BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemahaman Efektivitas

2.1.1 Definisi Efektivitas

Penelitian kepustakaan yang ada mengenai teori efektivitas memperlihatkan keanekaragaman dalam hal indikator penilaian tingkat efektivitas suatu hal. Hal ini terkadang mempersulit penelaahan terhadap suatu penelitian yang melibatkan teori efektivitas, namun secara umum, efektivitas suatu hal diartikan sebagai keberhasilan dalam pencapaian target atau tujuan yang telah ditetapkan.

Efektivitas memiliki beragam jenis, salah satunya adalah efektivitas organisasi. Sama halnya dengan teori efektivitas secara umum, para ahli pun memiliki beragam pandangan terkait dengan konsep efektivitas organisasi. Ndraha misalnya menyatakan bahwa :

> "Efektivitas organisasi adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (target) atau dengan rumus E = R/T. E:Efektivitas, R:Realisasi, T:Target. R adalah proses dalam hal ini proses produksi, dan setiap proses terdiri dari input, *throughput* dan output" (dalam Makmur, 2008:124).

Berdasarkan teori tersebut, efektivitas merupakan penilaian terhadap hubungan target yang direncanakan dengan realisasi yang dicapai. Realisasi merupakan sebuah proses yang terdiri dari input, *throughput* dan out put. Umumnya teori efektivitas organisasi masih terkait dengan targetan dan tujuan organisasi, walaupun indikator penilaian pencapaian target tersebut berbeda-beda.

Steers misalnya menyatakan :

> "Makin rasional suatu organisasi, makin besar upayanya pada kegiatan yang mengarah ke tujuan. Makin besar kemajuan yang diperoleh ke arah tujuan, organisasi makin efektif pula. Efektivitas dipandang sebagai tujuan akhir organisasi" (Steers, 1977:2).

Pernyataan Steers menegaskan bahwa, efektivitas adalah tujuan akhir dari suatu organisasi. Organisasi-organisasi yang rasional, akan mengarahkan segala tindakannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan ditetapkan oleh organisasi.

Steers menambahkan, bahwa cara yang terbaik untuk meneliti efektivitas ialah memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berhubungan: (1) faham mengenai optimasi tujuan, (2) perspektif sistematika, dan (3) tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi (Steers, 1997: 4-6).

Steers melihat bahwa, penilaian efektivitas terkait pada tiga hal yaitu pemahaman terhadap optimasi tujuan organisasi, mengetahui perspektif sistematika, dan penekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Ketiga hal ini adalah satu kesatuan yang membangun efektivitas.

Agar dapat diukur, target harus dideduksi atau dijabarkan dari tujuan yang paling abstrak atau universal ke tujuan yang paling konkret. Steers berpendapat bahwa :

> "Tujuan tidak diperlakukan sebagai keadaan akhir yang statis, tetapi sebagai sesuatu yang dapat berubah dalam perjalanan waktu. Lagipula, tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek tertentu dapat mempersembahkan masukan-masukan (faktor-faktor produksi) baru demi penentuan tujuan berikutnya. Jadi, tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi bila kita memakai perspektif sistem" (Steers, 1997:6).

Pernyataan Steers di atas menunjukkan bahwa, organisasi harus memiliki tujuan utama yang berjangka panjang. Inilah yang dijadikan visi oleh organisasi. Tujuan ini tidak statis, artinya bisa dirubah seiring perkembangan jalannya organisasi. Selain memiliki tujuan jangka panjang, organisasi perlu juga membuat tujuan-tujuan jangka pendek yang disesuaikan dengan pancapaian tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek ini bisa jadi mempengaruhi tujuan jangka panjang.

2.1.2 Indikator Efektivitas

Gibson et al. mengemukakan beberapa kriteria untuk dapat menilai efektivitas. Menurut Gibson et.al. efektivitas dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan optimal antara produktivitas, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan (Gibson et al., 1996:28).

