. Mekanisme koordinasi ini dapat dilakukan dengan lima cara yaitu (1) *mutual adjustment*, (2) *direct supervision*, (3) *work process standardization*, (4) *standardization of output*, (5) *standardization of skills (input)*.

Struktur organisasi dapat dibagi menjadi lima bagian menurut tugas dan fungsinya, yaitu (1) *strategic apex* yang berfungsi sebagai koordinator keseluruhan aktivitas organisasi, (2) *operating core* yang bertugas untuk melakukan pekerjaan pokok dari organisasi, (3) *middle line* yang menjembatani *strategic apex* dan *operating core*, (4) *technostructure* yang berfungsi sebagai analis dan penyusun standard, serta (5) *support staff* yang berfungsi sebagai pendukung kehidupan organisasi.

Sebagai konsekuensi dari *authority delegation* akan diperoleh kondisi sentralisasi atau desentralisasi. Seberapa besar tingkat de-sentralisasi yang akan terjadi dapat dilihat dari seberapa banyak kewenangan pengambilan keputusan didistribusikan ke bawah (*vertical decentralization*) atau ke samping (*horizontal decentralization*). Proses pengambilan keputusan memiliki lima tahapan yaitu (1) mengum-pulkan informasi, (2) memproses informasi untuk memberi rekomendasi, (3) memilih alternatif tindakan yang bisa diambil, (4) memberi otorisasi untuk melaksanakan tindakan yang dipilih, dan (5) melaksanakan tindakan.

Dengan mempertimbangkan semua aspek tersebut akan dapat disusun lima model struktur organisasi, yaitu (1) *simple structure*, (2) *machine bureaucracy*, (3) *professional bureaucracy*, (4) *divisionalized form*, dan (5) *adhocracy*. Tiap model memiliki karakteristik, kondisi lingkungan yang cocok dan permasalahannya.

Desain organisasi sebagai hasil keputusan pihak manajemen yang akan berujung pada pembentukan struktur, dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu sekali jadi atau model berkembang.

Model sekali jadi artinya struktur yang dibentuk sudah dipertimbangkan masak-masak dengan memperhitungkan segala kemungkinan, kemudian diputuskan dan tidak diubah lagi. Model berkembang akan lebih cepat diputuskan tetapi keputusan tersebut tidaklah bersifat tetap. Dengan mempertimbangkan perubahan situasi dan kondisi lingkungan serta perubahan kebutuhan, struktur yang sudah dibentuk dapat diubah sewaktu-waktu sesuai kebutuhan. Namun demikian, isi dari keputusan itu kurang lebih akan sama, walaupun prosesnya bisa berbeda-beda (Gibson, 1993).

Ada empat macam keputusan yang harus diambil ketika manajemen akan melakukan desain organisasi. Keempat keputusan tersebut pada akhirnya akan membentuk suatu struktur organisasi. Dua keputusan yang pertama akan mencakup pekerjaan individual yang berkisar pada aktivitas dan kewenangan, sedangkan dua keputusan berikutnya akan mencakup kelompok pekerjaan atau departemen.

Pertama, manajemen perlu memutuskan bagaimana membagi pekerjaan yang kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang lebih simpel atau lebih kecil. Aktivitas total dari suatu organisasi yang kompleks perlu dipecah-pecah ke dalam aktivitas-aktivitas kecil yang saling terkait. Hasil dari keputusan ini akan berupa pekerjaan dan tanggung jawab yang khusus, atau sering disebut spesialisasi. Dari sekian banyak

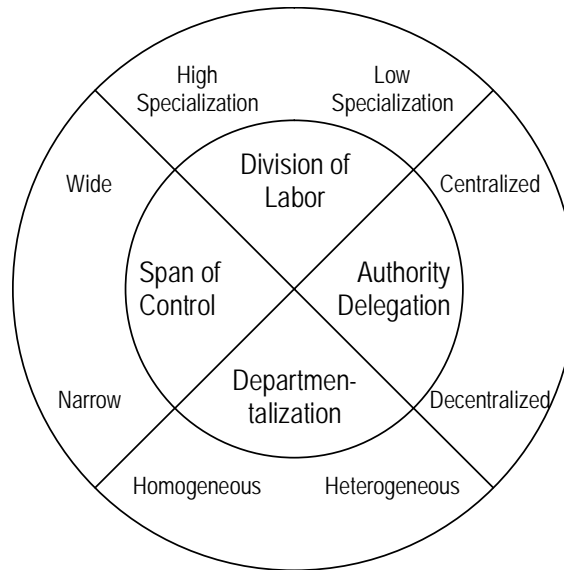
karakteristik pekerjaan, salah satu yang penting adalah tingkat spesialisasinya. Dalam istilah populer hal ini disebut sebagai *Division of Labor*.

Keputusan ke dua yang perlu dilakukan adalah membagi kewenangan dalam jabatan-jabatan yang telah dibentuk. Kewenangan dapat diartikan sebagai hak untuk mengambil keputusan tanpa menunggu petunjuk dari atasan dan untuk memerintah pihak lain yang sudah ditentukan. Hak untuk mengambil keputusan dimiliki oleh semua jabatan, sedangkan hak untuk memerintah pihak lain hanya dimiliki oleh posisi manager atau *supervisor*. Istilah yang sering dipakai adalah *Authority Delegation*.

Keputusan berikutnya yang harus diambil adalah cara mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan tersebut. Hal ini merupakan sejenis klasifikasi pekerjaan yang dapat menghasilkan kelompok pekerjaan yang homogen atau sebaliknya bisa juga memunculkan kelompok pekerjaan yang heterogen. Dalam disiplin ilmu organisasi, aktivitas ini disebut *Departmentalization*.

Akhirnya hal keempat yang dijadikan pertimbangan dalam membentuk struktur organisasi adalah besarnya satu kelompok kerja yang diinginkan, atau banyaknya anggota yang proporsional untuk dikelola oleh seorang *supervisor*. Ukuran ini disebut *span of control* yang perlu ditentukan apakah akan banyak atau sedikit, tergantung kebutuhan dan kondisi yang ada.

Secara garis besar keempat keputusan tersebut dapat digambarkan dalam diagram berikut ini.



**Gambar 1. Empat keputusan pokok dalam mendesain struktur organisasi (berdasarkan klasifikasi dari Gibson, 1993)**

Di samping itu, ada hal lain yang juga tidak kalah penting dalam mendesain sebuah organisasi, yaitu bagaimana membentuk mekanisme koordinasi antarbagian yang muncul setelah dilakukannya *division of labor*. Mekanisme koordinasi ini menurut Mintzberg (1993) ada lima macam, yaitu (1) *mutual adjustment*, (2) *direct supervision*, (3) *standardization of process*, (4) *standardization of skills*, dan (5) *standardization of output*. Mekanisme koordinasi ini akan menjelaskan bagaimana suatu organisasi bekerja.

*Mutual adjustment* adalah mekanisme koordinasi melalui proses komunikasi informal yang sederhana. Pada kondisi ini para pelaku atau pekerja saling berkomunikasi untuk mengkoordinir pekerjaan mereka bersama. Karena sifatnya yang sederhana maka mekanisme ini sering terjadi pada organisasi yang sederhana pula. Namun demikian, proses yang sederhana ini akan muncul kembali ketika sebuah organisasi sudah sedemikian kompleks, tetapi membutuhkan keputusan yang cepat. Misalnya, ketika NASA akan meluncurkan pesawat luar angkasa, para

ahli yang sangat terspesialisasi pada bidang masing-masing akan saling berkomunikasi langsung sewaktu harus mengambil keputusan yang mendesak.

Ketika organisasi sudah mulai berkembang dan pekerja sudah semakin terfokus pada pekerjaan masing-masing yang menjadi spesialisasinya, maka koordinasi akan dilakukan oleh atasan langsung mereka. Maka terjadilah mekanisme koordinasi dengan *direct supervision*. Kalau dianalogikan mekanisme koordinasi ini bagaikan otak dengan tangan, yaitu pimpinan sebagai otaknya dan para pekerja sebagai tangannya. Masing-masing tangan akan melakukan tugas sesuai dengan perintah sang otak.

Selain *mutual adjustment* dan *direct supervision*, mekanisme koordinasi juga bisa dilakukan melalui standardisasi. Standardisasi adalah adanya prosedur baku atau ukuran baku mengenai tugas yang harus dikerjakan. Sebagai contoh, dengan adanya SOP seorang pekerja akan mampu melakukan tugas sesuai dengan yang diinginkan oleh atasannya, walaupun tanpa pengawasan atau perintah langsung. Adapun yang bisa distandardisasi adalah proses kerja, *output* dari pekerjaan, atau ketrampilan pekerja.