Penentuan beberapa kriteria di atas karena organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang bergejolak dengan sumber daya terbatas, sedangkan ancaman terhadap pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya agak lazim terjadi. Dalam lingkungan demikian, organisasi bukan saja harus memenuhi serangkaian persyaratan organisasi (misalnya mendapatkan sumber daya, efisiensi, produksi/ keluaran, pembaruan organisasi, unsur kepuasan), tetapi juga harus memenuhi persyaratan perilaku tertentu sehubungan dengan para anggotanya.

Ketujuh kriteria itu jika dikelompokkan dapat terbagi ke dalam empat kategori, yaitu organisasi, lingkungan, pekerja, dan praktek manajemen. Hal ini sejalan dengan pendapat Steers

> “Pada hakekatnya, pandangan seperti ini mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat

> ditemukan dalam empat kelompok umum. Keempat kelompok umum ini adalah: (1) karakteristik organisasi, (2) karakteristik lingkungan, (3) Karakteristik pekerja, dan (4) kebijakan dan praktek manajemen" (Steers, 1977: 9).

Karakteristik organisasi, terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi. Karakteristik lingkungan mencakup dua aspek. Pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi (contoh: kondisi ekonomi dan pasar, peraturan pemerintah). Kedua adalah Lingkungan intern. Lingkungan ini pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi, meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja. Karakteristik pekerja, perhatian harus diberikan kepada peranan perbedaan individual antara para pekerja dalam hubungannya dengan efektivitas. Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda. Kebijakan dan praktek manajemen, di sini kita akan memperhatikan betapa variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangi pencapaian tujuan.

Produktivitas hanya dapat diwujudkan apabila sumber daya yang ada dalam organisasi diberdayakan. Whitemore mengemukakan bahwa *"Productivity is a measure of the use of the resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the use resources to the amount of resources employed"* (Whitemore, 1979: 2). Terjemahan : Produktivitas adalah ukuran penggunaan sumber daya organisasi dan biasanya diungkapkan sebagai

perbandingan antara hasil yang didapat dengan banyaknya sumber daya yang digunakan.

Berdasarkan definisi produktivitas di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Whitemore manambahkan bahwa ada tujuh kunci untuk produktivitas yang tinggi, yaitu:

1) Keahlian,
2) Kepemimpinan
3) Kesederhanaan organisasi dan operasional;
4) Kepegawaian
5) Tugas
6) Perencanaan
7) Pelatihan manajerial khusus.

(Whitemore, 1979: 2).

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa ketujuh faktor kunci produktivitas tinggi itu bertalian erat dengan manajemen SDM yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan, kepemimpinan, dan tanggung jawab. Dengan demikian, manajemen SDM memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas tidak saja ditentukan oleh kualitas manajemen yang menyangkut tanggung jawab dan kepemimpinan, namun juga menyangkut masalah moral organisasi yang menuntut keterbukaan dan kejujuran sehingga dapat mencapai kualitas dan produktivitas.

Kualitas memegang peranan kunci dalam efektivitas, karena tujuan dan organisasi tanpa adanya kualitas, menjadi tidak efektif. Tjiptono mengemukakan sebagai berikut:

> “Secara spesifik tidak ada definisi kualitas yang bisa diterima, namun secara universal dan definisi yang ada terdapat beberapa persamaan,

> yaitu dalam elemen-elemen: (1) kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; (2) kualitas terhadap produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan; (3) kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya, apa yang dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)" (Tjiptono, 1996: 51).

Berdasarkan argumentasi tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa kualitas menunjukkan suatu pencapaian yang melebihi harapan pelanggan atau harapan masyarakat. Kualitas juga merupakan kondisi yang selalu berubah sesuai dengan harapan-harapan konsumen yang mencakup produk, jasa, manusia, proses produksi, dan kualitas lingkungan. Tjiptono selanjutnya mengemukakan sebagai berikut:

> "Konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk barang atau jasa yang terdiri kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian merupakan suatu ukuran seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan. Pada kenyataannya aspek ini bukanlah satu-satunya aspek kualitas" (Tjiptono, 1996: 51).

Konsep kualitas pada kenyataannya bersifat kondisional dan tidak ada satu pun konsep kualitas yang berlaku seragam. Oleh karena itu, diperlukan suatu konsep kualitas yang luas cakupannya. Dalam konteks ini Triguno mengartikan sebagai berikut.

> "Kualitas sebagai standar yang harus dicapai oleh seseorang/ kelompok/lembaga/organisasi mengenai kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja, proses, dan hasil kerja atau produk yang berupa barang dan jasa. Berkualitas mempunyai arti memuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal, dalam arti optimal pemenuhan atas tuntutan/persyaratan pelanggan/masyarakat" (Triguno, 1997: 76).

Kualitas pada dasarnya terkait dengan pelayanan yang terbaik, yaitu suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara memuaskan. Dalam konteks ini, menurut Garvin, ada lima macam perspektif kualitas yang berkembang. Kelima macam perspektif inilah yang bisa menjelaskan situasi yang berlainan, yang meliputi sebagai berikut.

> *"(1)Transedental approach*, kualitas dipandang sebagai *innate excellence*, di mana kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. (2) *Product based approach*, kualitas merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. (3) *Used based approach*, kualitas tergantung pada orang yang memandangnya sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. (4) *Manufacturing based approach*, memerhatikan praktik-praktik perekayasaan dan pemanufakturan serta mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian/sama dengan persyaratan. (5) *Value based approach*, memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade off* antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai *affordable excellence"* (dalam Lovelock, 1994: 84-85).

Pemahaman akan adanya perbedaan pandangan terhadap kualitas sebagaimana diuraikan di atas dapat bermanfaat dalam mengatasi konflik-konflik yang kadang kala timbul di antara pimpinan dalam bagian yang berbeda. Cara yang terbaik bagi setiap penyelenggaraan jasa layanan seperti aparat pemerintahan desa adalah menggunakan perpaduan antara beberapa perspektif kualitas dan secara aktif menyesuaikan setiap saat dengan kondisi yang dihadapi.

Tujuan setiap organisasi adalah efektif, bukan efisiensi karena tidak semua yang efisien itu efektif. Apa gunanya membuat sebuah organisasi atau sebuah sistem menjadi lebib efisien jika organisasi atau sistem itu sepenuhnya tidak efektif. Dalam hubungan ini, Osborn dan Plastrik menyatakan:

> "Warga negara yang demokratis tidak hanya menuntut pemerintahan yang lebih murah, tetapi mereka menuntut pemerintahan yang berjalan dengan baik. Mereka lebih menginginkan produktivitas, tetapi mereka juga lebih menginginkan nilai. Mereka lebih menginginkan tingkat kejahatan yang rendah daripada kepolisian yang murah, dan mereka juga lebih menginginkan pekerjaan yang lebih bagus daripada pelatihan yang lebih murah" (Osborn dan Plastrik, 1997: 14).

Argumentasi yang dikemukakan oleh Osborn dan Plastrik itu menunjukkan tentang betapa pentingnya efektivitas dibandingkan efisiensi, tetapi bukan berarti efisiensi tidak penting dalam organisasi. Gambaran tentang efisiensi harus bertolak dari efektivitas sehingga setiap organisasi harus lebih mengedepankan efektivitas daripada efisiensi Gibson et al. mengemukakan sebagai berikut:

> "Efisiensi diartikan sebagai rasio keluaran dibanding masukan. Kriteria jangka pendek ini memfokuskan pada siklus masukan- proses-keluaran, dan bukan menekankan pada elemen masukan dan proses. Ukuran efisiensi termasuk tingkat pendapatan (*rate of return*) dari kapital dan aset, unit biaya, bahan buangan dan pemborosan, waktu berhenti, tingkat hunian, dan biaya per pasien, per siswa dan per klien. Ukuran efisiensi tidak bisa harus dalam bentuk rasio manfaat biaya keluaran, atau waktu adalah bentuk umum ukuran ini" (Gibson et al., 1996: 51).