Standardisasi proses kerja bisa dilakukan jika isi pekerjaan tersebut memang sudah jelas atau sudah bisa diprogramkan. Dalam pekerjaan perawat untuk melayani pasien, apa saja yang harus dilakukan setiap pagi dapat

distandardisasi, seperti memeriksa infus, menyiapkan sarapan, mengecek obat yang harus diminum, menata segala yang dibutuhkan pasien dalam satu baki khusus, lalu memberikannya pada pasien. Jika pekerjaan sifatnya selalu berubah dan tidak bisa diprogramkan begitu saja, misalnya proses diagnosis penyakit yang harus dilakukan oleh dokter, maka standardisasi proses ini kurang tepat.

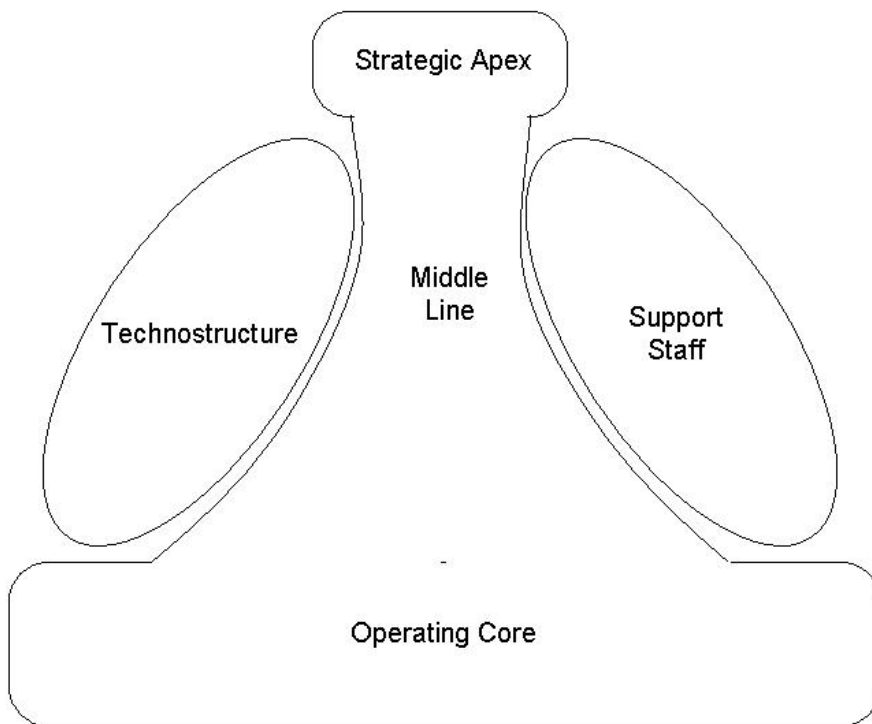
Standardisasi *output* atau hasil kerja dapat dilakukan jika hasil pekerjaan sudah memiliki kriteria jelas, sehingga bisa menjadi ukuran. Sebagai contoh, salah satu indikator keberhasilan program kesehatan adalah rendahnya angka kematian bayi. Bagaimana menjaga rendahnya angka kematian bayi tersebut dipercayakan pada petugas lapangan, tanpa diatur secara khusus. Hal terpenting adalah angka kematian bayi harus ditekan serendah mungkin.

Hal ketiga yang bisa distandardisasi adalah kemampuan atau ketrampilan petugas. Hal ini didasari asumsi bahwa dengan standard ketrampilan tertentu, kita bisa mengharapkan pekerjaan yang ditugaskan pada mereka akan diselesaikan dengan baik. Standard ketrampilan ini dapat dilihat dari pendidikan atau sertifikat profesional yang dimiliki seorang calon petugas. Sebagai contoh, untuk menjadi perawat di rumah sakit tertentu, seseorang harus lulus dengan IP minimal 2,75 dari akademi perawat yang sudah terakreditasi. Contoh lain ketika tim

dokter melakukan pembedahan usus buntu, misalnya, dokter bedah tidak perlu berkomunikasi dengan ahli anestesi karena masing-masing sudah mengetahui apa yang harus dilakukan. Keterampilan mereka sudah terstandarisasi. Mereka sudah saling percaya satu sama lain karena percaya pada latar belakang pendidikan masing-masing.

Mekanisme koordinasi tersebut perlu menjadi pertimbangan pokok dalam proses melakukan desain organisasi. Namun, ada aspek lain yang juga sangat penting, yaitu proses

departementasi. Ketika akan melakukan departementasi, ada satu hal yang perlu diperhatikan, yaitu tugas atau fungsi apakah yang kita butuhkan dalam organisasi kita. Kadang departementasi dilakukan karena latah, tanpa alasan cukup kuat yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi kita yang spesifik. Tugas dan fungsi organisasi secara umum dapat digolongkan menjadi lima bagian, yaitu (1) *strategic apex*, (2) *operating core*, (3) *middle line*, (4) *technostructure*, dan (5) *support staff*.



Gambar 2. Lima Bagian Pokok dari Organisasi

*Strategic apex* adalah pimpinan tertinggi dari suatu organisasi, sering juga disebut *top management*. Ini merupakan satu dari dua fungsi inti dari sebuah organisasi bersama-sama dengan *operating core*. *Strategic apex* adalah bagian yang bertanggung jawab terhadap organisasi secara keseluruhan. Mereka terdiri dari CEO (presiden direktur atau direktur utama) dan dewan direksi, serta staf yang membantu mereka secara langsung, misalnya *executive secretary*, dan sebagainya.

Tanggung jawab utama *strategic apex* adalah untuk memastikan organisasi menjalankan misi dengan efektif dan mempertanggungjawabkannya pada pihak luar yang menjadi *share holder* utama, seperti pemerintah, pemegang saham, pemilik, atau masyarakat. Untuk menjalankan tanggung jawab tersebut *strategic apex* memiliki tiga paket tugas utama.

Tugas pertama berkaitan dengan mekanisme *direct supervision*, yaitu melakukan alokasi sumber daya, memerintahkan bawahan untuk melakukan pekerjaan, melakukan pengambilan keputusan yang penting dan strategis, menyelesaikan konflik, mendesain organisasi dan menempatkan staff yang sesuai, memonitor kinerja karyawan, serta memotivasi karyawan melalui sistem *reward* yang memadai.

Tugas kedua adalah pengelolaan lingkungan agar memperlancar jalannya organisasi. Pimpinan pada posisi *strategic apex* harus meluangkan waktu yang

cukup banyak untuk menyediakan informasi tentang aktivitas organisasi kepada pihak-pihak luar yang memiliki pengaruh kuat terhadap kelangsungan hidup organisasi. Mereka juga harus menjaga hubungan tingkat tinggi dengan orang-orang di luar organisasi (terutama *customer* penting), baik dalam menyediakan informasi maupun untuk keperluan negosiasi tingkat tinggi.

Tugas ketiga adalah untuk mengembangkan strategi organisasi. Strategi bisa dikatakan sebagai kekuatan yang menjembatani organisasi dengan lingkungan. Oleh karena itu, dalam merumuskan strategi diperlukan kepekaan terhadap kondisi dan situasi lingkungan, termasuk tuntutan lingkungan terhadap organisasi. Di samping itu untuk menjalankan strategi dengan efektif perlu kemampuan untuk mengambil keputusan yang tidak mengganggu pola serta elan kerja organisasi, sehingga bisa adaptif terhadap lingkungan sekaligus sesuai dengan gaya organisasinya. Walaupun proses pengembangan strategi ini bukan monopoli *strategic apex*, tetapi merekalah yang paling banyak berperan.

Secara umum, tugas *strategic apex* paling abstrak dan memiliki ruang lingkup paling luas, paling fleksibel dan bervariasi, serta melibatkan proses pengambilan keputusan untuk jangka panjang. Oleh karena itu, mekanisme koordinasi yang paling tepat di antara mereka yang termasuk kelompok *strategic apex* adalah *mutual adjustment*.

*Operating core* dari sebuah organisasi adalah mereka yang melakukan tugas pokok dari organisasi tersebut dan berkaitan langsung dengan produk maupun jasa dari organisasi. Misalnya, di rumah sakit atau puskesmas, orang yang menjadi *operating core* adalah dokter dan perawat yang langsung menangani pasien; di kantor kecamatan, *operating core*-nya adalah petugas yang berhubungan langsung dengan pelayanan masyarakat. Ada empat tugas pokok dari *operating core* ini, yaitu (1) menangani *input* dari produksi atau jasa organisasi, misalnya di rumah sakit adalah bagian pendaftaran pasien, (2) melakukan transformasi dari *input* menjadi *output*, misalnya melakukan *treatment* untuk menyembuhkan penyakit pasien, (3) mendistribusikan *output*, misalnya dengan menjual produk atau mempromosikan jasa kepada masyarakat luas, dan (4) memberikan *support* langsung pada pengelolaan *input*, transformasi, dan *output*, misalnya bagian *maintenance* atau bagian rekam medis, atau perawat yang membantu tugas dokter.