Dari beberapa pengertian efisiensi dapat dipahami bahwa efisiensi banyak digunakan dalam kajian-kajian ekonomi. Istilah efisiensi banyak digunakan dalam konteks produksi. Menurut Kuper dan Kuper:

> "Efisiensi adalah pemakaian sedikit mungkin sumber atau unit untuk menghasilkan sebanyak mungkin output. Jadi, istilah ini merujuk pada biaya pengadaan kombinasi input tertentu (bukan satu jenis input, misalnya energi) untuk membuat output tertentu" (Kuper dan Kuper, 2000: 265).

Penjelasannya adalah bahwa kombinasi yang paling efisien tentunya adalah yang dapat menghasilkan paling banyak output (jika harga salah satu inputnya naik, harus ada input yang pemakaiannya dikurangi). Dalam keterkaitan ini, Atmosoeprapto menyatakan sebagai berikut:

> "Efektivitas adalah melakukan hal yang benar, sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar, atau efektivitas adalah sejauh mana kita mencapai sasaran dan efisiensi berarti bagaimana kita mencampur segala sumber daya secara cermat" (Atmosoeprapto, 2002: 139).

Berdasarkan konsepsi efektivitas yang dikemukakan itu, tampak bahwa efisiensi, tetapi tidak efektif berarti memanfaatkan sumber daya (input), tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif, tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lazim dikatakan ekonomi biaya tinggi. Atmosoeprapto selanjutnya mengemukakan sebagai berikut:

> "Efisien harus selalu bersifat kuantitatif dan dapat diukur (*measurable*), sedangkan efektivitas mengandung pula pengertian kualitatif. Efektif lebih mengarah ke pencapaian sasaran. Efisien dalam menggunakan masukan (input) akan menghasilkan produktivitas yang tinggi, yang merupakan tujuan daripada setiap organisasi apa pun bidang kegiatannya" (Atmosoeprapto, 2002:139-140).

Konsepsi di atas memperjelas bahwa efisiensi selalu diartikan sebagai penghematan karena bisa mengganggu operasi sehingga pada gilirannya akan memengaruhi hasil akhir karena sasarannya tidak tercapai dan produktivitasnya juga tidak setinggi yang diharapkan. Persepsi yang tidak tepat mengenai efisiensi dengan menganggap semata-mata sebagai penghematan.

Fleksibilitas organisasi telah menjadi sangat penting sehubungan dengan dinamisasi masyarakat dan lingkungan lainnya. Sebagaimana halnya kualitas dan efisiensi fleksibilitas muncul sebagai respons terhadap efektivitas suatu organisasi. Menurut Gibson et al.:

> "Ada tiga aspek fleksibilitas yang memengaruhi efektivitas organisasi. Pertama, kemampuan dalam menjawab perubahan lingkungan eksternal. Kedua, individu dan kelompok dalam organisasi harus menjawab perubahan individu dan kelompok lain dalam organisasi yang sarna. Ketiga, organisasi harus dapat mengadaptasikan praktik perencanaan, pengorganisasian pengarahan, dan pengendalian serta kebijakan untuk menjawab perubahan yang ada" (Gibson et al., 1996: 52).

Dari pendapat Gibson et al. di atas tampak bahwa ada tiga aspek fleksibilitas, yaitu kemampuan dalam menjawab perubahan lingkungan eksternal, kemampuan individu, dan kelompok dalam organisasi menjawab perubahan individu dan kelompok dalam organisasi yang sama, dan kemampuan organisasi dalam mengadaptasikan praktik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, serta kebijakan dalam menjawab perubahan yang ada. Keterkaitan fleksibilitas dan keluwesan organisasi menurut Madesto A. Maidique dan Robert H. Hayes sebagai berikut:

> "Untuk melakukan perubahan arah pilihan, diperlukan kegesitan dan keberanian. Kegesitan organisasi tampaknya berhubungan dengan keluwesan organisasi, penyusunan kembali personil dan tanggung jawabnya merupakan upaya mempertahankan keseimbangan dalam perubahan persaingan. Keluwesan organisasi dalam menjawab perubahan-perubahan yang ada secara internal organisasi dan eksternal organisasi sangat ditentukan juga oleh keberanian organisasi atau kegesitan organisasi. Walaupun akan berdampak kepada suatu risiko kerugian organisasi, hal ini dilakukan dalam rangka menjawab perubahan-perubahan yang terjadi untuk mencapai efektivitas atau tujuan organisasi, baik jangka pendek, menengah, dan jangka penjang" (dalam Timpe, 2001: 21).

Kegesitan dan keberanian diperlukan dalam pembuatan kebijakan sangat diperlukan terkait dengan proses perjalanan organisasi. Kegesitan oganisasi terkait dengan keluwesan dan penyusunan ulang personil organisasi. Kegesitan pun merupakan upaya mempertahankan keseimbangan dalam perubahan persaingan. Untuk mencapai efektivitas, keluwesan organisasi diperlukan dalam menjawab perubahan, baik internal maupun eksternal organisasi, dan keluwesan ini ditentukan oleh keberanian dan kegesitan organisasi dalam menyikapi perubahan. Untuk jangka panjang, tentunya organisasi ingin terus bertahan, dan hal ini dapat dicapai jika organisasi memiliki keunggulan, baik keunggulan organisasi sendiri maupun keunggulan anggota organisasi itu sendiri. Menurut Gibson et. al.:

> "Keunggulan organisasi merupakan kemampuan bersaing dari organisasi dan anggota organisasi terhadap perubahan-perubahan yang ada. Kemampuan bersaing menunjukkan kemampuan organisasi untuk tetap menjadi pemain yang dapat diperhitungkan di pasar yang telah ditetapkan" (Gibson et al., 1996: 54).

Argumentasi tersebut memperlihatkan kecenderungan dimensi keunggulan organisasi untuk dapat bersaing secara maksimal dengan menunjukkan produktivitas yang unggul dan selalu diperhitungkan di pasar yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan daya saing, Rangkuti mengemukakan sebagai berikut.

> "Suatu produk jasa maupun barang memiliki daya saing agar dapat menarik pelanggan sebab bisnis tidak dapat berlangsung tanpa pelanggan. Suatu produk hanya memiliki daya saing bila keunggulan produk tersebut dibutuhkan oleh pelanggan. Keunggulan suatu produk jasa terletak pada keunikan serta kualitas pelayanan produk jasa tersebut kepada pelanggan. Agar dapat bersaing, suatu produk harus memiliki keunikan dibandingkan dengan produk lain yang sejenis" (Rangkuti, 2002: 33).

Dengan demikian, suatu produk mempunyai daya saing bila keunikan serta kualitas pelayanannya disesuaikan dengan manfaat serta pelayanan yang dibutuhkan oleh pelanggan. Manfaat suatu produk tergantung pada seberapa jauh produk tersebut memenuhi nilai-nilai yang dibutuhkan oleh pelanggan. Rangkuti selanjutnya mengemukakan sebagai berikut:

> Keunggulan kompetitif hendaknya lebih dipandang sebagai suatu proses yang dinamis daripada hanya sekadar suatu hasil. Proses keunggulan kompetitif mencakup: sumber-sumber keunggulan, keunggulan posisional, dan *performance outcome*. (Rangkuti, 2002: 9)

Berdasarkan argumentasi di atas, keunggulan kompetitif terkadang dianggap sebagai sebuah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, padahal sebenarnya keunggulan kompetitif merupakan suatu proses dinamis yang terus dikembangkan dalam suatu organisasi. Proses keunggulan kompetitif ini mencakup sumber-sumber keunggulan, keunggulan posisional, dan hasil kerja.