Pada kelompok *operating core* ini mekanisme koordinasi yang lazim dipakai adalah standarisasi, baik itu proses, *output*, maupun *skills*. Jenis standarisasi apa yang akan diterapkan sangat tergantung pada jenis pekerjaan yang dilakukan. Standarisasi pada pabrik perakitan mobil akan sangat berbeda dengan standarisasi di perguruan tinggi.

*The middle line* merupakan penghubung antara *strategic apex* dan *operating core* yang memiliki kewenangan bersifat formal. Termasuk dalam *middle line* dimulai dari mandor (*first-line supervisor*) sampai dengan *senior manager*. Kewenangan mereka lazimnya ditandai dengan mekanisme *direct supervision* dan hubungan satu dengan yang lainnya bersifat *scalar*, yaitu berada pada jalur tunggal dari atas ke bawah, yang berarti bahwa setiap bawahan hanya akan memiliki satu atasan. Keberadaan *middle line* sebagai kepanjangan tangan *strategic apex* adalah untuk alasan praktis karena semakin besar suatu organisasi, maka semakin sulit bagi *strategic apex* untuk bisa mengendalikan semua *operating core* secara langsung. Ada batasan maksimum yang berkaitan dengan jumlah bawahan yang bisa disupervisi secara efektif, disebut sebagai *span of control*.

Sebagai penghubung, tugas *middle line managers* adalah menyalurkan informasi dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dari bawah dia mengumpulkan informasi, dapat berupa permasalahan yang dialami unit kerjanya, proposal untuk perubahan, dan keputusan yang membutuhkan persetujuan atasan yang lebih tinggi. Dari atas dia membawa alokasi sumber daya yang diperuntukkan pada unitnya, peraturan dan rencana yang harus diterjemahkan, dan proyek tertentu yang harus dikerjakan oleh unitnya. Di samping tugas-tugas yang terkait dengan

mekanisme *direct supervision* tersebut, *middle line managers* juga memiliki tugas untuk membangun *network* antara sesama *middle line manager* karena kebanyakan tugas mereka interdependen satu sama lain. Mereka juga bertanggung jawab untuk memformulasikan strategi untuk unit kerja mereka, walaupun harus tetap sejalan dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Semakin ke bawah tugas *middle line managers* ini akan semakin konkret dan semakin fokus pada alur kerja dari *operating core*.

*Technostructure* adalah bagian dari organisasi yang berperan sebagai analis beserta stafnya, yang pekerjaannya akan mempengaruhi pekerjaan bagian lain dari organisasi tersebut. Mereka adalah orang-orang yang merancang, merencanakan, dan melatih orang untuk menjalankan *operating core* dari organisasi, tetapi mereka sendiri tidak melakukannya secara langsung. *Technostructure* menjamin kualitas pekerjaan *operating core* melalui standarisasi, baik proses, output, maupun skills. Posisi mereka sering disebut dengan istilah analis, yang bisa digolongkan menjadi tiga, yaitu: *work-study analyst*, yang melakukan standarisasi proses kerja, *planning and control analyst*, yang melakukan standarisasi output, dan *personnel analyst*, yang melakukan standarisasi skills (misal dengan pelatihan-pelatihan).

*Technostructure* ini bisa berada pada tingkat bawah sampai atas. Pada tingkat bawah mereka melakukan standarisasi

proses kerja dari *operating core*, sedangkan pada tingkat menengah mereka melakukan standarisasi ketrampilan terhadap *middle line manager*. Terakhir, pada tingkat atas mereka bisa berperan sebagai desainer dari sistem atau proses perencanaan strategis, atau menyusun sistem keuangan yang bisa mengontrol pencapaian tujuan dari unit-unit kerja yang pokok.

Walaupun tugas mereka berkisar pada proses standarisasi, tetapi mekanisme koordinasi mereka lebih banyak dengan *mutual adjustment*. Mereka lebih banyak terlibat dengan bagian-bagian lain dari organisasi melalui hubungan informal, seperti layaknya konsultan internal dari organisasi tersebut.

*Support staff* adalah bagian dari organisasi yang relatif mandiri dibandingkan bagian-bagian yang lain. Mereka berfungsi sebagai *support* yang tidak langsung terhadap kehidupan organisasi tersebut. Termasuk dalam *support staff* antara lain bagian kafeteria, bagian *legal counsel*, *public relation*, atau bagian hubungan industrial. Masing-masing berperan penting bagi kehidupan organisasi, tetapi tidak langsung berhubungan dengan bisnis utama dari organisasi tersebut. Peran *support staff*, seperti halnya *technostructure*, tersebar mulai pada tingkat bawah (seperti kafeteria) sampai dengan tingkat atas (*legal counsel* atau *public relation*).

Karena variasi fungsi yang begitu banyak, tidak mudah untuk menentukan



mekanisme koordinasi apa yang layak diterapkan pada bagian *support staff* ini. Namun, karena kebanyakan mereka adalah orang-orang yang memiliki spesialisasi pada bidangnya masing-masing (ahli hukum sebagai *legal counsel*, ahli masak pada kafetaria, *industrial relation specialist*, dan sebagainya), maka bisa dikatakan bahwa standarisasi ketrampilan umum dipakai dalam mekanisme koordinasi bagian *support staff* ini.

### **Desentralisasi**

Seperti tersebut di bagian awal tentang keputusan-keputusan penting yang perlu dilakukan dalam mendesain organisasi, salah satunya adalah *authority delegation*. Dalam *authority delegation*, keputusan yang dapat diambil adalah seberapa besar delegasi yang akan diberikan ke bawahan. Semakin tinggi kewenangan yang didelegasikan ke bawah, maka semakin besar desentralisasi yang dilakukan.

Alasan dilakukannya desentralisasi sedikitnya ada tiga, yaitu (1) *top management* tak akan mungkin memahami semua permasalahan yang timbul di bawah, apalagi memecahkannya sendiri, (2) dengan desentralisasi organisasi dapat merespon kondisi lokal dengan lebih cepat, tanpa menunggu keputusan dari pusat, dan (3) dengan desentralisasi motivasi bawahan akan lebih terangsang karena mereka diberi kewenangan untuk mengambil keputusan secara mandiri.

Pada umumnya desentralisasi artinya adalah pengurangan kewenangan dari atas karena diserahkan ke bawah (*vertical decentralization*). Namun, bisa juga kewenangan ini diserahkan ke samping, yaitu dari *line managers* (pemilik jabatan struktural) diserahkan ke staf atau analis (jabatan fungsional), disebut sebagai *horizontal decentralization*. Kewenangan itu sendiri berarti kontrol atas pengambilan keputusan dalam proses pekerjaan. Menurut Paterson, langkah-langkah pengambilan keputusan dapat dipecah menjadi lima tahapan.

Tahapan dalam pengambilan keputusan menurut Paterson (dalam Mintzberg, 1993, hlm. 100-101) adalah, (1) mengumpulkan informasi yang akan disampaikan ke pengambil keputusan tanpa komentar tentang apa yang bisa dilakukan, (2) memproses informasi untuk memberikan nasehat pada pengambil keputusan tentang apa yang harus dilakukan, (3) menentukan pilihan dari sekian alternatif tindakan – mana yang akan dilakukan, (4) memberikan otorisasi tentang tindakan yang harus dilakukan, dan (5) melakukan tindakan tersebut, atau proses eksekusi. Kewenangan seseorang akan maksimal jika semua hal tersebut ada dalam kendalinya – sistem yang *centralized*. Sebaliknya desentralisasi maksimum adalah ketika pengambil keputusan hanya melakukan pemilihan terhadap alternatif tindakan, sementara pengumpul informasi dan pemberi

nasehat dilakukan oleh staf, otorisasi dilakukan oleh atasan, dan eksekusi dilakukan oleh bawahan.

Perlu dipahami bahwa masing-masing tahapan tersebut memiliki pengaruh yang sama besar terhadap dilakukannya suatu tindakan. Pada tahapan pengumpulan informasi, seseorang bisa memilih dan memilah informasi apa yang akan disampaikan, dalam proses pemberian nasehat distorsi bisa lebih banyak dilakukan, pada tahapan pemilihan alternatif tindakan jelas sekali pengaruhnya, proses otorisasi juga bisa menentukan jadi dilakukan atau tidaknya suatu rencana tindakan tersebut, dan pada proses eksekusi bisa jadi dilakukan penyimpangan dari keputusan yang sudah ada. Oleh karena itu, desentralisasi harus dilakukan dengan hati-hati dan membutuhkan kesalingpercayaan antarsemua pihak.

Berdasarkan aspek-aspek yang terkait dengan desain organisasi tersebut, Mintzberg (1993, hlm. 157-281) merumuskan lima model struktur organisasi yang masing-masing cocok untuk kondisi tertentu. Kondisi tersebut mencakup usia organisasi, ukuran organisasi, kondisi lingkungan, dan sifat organisasi tersebut. Konsep organisasi sebagai makhluk hidup mengharuskan organisasi tersebut selalu melakukan *sense making* terhadap lingkungannya dan selanjutnya beradaptasi dengan cara yang paling tepat. Peter Drucker (2001) dalam konsepnya mengenai *the*

*organization of the future* menegaskan bahwa tidak ada satu bentuk ideal dari organisasi. Tidak ada satu resep yang baku bagi organisasi, yang bisa diterapkan kapan saja dan di mana saja. Organisasi masa depan adalah organisasi yang dibentuk berdasarkan fungsi, sehingga setiap struktur dalam organisasi tersebut dibuat hanya jika ada tuntutan untuk menjalankan suatu fungsi.

Kelima model struktur organisasi yang dirumuskan oleh Mintzberg tersebut adalah (1) *The Simple Structure*, (2) *The Machine Bureaucracy*, (3) *The Professional Bureaucracy*, (4) *The Divisionalized Form*, dan (5) *Adhocracy*.

*The Simple Structure* memiliki karakteristik yang paling sederhana. Biasanya organisasi ini hampir tidak memiliki bagian *technostructure*, sedikit memiliki *support staff*, *division of labor*-nya bersifat longgar, masing-masing unit kerja tidak begitu banyak berbeda, dan hirarki kepemimpinannya rendah. Organisasi ini tidak begitu peduli dengan perencanaan, *training*, maupun fungsi-fungsi penghubung. Kebanyakan perilaku yang diterapkan dalam organisasi ini juga jarang yang bersifat formal, jadi seolah-olah terkesan bahwa tidak ada struktur yang jelas, atau sering disebut bersifat organik. Organisasi ini juga tidak memiliki spesialis atau tenaga ahli, walaupun ada mereka hanya dikontrak kalau sedang dibutuhkan saja.

Mekanisme koordinasi yang paling menonjol pada *simple structure* ini adalah

*direct supervision*. Kewenangan untuk mengambil keputusan penting semuanya tersentralisasi pada pimpinan tertinggi. Dengan demikian *strategic apex* merupakan bagian kunci yang sangat menentukan dalam struktur organisasi. Sering yang terjadi adalah hanya ada satu orang "bertengger" di *strategic apex* dan dibawahnya langsung *operating core* yang bersifat organik (dalam arti tidak tertata dengan tertib, atau sifatnya fleksibel terserah kemauan atasan). Sang pimpinan puncak memiliki *span of control* yang begitu luas, sehingga hampir semua karyawan bisa langsung melapor kepadanya.

*Simple Structure* ini merupakan bentuk organisasi yang cocok dengan kondisi yang sifatnya juga *simple*, tetapi bisa sekaligus dinamis. Lingkungan yang sederhana memungkinkan untuk dipahami oleh satu orang pimpinan, sehingga pengambilan keputusan cukup dilakukan oleh satu orang itu saja. Di sisi lain, karena sifatnya yang organik tadi, organisasi ini juga mampu untuk beradaptasi dengan cepat, terutama ketika masa depan memang susah untuk diprediksi. Kondisi seperti ini tidak mungkin dikelola dengan standarisasi, karena *toh* situasi akan berubah terus dan standar akhirnya akan selalu kadaluwarsa. Apa gunanya standar kalau setiap kali harus diubah dan diubah, artinya sama saja dengan tidak ada standar. Dalam kehidupan suatu organisasi pasti pernah mengalami bentuk yang sederhana ini, terutama

ketika organisasi tersebut masih kecil pada tahun-tahun awal berdirinya. Namun, ada juga organisasi yang mempertahankan bentuk sederhana ini sampai waktu yang cukup lama. Mereka merasa komunikasi informal nyaman dan efektif, sehingga terus dipertahankan.

Permasalahan yang mungkin timbul adalah kemungkinan rancunya antara mana isu strategis dan mana isu yang sifatnya operasional sehari-hari, karena semuanya menumpuk pada *strategic apex*, yang hanya terdiri dari satu orang. *Simple structure* juga merupakan pilihan yang resikonya paling tinggi karena nasib organisasi hanya dipegang oleh satu orang.

*The Machine Bureaucracy* adalah bentuk organisasi yang sangat rapi dengan fungsi-fungsi yang terspesialisasi; tugas-tugas rutin; prosedur kerja yang formal pada bagian *operating core*; banyaknya aturan dan formalisasi komunikasi di seluruh bagian organisasi; unit-unit operasi yang besar; mengelompokkan tugas berdasarkan fungsi; relatif tersentralisasi dalam pengambilan keputusan; serta struktur administrasi yang rinci dan tegas dalam membedakan antara lini dan staf.

Standarisasi adalah mekanisme pokok dalam koordinasi, sehingga bagian *technostructure* menjadi bagian kunci dari *Machine Bureaucracy* ini. Walaupun secara formal bagian *technostructure* tidak memiliki kekuasaan, tetapi karena

organisasi tidak bisa berjalan tanpa adanya prosedur standar, maka para analis ini memiliki peran yang sangat besar dalam “mengatur” pekerjaan orang lain. Di antara lima kemungkinan konfigurasi struktur organisasi, *Machine Bureaucracy* adalah yang paling menekankan *division of labor* dan pembedaan unit-unit kerja, baik secara vertikal, horizontal, lini atau staf, fungsional, hirarkikal, dan status. *Machine Bureaucracy* adalah sebuah struktur yang sangat terobsesi dengan kontrol atau pengendalian dan pengawasan. Oleh karena itu, mentalitas para anggota organisasinya juga berorientasi pada kontrol. Dengan desain dan kondisi yang seperti itu, maka struktur model ini adalah sebuah struktur yang rawan konflik.

Kondisi yang cocok untuk *Machine Bureaucracy* adalah lingkungan yang stabil dan sederhana. Model ini sering terdapat pada organisasi yang sudah matang dan sudah cukup besar, sehingga memang memerlukan proses yang repetitif dan memerlukan standardisasi. Perusahaan yang memiliki produksi massal adalah contoh *Machine Bureaucracy* yang paling dikenal. Kondisi lain yang menunjang terbentuknya *Machine Bureaucracy* adalah adanya kontrol yang kuat dari luar organisasi. Kontrol eksternal selalu akan menimbulkan formalisasi dan sentralisasi.

Salah satu kelemahan utama dari model ini adalah berasal dari proses pengambilan keputusan yang

tersentralisasi dan proses pelaporan yang berantai dari bawah ke atas. Pada saat kondisi berubah, ketika pimpinan butuh waktu untuk mengetahui fakta-fakta detil, mereka terbebani dengan tugas rutin untuk melakukan pengambilan keputusan yang terus mengalir dan menumpuk ke atas. Akibatnya mereka bertindak seadanya saja dan kurang adekuat dalam memikirkan alternatif keputusan, karena informasinya terlalu abstrak.

*The Professional Bureaucracy* menekankan mekanisme koordinasi melalui standardisasi ketrampilan, melalui pelatihan dan indoktrinasi. Mereka akan merekrut karyawan baru yang akan *ditraining* sesuai kebutuhan pekerjaan lalu diberi kewenangan untuk bidang kerja masing-masing. Maksud kewenangan dalam bidang kerja masing-masing adalah kondisi yang relatif independen dari rekan kerjanya dan terfokus pada pelanggan masing-masing yang harus dilayani. Contoh sederhananya adalah dosen yang ketika di dalam kelas tidak lagi dikontrol oleh atasan atau rekan kerjanya secara langsung. Mereka memiliki kebebasan untuk melakukan tugasnya.

Kenapa disebut birokrasi, karena koordinasi dilakukan berdasar desain atau standar tertentu yang menentukan sejak awal apa yang harus dikerjakan. Perbedaan mendasar dengan *machine bureaucracy* adalah bahwa *professional bureaucracy* menekankan kewenangan yang bersumber pada profesionalisme –

*the power of expertise*. Sementara *machine bureaucracy* bersandar pada kewenangan formal dari posisi struktural – *the power of office*. Di samping itu *Professional Bureaucracy* juga merupakan struktur yang sangat terdesentralisasi baik secara vertikal maupun horisontal. *Power* terletak pada *operating core*, yaitu para profesional yang memberikan pelayanan pada klien atau pelanggan.

Kondisi yang menunjang konfigurasi *professional bureaucracy* ini adalah ketika sebuah organisasi memiliki *operating core* yang didominasi oleh para profesional, yang saat bekerja menggunakan prosedur yang sulit dipelajari dalam waktu pendek. Oleh karena itu, lingkungan yang cocok adalah yang bersifat kompleks tetapi stabil.

*The Divisionalized Form* adalah struktur organisasi yang bentuk departementasi dari *middle line* tingkat atasnya didasarkan pada basis konsumen. Misalnya divisi satu bertanggung jawab pada konsumen remaja, divisi dua pada konsumen dewasa, dan sebagainya. Bisa juga pembagian berdasar wilayah, seperti ada divisi Jawa Tengah dan ada divisi Jawa Barat. Mekanisme koordinasi yang menonjol adalah standarisasi *output*, misalnya *revenue* yang dihasilkan, atau besar keuntungan yang diperoleh pada jangka waktu tertentu.

Dalam *divisionalized form* terdapat pemisahan tugas yang tajam antara kantor pusat dan divisi-divisi. Komunikasi antara keduanya terbatas

dan kebanyakan bersifat formal, terbatas pada penyampaian standar kinerja dari pusat dan informasi tentang prestasi kerja dari divisi-divisi. Kantor pusat dicegah untuk tidak terlalu mengurus detail pekerjaan di divisi karena hal ini akan mengganggu kinerja divisi dan bahkan mengingkari tujuan pembentukan divisi itu sendiri, yaitu otonomi pada divisi.

Dalam *divisional form*, divisi diberi kewenangan untuk menjalankan bisnis mereka sendiri. Divisi langsung mengontrol operasi dan menentukan sendiri strategi untuk melayani pasar dalam ruang lingkup bisnisnya. Kantor pusat hanya mengontrol *strategic portfolio*, yaitu melihat konfigurasi divisi-divisi secara keseluruhan apakah bisa berjalan sinergis dilihat dari perpaduan antara produk dan pasar. Jika perlu kantor pusat bisa membentuk divisi baru, atau menjual satu divisi, dan bisa juga menutup atau membubarkan satu divisi jika dianggap tidak menguntungkan.

Kondisi yang mendorong dibentuknya *divisionalized form* terutama adalah keberagaman pasar (*market diversity*). Oleh karena itu *divisionalized form* ini juga harus disertai dengan diversifikasi produk atau jasa, tanpa adanya itu pembentukan divisi akan tidak maksimal keuntungannya. Lingkungan yang menunjang *divisionalized form* adalah lingkungan yang tidak terlalu kompleks dan tidak terlalu dinamik, atau mirip dengan lingkungan yang cocok untuk model *machine*

*bureaucracy*. Usia dan besarnya organisasi juga menjadi pendorong dibentuknya divisi, karena semakin besar sebuah organisasi maka perlu diversifikasi.

Salah satu resiko dalam *divisionalized form* adalah kecenderungan untuk tersentralisasinya kekuasaan baik pada level divisi maupun pada kantor pusat. Sehingga dalam organisasi yang besar, bahkan raksasa tersebut kekuasaan yang begitu besar hanya berada di tangan beberapa orang saja.

*Adhocracy* memiliki karakteristik sebagai berikut: sebuah struktur yang sangat organik dengan minimal formalisasi; spesialisasi pekerjaan yang tinggi berdasar pendidikan formal; para spesialis akan memiliki "rumah", yaitu departemen fungsional, tetapi mereka bekerja pada tim-tim kecil yang mengerjakan proyek-proyek khusus yang fokus pada pasar tertentu; banyak menggunakan alat-alat atau mekanisme penghubung untuk melakukan koordinasi yang bersifat *mutual adjustment* di antara dan di dalam tim-tim tersebut. Sebuah tim dapat terdiri dari berbagai macam ahli dan sekaligus pejabat struktural, dan mendapatkan kewenangan pada ruang lingkup tertentu tergantung tugasnya (*selective decentralization*).

*Adhocracy* ini memungkinkan inovasi dengan minimnya standarisasi dalam bekerja. Model ini juga merupakan model struktur yang paling jauh dari prinsip manajemen klasik dari Henry Fayol maupun Frederick Taylor, terutama

dalam hal *unity of command*. Dalam model ini, alur komunikasi dan pengambilan keputusan sangat fleksibel dan informal. Itulah sebabnya *adhocracy* lebih berfokus pada inovasi, bukan standarisasi.

Kondisi lingkungan yang membutuhkan model *adhocracy* ini adalah lingkungan yang kompleks dan dinamis.

### Daftar Pustaka

- Cummings, T. G. and Worley, C. G. 1997. *Organization Development and Change*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Drucker, Peter F. 2001. *The Organization of The Future*. Hesselbein, F., Goldsmith, M., dan Beckhard, R. (Eds.). Jakarta: The Drucker Foundation/ Elexmedia Komputindo.
- French, W.L., Bell, Jr., Cecil H., and Zawacki, Robert A. 2000. *Organization Development and Transformation*. Boston: McGraw-Hill.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, Jr., J.H. 1993. *Organization: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organization*. New Jersey: Prentice Hall.

---

## Psikologi Pemaafan

Latifah T. Wardhati & Faturochman

---

Dalam berinteraksi dengan individu lain, seseorang kadang-kadang berbuat salah kepada individu lain. Pada sisi lain, ia tentu pernah mengalami perlakuan dan situasi yang mengecewakan atau menyakitkan. Tidak semua orang mau dan mampu secara tulus memaafkan dan melupakan kesalahan orang lain. Proses memaafkan memerlukan kerja keras, kemauan kuat dan latihan mental karena terkait dengan emosi manusia yang fluktuatif, dinamis dan sangat reaktif terhadap stimulan luar. Karenanya, tidak mengherankan bila ada gerakan dan kelompok ekstrim atau pihak yang melakukan perbuatan anti sosial sebagai akibat dari dendam dan kekecewaan masa lalu yang tidak termaafkan.

Dalam berbagai ajaran agama serta kepercayaan, sikap altruistik memang dijadikan bentuk idealisme perilaku. Artinya, manusia hendaknya diharapkan secara tulus memohon maaf atas kesalahan mereka dan memberi maaf atas tindakan keliru yang mengena pada mereka. Saling memaafkan merupakan salah satu bentuk tradisi hubungan antar manusia, akan tetapi tradisi ini sering kali juga hanya merupakan ritual belaka. Dengan kata

lain, perilaku tersebut dilakukan namun tidak disertai ketulusan yang sungguh-sungguh. Pada sisi lain, ada mitos yang mengatakan bahwa dengan memberi maaf maka beban psikologis yang ada akan hilang. Pada kenyataannya banyak orang yang memberi maaf kepada orang lain kemudian kecewa dengan tindakan tersebut. Hal ini terjadi karena permintaan maaf sering tidak ditindaklanjuti dengan perilaku yang konsisiten dengan permintaan maaf tersebut.

Hal yang sama pentingnya dengan memberikan maaf adalah kemauan meminta maaf. Seseorang akan sulit memaafkan jika orang yang bersalah tidak minta maaf dan berupaya memperbaiki kesalahannya. Beberapa penelitian (Darby dan Schlenker, 1982; Ohbuchi dkk, 1989) menemukan bahwa meminta maaf sangat efektif dalam mengatasi konflik interpersonal, karena permintaan maaf merupakan sebuah pernyataan tanggung jawab tidak bersyarat atas kesalahan dan sebuah komitmen untuk memperbaikinya. Droll (1984) menyatakan bahwa memaafkan merupakan bagian dan kemampuan seseorang melakukan komunikasi interpersonal.

### Peran Pemaafan

Proses pemaafan sulit dilakukan oleh satu pihak saja karena individu tidak mungkin mengharapkan hanya salah satu pihak saja yang aktif meminta maaf ataupun memberi maaf. Proses maaf-memaafkan juga tidak dapat dilakukan tanpa intensi, di satu pihak yang bersalah secara enteng memohon maaf di lain pihak yang tersakiti sekedar mengiyakan saja lalu komunikasi terhenti sampai di situ. Kondisi ini menimbulkan kesan seolah-olah peristiwa itu berlalu tanpa makna, namun masih terdapat *api dalam sekam* yang pada suatu saat tertentu akan menimbulkan letupan kekecewaan dan sakit hati ketika interaksi mereka menghadapi masalah lain.

Maaf-memaafkan dalam rangka memperbaiki hubungan interpersonal memerlukan tindak lanjut sesuai dengan tujuan ke masa depan, tidak berhenti pada sekedar mengatakan maaf. Maaf-memaafkan merupakan suatu momentum awal untuk melangkah lebih jauh ke masa depan secara bersama-sama. Kedua belah pihak seharusnya bersama-sama membina kembali suatu hubungan seperti halnya membuka lembaran baru hubungan interpersonal di antara mereka.

Dalam memaafkan idealnya sikap dan perasaan negatif memang harus digantikan dengan sikap dan perasaan positif, namun pada kenyataannya hal ini tidak mudah dilakukan, apalagi secara cepat. Selalu ada persoalan psikologis di

antara dua pihak yang pernah mengalami keretakan hubungan akibat suatu kesalahan. Oleh karena itu, pemaafan secara dewasa bukan berarti menghapus seluruh perasaan negatif tetapi menjadi sebuah keseimbangan perasaan (Smedes, 1984). Keinginan untuk berbuat positif tidak berarti menghapuskan perasaan negatif yang pernah ada. Suatu keseimbangan akan dicapai jika hal yang positif dan negatif berkoeksistensi. Hal ini hanya dapat dicapai bila masing-masing individu mampu belajar menyadari bahwa setiap orang mempunyai kekurangan masing-masing. Peristiwa menyakitkan boleh jadi dilakukan oleh seorang teman tetapi mungkin dirinya juga turut berperan atas terjadinya peristiwa tersebut. Kesadaran seperti inilah yang lebih dibutuhkan daripada usaha membuat ilusi mengganti semua pengalaman negatif menjadi hal positif

Zechmeister dan Romero (2002) menyatakan bahwa pemaafan sering diberikan oleh korban karena dituntut memenuhi peran sosial dalam masyarakat. Selain itu, korban bersedia memaafkan karena merasa mempunyai moral yang tinggi dan ingin mendapat penghargaan dari orang yang menyakiti. Pemaafan juga secara sosial dijadikan instrumen untuk menghalangi keinginan seseorang membalas dendam.

McCullough dkk. (1997) mengemukakan bahwa memaafkan dapat dijadikan seperangkat motivasi untuk mengubah seseorang untuk tidak



membalas dendam dan meredakan dorongan untuk memelihara kebencian terhadap pihak yang menyakiti serta meningkatkan dorongan untuk konsiliasi hubungan dengan pihak yang menyakiti. Worthington dan Wade (1999) menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa secara kesehatan memaafkan memberikan keuntungan psikologis, dan memaafkan merupakan terapi yang efektif dalam intervensi yang membebaskan seseorang dari kemarahannya dan rasa bersalah. Selain itu, memaafkan dapat mengurangi marah, depresi, cemas dan membantu dalam penyesuaian perkawinan (Hope, 1987). Memaafkan dalam hubungan interpersonal yang erat juga berpengaruh terhadap kebahagiaan dan kepuasan hubungan (Karremans dkk, 2003 ; Fincham, dan Beach, 2002).

Zechmeister dan Romero (2002) meneliti persepsi memaafkan dengan metode analisis atas narasi. Subyek diminta menuliskan peristiwa yang menyakitkan, baik sebagai orang yang disakiti maupun yang menyakiti dan rasa sakit hati yang dapat dimaafkan dan yang tidak dapat dimaafkan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi luka interpersonal tergantung pada peran seseorang sebagai korban atau pelaku dan tergantung kemampuan mereka untuk memaafkan. Subyek dengan ungkapan memaafkan menggambarkan hasil dan pengaruh positif dalam mengelola dirinya daripada subyek yang menuliskan

ungkapan berisi hal-hal yang tidak memaafkan.

### Definisi Pemaafan

Menurut Smedes (1984) menerima orang lain tidak sama dengan memaafkan. Menerima orang lain terjadi ketika orang lain tersebut dianggap sebagai orang yang baik. Sementara itu, memaafkan orang lain terjadi tatkala orang lain itu melakukan hal-hal buruk terhadap.

Pemaafan merupakan kesediaan untuk menanggalkan kekeliruan masa lalu yang menyakitkan, tidak lagi mencari--cari nilai dalam amarah dan kebencian, dan menepis keinginan untuk menyakiti orang lain atau diri sendiri. Pendapat senada dikemukakan oleh McCullough dkk. (1997) yang mengemukakan bahwa pemaafan merupakan seperangkat motivasi untuk mengubah seseorang untuk tidak membalas dendam dan meredakan dorongan untuk memelihara kebencian terhadap pihak yang menyakiti serta meningkatkan dorongan untuk konsiliasi hubungan dengan pihak yang menyakiti. Enright (dalam McCullough dkk., 2003) mendefinisikan pemaafan sebagai sikap untuk mengatasi hal-hal yang negatif dan penghakiman terhadap orang yang bersalah dengan tidak menyangkal rasa sakit itu sendiri tetapi dengan rasa kasihan, iba dan cinta kepada pihak yang menyakiti.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemaafan

adalah upaya membuang semua keinginan pembalasan dendam dan sakit hati yang bersifat pribadi terhadap pihak yang bersalah atau orang yang menyakiti dan mempunyai keinginan untuk membina hubungan kembali.

Baumeister dkk. (1998) menggambarkan dua dimensi dari pemaafan. Pertama adalah dimensi intrapsikhis. Dimensi ini melibatkan aspek emosi dan kognisi dari pemaafan. Kedua adalah dimensi interpersonal. Dimensi ini melibatkan aspek sosial dari pemaafan. Pemaafan yang total mensyaratkan dua dimensi di atas. Pemaafan yang semu cirinya terbatas pada dimensi interpersonal yang ditandai dengan menyatakan memberi maaf secara verbal terhadap orang yang bersalah tetapi masih terus menyimpan sakit hati dan dendam. Baumeister dkk. (1998) mensyaratkan adanya pernyataan intrapsikhis seperti ketulusan dalam pemaafan bukan hanya perilaku interpersonal dan sekedar rekonsiliasi. Pemaafan yang tulus merupakan pilihan sadar individu melepaskan keinginan untuk membalas dan mewujudkannya dengan respons rekonsiliasi.

Menurut Fincham dkk. (2004) dimensi dalam pemaafan ada dua. Pertama adalah membuang motivasi pembalasan dendam dan penghindaran. Kedua adalah meningkatkan motivasi kebaikan atau kemurahan hati dan rekonsiliasi.

### **Faktor-faktor pengaruh perilaku memaafkan**

Cara lain untuk menghindari rasa sakit hati selain memaafkan adalah melupakan. Menurut Smedes (1984) melupakan kesalahan yang menyakitkan merupakan cara yang berbahaya karena berarti melarikan diri dari masalah yang dialami. Ada dua jenis sakit hati yang bisa dilupakan. Pertama adalah melupakan rasa sakit hati yang sepele sehingga tidak perlu dipikirkan. Kedua adalah melupakan rasa sakit hati yang sangat besar sehingga tidak bisa ditampung oleh ingatan otak manusia. Peristiwa yang pernah terjadi akan menjadi catatan sejarah kehidupan mungkin sebagai bagian dan fase kesulitan dan masa kelam di dalam kehidupan seseorang. Sebuah luka psikologis akan dirasakan sakit pada saat luka tersebut diungkap kembali. Memberi maaf identik dengan menutup luka tetapi tidak berarti melupakan bahwa luka tersebut pernah ada. Dengan ataupun tanpa memberi maaf seseorang tidak akan mudah melupakan luka hatinya, karena memberi maaf sesungguhnya tidak bertujuan melupakan luka hati melainkan memberi kesempatan baik kepada orang lain maupun kepada diri sendiri untuk membangun hubungan yang lebih serasi. Sikap tidak memaafkan biasanya mengasah tumbuhnya kemarahan dan dendam.

Rasa sakit hati dapat menciptakan krisis pemberian maaf. Hal ini terjadi

tatakala rasa sakit hati tersebut selalu bersifat pribadi, tidak adil dan mendalam (Smedes, 1984). Merupakan hal yang bijaksana untuk tidak mengubah semua rasa sakit hati menjadi krisis pemberian maaf. Ada tiga contoh rasa sakit akibat ketidakadilan yang cukup mendalam sehingga membawa seorang ke dalam krisis pemberian maaf. Ketiga hal itu meliputi ketidaksetiaan, pengkhianatan, dan kebrutalan. Seseorang yang tidak memenuhi janji kesetiaan melanggar hubungan yang berdasarkan janji dan kepercayaan, hubungan tidak bisa diteruskan lagi kecuali kalau kesalahan itu diperbaiki. Setiap hubungan antarmanusia yang dijalin berdasarkan kepercayaan juga akan rusak oleh pengkhianatan. Untuk menjadi kekasih atau sahabat setelah melakukan pengkhianatan merupakan hal yang sulit. Perbuatan brutal seperti penganiayaan, pemerkosaan dengan kekerasan, penghinaan yang kejam, menghadang seseorang pada tahap krisis pemberian maaf yang paling menyakitkan hati. Memaafkan orang yang melakukan perbuatan brutal mungkin membuat para pelaku itu menjadi manusiawi, tetapi ini hanyalah sebagian dari solusinya. Dalam kehidupan sosial orang-orang yang melakukan tindak kekerasan seperti menyiksa atau membunuh orang lain membutuhkan lebih daripada sekedar maaf agar mereka tidak lagi melakukan tindak kejahatan serupa.

Munculnya kemampuan memaaf-

kan dalam hubungan interpersonal merupakan hasil interaksi yang kompleks. Beberapa penelitian menunjukkan memaafkan berhubungan dengan kebahagiaan psikologis (Karremans dkk, 2003), empati (McCullough dkk, 1997; Zebmeister dan Romero, 2002; Macaskil dkk, 2002), permohonan maaf dan *perspective taking* (Takaku, 2001), atribusi dan penilaian kekejaman orang yang menyakiti (McCullough dkk, 2003). Pada sisi lain, memaafkan merupakan terapi yang efektif dalam beberapa kasus klinis seperti pelecehan seksual dalam keluarga (Freedmen dan Enright, 1996) dan aborsi (Coyle dan Enright, 1997). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa memaafkan tergantung pada kebahagiaan psikologis (Karremans dkk., 2003) dan permohonan maaf dari pihak yang salah (Takaku, 2001).

Berikut ini dijelaskan secara lebih rinci beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pemberian maaf seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli yang disebutkan di atas.

#### a. Empati

Empati adalah kemampuan seseorang untuk ikut merasakan perasaan atau pengalaman orang lain. Kemampuan untuk empati ini erat kaitannya dengan pengambilalihan peran. Melalui empati terhadap pihak yang menyakiti, seseorang dapat memahami perasaan pihak yang menyakiti merasa bersalah dan tertekan akibat perilaku yang

menyakitkan. Dengan alasan itulah beberapa penelitian menunjukkan bahwa empati berpengaruh terhadap proses pemaafan (McCullough dkk, 1997, 1998, 2003; Zechmeister dan Romero, 2002; Macaskil dkk., 2002; Takaku, 2001). Empati juga menjelaskan variabel sosial psikologis yang mempengaruhi pemberian maaf yaitu permintaan maaf (*apologies*) dari pihak yang menyakitinya. Ketika pelaku meminta maaf kepada pihak yang disakitinya maka hal itu bisa membuat korban lebih berempati dan kemudian termotivasi untuk memaafkannya.

b. Atribusi terhadap pelaku dan kesalahannya

Penilaian akan mempengaruhi setiap perilaku individu. Artinya, bahwa setiap perilaku itu ada penyebabnya dan penilaian dapat mengubah perilaku individu (termasuk pemaafan) di masa mendatang. Dibandingkan dengan orang yang tidak memaafkan pelaku, orang yang memaafkan cenderung menilai pihak yang bersalah lebih baik dan penjelasan akan kesalahan yang diperbuatnya cukup adekuat dan jujur (A1-Mabuk dkk., 1998). Pemaaf pada umumnya menyimpulkan bahwa pelaku telah merasa bersalah dan tidak bermaksud menyakitinya sehingga ia mencari penyebab lain dari peristiwa yang menyakitinya itu. Perubahan penilaian terhadap peristiwa yang menyakitinya ini memberikan reaksi emosi positif yang

kemudian akan memunculkan pemberian maaf terhadap pelaku (Takaku, 2001).

c. Tingkat kelukaan

Beberapa orang menyangkal sakit hati yang mereka rasakan untuk mengakuinya sebagai sesuatu yang sangat menyakitkan. Kadang-kadang rasa sakit membuat mereka takut seperti orang yang dikhianati dan diperlakukan secara kejam. Mereka merasa takut mengakui sakit hatinya karena dapat mengakibatkan mereka membenci orang yang sangat dicintainya, meskipun melukai. Mereka pun menggunakan berbagai cara untuk menyangkal rasa sakit hati mereka. Pada sisi lain, banyak orang yang merasa sakit hati ketika mendapatkan bukti bahwa hubungan interpersonal yang mereka kira akan bertahan lama ternyata hanya bersifat sementara. Hal ini sering kali menimbulkan kesedihan yang mendalam. Ketika hal ini terjadi, maka pemaafan tidak bisa atau sulit terwujud (Smedes, 1984).

d. Karakteristik kepribadian

Ciri kepribadian tertentu seperti ekstrasvert menggambarkan beberapa karakter seperti bersifat sosial, keterbukaan ekspresi, dan asertif. Karakter yang hangat, kooperatif, tidak mementingkan diri, menyenangkan, jujur, dermawan, sopan dan fleksibel juga cenderung menjadi empatik dan bersahabat. Karakter lain yang diduga berperan adalah cerdas,

analitis, imajinatif, kreatif, bersahaja, dan sopan (McCullough dkk., 2001b).

e. Kualitas hubungan

Seseorang yang memaafkan kesalahan pihak lain dapat dilandasi oleh komitmen yang tinggi pada relasi mereka. Ada empat alasan mengapa kualitas hubungan berpengaruh terhadap perilaku memaafkan dalam hubungan interpersonal. Pertama, pasangan yang mau memaafkan pada dasarnya mempunyai motivasi yang tinggi untuk menjaga hubungan. Kedua, dalam hubungan yang erat ada orientasi jangka panjang dalam menlain hubungan di antara mereka. Ketiga, dalam kualitas hubungan yang tinggi kepentingan satu orang dan kepentingan pasangannya menyatu. Keempat, kualitas hubungan mempunyai orientasi kolektivitas yang menginginkan pihak-pihak yang terlibat untuk berperilaku yang memberikan keuntungan di antara mereka (McCullough dkk., 1998).

### Bias Menilai Pemaafan

Pada umumnya orang mengatakan bahwa maaf-memaafkan senantiasa membawa kebaikan, namun pada kenyataannya tidaklah demikian (Spiring & Spiring, 1996). Akibatnya, sejumlah individu berupaya untuk bertindak terburu-buru memberi maaf, sebaliknya juga terburu-buru mengharapkan segera dimaafkan ketika memintanya, namun akhirnya mereka kecewa karena kenyataannya yang mereka hadapi sama

sekali berbeda. Memberi maaf seperti layaknya membebaskan seorang tahanan dari belenggu kesalahan. Terlalu cepat memberi maaf menyebabkan tahanan bebas tanpa dikenai sangsi. Sebaliknya, individu yang memberi maaf tadi sepertinya menggantikan kedudukan sebagai tahanan. Dapat dibayangkan jika seseorang terlalu cepat memberi maaf kepada pihak lain akibat dari peristiwa yang menyakitkan. Tentu saja hal itu tidak akan mudah dilakukan. Ada beberapa alasan tentang hal ini. Di antaranya dijelaskan di bawah ini.

Bila terlalu cepat dimaafkan, apalagi ketika kesalahannya besar, pihak yang bersalah akan merasa bahwa perilaku yang ia lakukan tidak memiliki bobot yang berarti bagi keretakan hubungan mereka. Akibatnya, dia akan menganggap perbuatan tersebut tidak perlu dipermasalahkan sehingga walaupun terjadi kembali tidak akan menimbulkan masalah besar.

Sebaliknya, pasangan yang tersakiti berharap dengan memberi maaf akan memperoleh penghargaan dari pasangannya. Kenyataannya justru tidak demikian. Ia terbelenggu ucapan maafnya sendiri, kecewa dengan pemberian maaf yang seolah-olah tidak bermakna.

Dengan memberi maaf pada seseorang secara otomatis menjadikannya sebagai seorang individu yang baik. Kenyataannya tidak demikian. Banyak yang memberi maaf dengan melakukan cara martir. Mereka

mengorbankan perasaannya sendiri. Adakalanya mereka memendam perasaan, memaklumi perilaku pihak lain, dan memaafkannya dengan mudah sekali. Di balik perbuatan ini sesungguhnya terkandung niat untuk menunjukkan superioritas moral terhadap pasangannya melalui perilaku seperti mau mengorbankan perasaan. Kenyataannya imbalan tersebut belum tentu diperolehnya. Sebaliknya, pihak yang bersalah menjadi kurang tanggap dengan sikap pihak lain karena merasa bahwa dianggapnya tidak peduli lagi pada dirinya dan sama sekali tidak berusaha memberikan penghargaan lebih atas perilaku martirnya.

Ada juga anggapan bahwa memberi maaf secara otomatis dapat mengatasi konflik sehingga kelangsungan hubungan dapat berjalan terus. Dalam kasus-kasus tertentu memberi maaf sesuai dengan kewajarannya memang dibutuhkan. Akan tetapi hal ini tidak secara otomatis mengatasi konflik antar personal, yang menjadi masalah dalam tindakan memaafkan, maaf dapat diberikan tanpa perubahan sikap dan emosi terhadap orang yang bersalah.

### Proses Memaafkan

Lewis B. Smedes (1984) dalam bukunya *Forgive and Forget: Healing The Hurts We Don't Deserve* membagi empat tahap pemberian maaf. Pertama adalah *membalut sakit hati*. Sakit hati yang dibiarkan berarti merasakan sakit tanpa mengobatinya sehingga lambat laun

akan mengrogoti kebahagiaan dan kenteraman. Oleh karena itu, meredakan dan memadamkan kebencian terhadap seseorang yang menyakiti bila dibalut, apalagi ditambah dengan obat, ibaratnya memberi antibiotik untuk mematikan sumber sakit.

Kedua yaitu meredakan kebencian. Kebencian adalah respon alami seseorang terhadap sakit hati yang mendalam dan kebencian yang memerlukan penyembuhan. Kebencian sangat berbahaya kalau dibiarkan berjalan terus. Tidak ada kebaikan apapun yang datang dari kebencian yang dimiliki seseorang. Kebencian sesungguhnya melukai si pembenci sendiri melebihi orang yang dibenci. Kebencian tidak bisa mengubah apapun menjadi lebih baik bahkan kebencian akan membuat banyak hal menjadi lebih buruk. Dengan berusaha memahami alasan orang lain menyakiti atau mencari dalih baginya atau instropeksi sehingga ia dapat menerima perlakuan yang menyakitkan maka akan berkurang atau hialnglah kebencian itu.

Ketiga adalah upaya penyembuhan diri sendiri. Seseorang tidak mudah melepaskan kesalahan yang dilakukan orang lain. Akan lebih mudah dengan jalan melepaskan orang itu dari kesalahannya dalam ingatannya. Kalau ia bisa melepaskan kesalahan dalam ingatan berarti ia memperbudak diri sendiri dengan masa lalu yang menyakitkan hati. Kalau ia tidak bisa membebaskan orang lain dari

kesalahannya dan melihat mereka sebagai orang yang kekurangan sebagaimana adanya berarti membalikan masa depannya dengan melepaskan orang lain dari masa lalu mereka. Memaafkan adalah pelepasan yang jujur walaupun hal itu dilakukan di dalam hati. Pemberi maaf sejati tidak berpura-pura bahwa mereka tidak menderita dan tidak berpura-pura bahwa orang yang bersalah tidak begitu penting. Asumsinya, memaafkan adalah melepaskan orang yang serta berdamai dengan diri sendiri dan orang lain.

Keempat yaitu berjalan bersama. Bagi dua orang yang berjalan bersama setelah bermusuhan memerlukan ketulusan. Pihak yang menyakiti harus tulus menyatakan kepada pihak yang disakiti dengan tidak akan menyakiti hati lagi. Pihak yang disakiti perlu percaya bahwa pihak yang meminta maaf menepati janji yang dibuat. Mereka juga harus berjanji untuk berjalan bersama di masa yang akan datang dan saling membutuhkan satu sama lain. Proses memaafkan adalah proses yang berjalan perlahan dan memerlukan waktu (Smedes, 1984). Semakin parah rasa sakit hati semakin lama pula waktu yang diperlukan untuk memaafkan. Kadang-kadang seseorang melakukannya dengan perlahan-lahan sehingga melewati garis batas tanpa menyadari bahwa dia sudah melewatinya. Proses juga dapat terjadi ketika pihak yang disakiti mencoba mengerti kenapa hal itu terjadi bersama-sama dengan upaya

meredakan kemarahan.

### **Penutup**

Pemaafan yang dibahas dalam tulisan ini memfokuskan pada konteks hubungan interpersonal. Oleh karenanya pemaafan merupakan perilaku sosial psikologis yang menekankan pada aspek afektif dan kognitif dalam hubungan antar individu. Secara psikologis pemaafan akan efektif dan berdampak positif bila ada penuntasan persoalan psikologis yang antara lain ditandai dengan ketulusan dan kesungguhan untuk memperbaiki relasi di masa mendatang pada pihak-pihak yang terlibat. Perwujudan akan hal itu harus tampak dalam ungkapan meminta dan memberi maaf. Karenanya, memaafkan, secara psikologis tanpa diwujudkan secara interpersoanal dapat menyakitkan. Sementara itu, ungkapan secara interpersonal tanpa dilandasi ketulusan mengarahkan pemaafan hanya sekedar ritual. Hal yang terakhir inilah kiranya yang selama ini terjadi pada masyarakat Indonesia sehingga konflik dan ketidakharmonisan hubungan sosial sulit diatasi.

**Daftar Pustaka**

- Al-Mabuk, R. H., Dedrick, C. V. L., and Vanderah, K. M. 1998. Attributing Retraining in Forgiveness Theraphy. *Journal of Family Psychoterapy*, 9, 11-30.
- Baumeister, R. F., Exline, J. J., and Sommer, K. L. 1998. The victim role, grudge theory, and two dimensions of forgiveness. In E. L. Worthington, Jr. (eds.), *Dimensions of forgiveness: Psychological Research and Theological Speculations*. Philadelphia: The Templeton Foundation Press.
- Coyle, C.T and Enright, R. D. 1997. Forgiveness Intervention With Postabortion Men. *Journal Of Consulting and Clinical Psychology*, 65 (6), 1042-1046.
- Darby, B.W. and Schlenker, B. R. 1982. Children Reactions to Apologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (4), 742-753.
- Droll, D. M. 1984. Forgiveness: Theory and Research. *Dissertation Abstracts International-B*, 45, 2732.
- Fincham, F. D, Beach, S. R and Davila, J. 2004. Forgiveness and Conflict Resolution in Marriage. *Journal of Family Psychology*, 18, 72-81.
- Freedman, S. R. and Enright, R. D. 1996. Forgiveness as an Intervention Goal With Incest Survivor. *Journal Of Consulting and Clinical Psychology*, 64 (5), 983-992.
- Hope, D. 1987. The Healing Paradox of Forfiveness. *Psychoteraphy*, 24, 240-244
- Karremans, J.C, Paul, Van Lange, A.M. and Ouwerkerk. 2003. When Forgiving Enhances Psychological Well-Being: The Role of Interpersonal commitment, *Journal of Personality and Social Psychology* 34, (5), 1011-1026.
- Macaskill, A, Maltby, J, and Liza D. 2002. Forgiveness of Self and Others and Emotional Empathy, *The Journal of Social Psychology*, 142 (5), 663-665.
- McCullough, M.E, Wortington, E.L, and Rachal, K.C. 1997. Interpersonal Forgiving in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (2), 321-336.
- McCullough, M.E, Wortington, E.L, Rachal, K.C, Sandage, S.J., Brown, S.W, and Hight, T.L. 1998. Interpersonal Forgiving in Close Relationships : II. Theoretical Elaboration and Measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, (6), 1586-1603.



- McCullough, M.E., Bellah, C.G., Kilpatrick, S.D., and Johnson, J.L. 2001. Vengefulness: Relationship with Forgiveness, Rumination, Well-Being, and The Big Five. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 601-610.
- McCullough, M.E, Fincham, F.D and Tsang, J. 2003. Forgiveness, Forbearance and Time : The Temporal Unfolding of Transgression-Related Interpersonal Motivations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 540-557.
- Ohbuchi, K., Kameda, M., and Agarie, N. (1989). Apology as Aggression Control: Its Role in Mediating Appraisal of and Response to Harm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 219-227.
- Smedes, L.B. 1984. *Forgive and Forget: Healing The Hurts We Don't Deserve*. San Francisco: Harpersan.
- Spiring, J.A dan Spiring, M. 1996. *After The Affair. Healing The Pain and Rebuilding Trust When a Partner Has Been Unfaithful*. New York: Hatper Parential.
- Takaku, S. 2001. The Affects of Apology and Perspective Taking on Interpersonal Forgiveness : A Dissonance-Attribution Model of Interpersonal Forgiveness. *Journal of Social Psychology*, 141 (4), 494-508.
- Wade, N. G and Worthington, E. L. 2003. Overcoming Interpersonal Offense: Is Forgiveness the Only Way to Deal with Unforgiveness? *Journal of Counseling and Development*, 81 (3) , 343-353.
- Zechmeister, J.S., dan Romero, C. 2002. Victim and Offender Accounts of Interpersonal Conflict : Autobiographical Narratives of Forgiveness and Unforgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (4), 675--686.

## **CURRICULUM VITAE PENULIS**

### **Johana E. Prawitawari**

Penulis adalah guru besar Fakultas Psikologi UGM. dengan bidang minat Psikologi Klinis. Penulis banyak menghasilkan karya ilmiah baik di dalam maupun di luar negeri. Penulis juga mendalami bidang khusus yakni Psikologi Emosi

### **Moordiningsih**

Penulis adalah staf pengajar di Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan bidang spesifikasi kajian pada Psikologi Pengambilan Keputusan, Psikologi Islami, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Selain aktif menulis, penulis juga menjadi konsultan pada Biro Konsultasi dan Pemeriksaan Psikologis pada universitas yang sama.

### **Bagus Riyono**

Penulis adalah staf pengajar di Fakultas Psikologi UGM bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Pada saat ini sedang menempuh program Doktor Psikologi dengan konsentrasi studi tentang Teori Motivasi. Penulis telah menerbitkan dua buku yang berjudul "Psikologi Kepemimpinan" bersama Emi Zulaifah, dan "Isu-Isu Kontemporer dalam Psikologi Industri dan Organisasi"

### **Latifah T. Wardhani**

Penulis lulus S1 dari Fakultas Ilmu Budaya dan S2 dari Program Magister Sains Psikologi UGM. Saat ini dia menjadi pekerja mandiri dan banyak mengkaji persoalan-persoalan sosial-psikologis.

### **Faturochman**

Penulis saat ini menjadi sekretaris Senat Akademik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Dia aktif menulis diberbagai media massa, jurnal ilmiah, dan telah menghasilkan beberapa buku.