Menurut Gibson et al., pengembangan menjamin efektivitas organisasi melalui investasi sumber daya guna memenuhi permintaan lingkungan mendatang (Gibson et al., 1996: 53). Meskipun secara umum menggunakan sumber daya, cara ini mengurangi efektivitas jangka pendek. Usaha-usaha pengembangan yang dikelola dengan baik acapkali menjadi kunci lingkungan hidup. Dalam konteks pengembangan organisasi, Davis dan Newstroom mengemukakan sebagai berikut:

> "Pengembangan adalah strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok untuk berfokus pada budaya suatu organisasi secara menyeluruh dalam rangka melaksanakan perubahan-perubahan yang diinginkan. Strategi ini berusaha mengubah keyakinan sikap, nilai, struktur, dan praktik sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan teknologi dan mampu bertahan hidup dalam laju perubahan yang berlangsung cepat" (Davis dan Newstroom, 1996: 246).

Penjelasan yang dapat dikemukakan dari argumentasi tersebut adalah pengembangan timbul untuk menanggapi kebutuhan metode pelatihan konvensional sering kali kurang berhasil untuk mengembangkan perilaku organisasi yang lebih baik sehingga diperlukan pendekatan baru. Menurut Davis dan Newstroom:

> "Ada dua alasan diperlukannya pengembangan dalam organisasi. Pertama, struktur imbalan dalam pekerjaan tidak cukup memperkuat pelatihan konvensional sehingga sering kali gagal mengalihkan hasil belajar ke dalam pekerjaan. Terlalu banyak program yang dirancang dengan baik mengalami kegagalan karena lingkungan kerja tidak menyediakan dukungan yang diperlukan secukupnya. Kedua, laju perubahan itu sendiri yang berlangsung dengan cepat yang mengharuskan organisasi benar-benar luwes dalam rangka melangsungkan hidupnya dan memperoleh keuntungan" (Davis dan Newstroom, 1996: 246).

Pengembangan organisasi harus dilakukan dan pasti terjadi disebabkan oleh dua alasan. Pertama meskipun suatu program telah dirancang sedemikian rupa, namun ketika tidak ada dukungan dari seluruh komponen lingkungan kerja, maka progam tersebut akan gagal, tentunya organisasi tidak ingin terus menerus gagal. Hal ini diakibatkan oleh ketidakmampuan dalam merealisasikan hasil dari pelatihan ke dalam proses pekerjaan juga menjadi penyebab perlunya diadakan perubahan. Alasan lain dari perlunya perubahan karena perubahan itu sendiri selalu berlangsung. Proses perubahan selalu berlangsung cepat dan memaksa organisasi untuk bersikap luwes dalam menerima perubahan agar tetap bisa hidup.

Dalam kondisi seperti ini langkah nalar berikutnya adalah berusaha mengubah organisasi secara keseluruhan sehingga akan mendukung pelatihan. Inilah sebenarnya yang diupayakan organisasi. Menurut Gibson et al.:

> "Kepuasan dan moral merupakan istilah yang serupa yang ditujukan pada seberapa besar organisasi memuaskan kebutuhan karyawan. Ukuran kepuasan termasuk sikap karyawan, keluar masuk karyawan, tingkat absensi, keterlambatan, dan keluh kesah" (Gibson et al., 1996: 52).

Berdasarkan konsepsi tersebut tampak bahwa kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan, tingkat absensi, dan keluh kesah. Dengan indikator-indikator inilah pimpinan organisasi dapat mengukur tingkat kepuasan karyawan dalam memajukan organisasi. Menurut Kotler *a person feeling of pleasure or disappointment resulting from comparing a product's received performance (or outcome) in relations to the persons expectation"* (Kotler, 1997: 40). Terjemahan : Perasaan seseorang tentang kesenangan atau kekecewaan yang dihasilkan dari membandingkan antara penampilan hasil produk pihak lain dengan harapan orang.

Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara tingkat kepentingan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Pengertian ini dapat diterapkan dalam penilaian kepuasan atau ketidakpuasan terhadap suatu organisasi karena keduanya berkaitan erat dengan konsep kepuasan pelanggan.

2.2 Pengertian Gerakan

Setiap objek yang ada di bumi ini mengalami suatu gerakan. Gerakan erat kaitannya dengan perubahan. Salah seorang tokoh di dalam ilmu bidang manajemen menjadikan gerakan sebagai salah satu fungsi dari manajemen. gerakan merupakan hasil dari penggerakan. penggerakan dilakukan oleh suatu subjek terhadap objeknya. gerakan indonesia go open source merupakan hasil dari

penggerakan yang dilakukan oleh lima kementrian di Indonesia. agar dapat mengerti tentang gerakan maka perlu kiranya mengenal penggerakan.

2.2.1 Pergerakan Sebagai Salah Satu Fungsi Manajemen

Salah satu fungsi manajemen adalah penggerakan. Penggerakan dalam suatu organisasi adalah usaha atau tindakan dari pimpinan dalam rangka menimbulkan kemauan dan membuat bawahan tahu pekerjaannya sehingga dengan sadar menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

George R Terry dalam buku Prinsip-Prinsip Manajemen, menyatakan penggerakan merupakan usaha untuk menggerakan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan yang bersangkutan dan anggota perusahaan tersebut oleh karena anggota itu ingin mencapai sasaran tersebut (Terry, 2003:17). Penggerakan berarti usaha mengubah pemikiran seseorang agar orang tersebut bersedia untuk bergerak sesuai keinginan orang yang melakukan penggerakan. Orang yang digerakkan ini akan ikut mengharapkan apa yang diharapkan oleh yang menggerakkan.

Masalah penggerakan ini sangat erat hubungannya dengan unsur manusia, sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dengan manusia yang dipimpinnya, Dengan kata lain usaha penggerakan ini berkaitan erat dengan usaha memberi motivasi kepada anggota organisasi. Dalam rangka memberi motivasi ini maka diperlukan adanya pengarahan yang jelas, berupa perintah, penugasan, petunjuk maupun

pembimbingan. Supaya dalam menjalankan tugas dapat berjalan dengan baik maka harus selalu ada koordinasi dari pimpinan, mulai dari pimpinan tertinggi maupun pimpinan unit kerja. Agar pelaksanaan fungsi ini berjalan dengan baik maka dituntut adanya kemampuan berkomunikasi, memiliki daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat stafnya.

Tindakan penggerakan oleh para ahli adakalanya diperinci lebih lanjut ke dalam tiga tahap tindakan sebagai berikut:

1. Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik. Tindakan ini juga disebut *motivating*.
2. Pemberian bimbingan lewat contoh-contoh tindakan atau teladan. Tindakan ini disebut *leading*, yang meliputi beberapa tindakan seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara pimpinan dan bawahan, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok, dan memperbaiki sikap, pengetahuan, dan ketrampilan bawahan.
3. Pengarahan (*directing* atau *commanding*) yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas, dan tegas. Segala saran-saran dan perintah atau instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas dan tegas agar terlaksana dengan baik terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan.

(Terry, 2003:17).

Penggerakan melibatkan tiga buah tindakan yang saling berurutan. Pertama adalah memotivasi. Memotivasi berarti menyemangati yang akan digerakkan agar menjadi sadar dan bersedia untuk melakukan apa yang diinginkan oleh orangyang menggerakkan. Orang yang telah termotivasi kemudian diberikan bimbingan atau contoh agar tahu apa yang harus dilakukan. Hal ini agar orang yang digerakkan tidak hanya memiliki semangat dan kemauan saja, tetapi juga mengetahui bagaimana cara yang benar untuk mencapai apa yang diinginkan. Pengarahan adalah hal terakhri dalam melakukan penggerakan. Tanpa adanya

arahan, tentunya motivasi dan contoh yang ada tidak akan memberikan sesuatu yang optimal.

Menggerakan jelas membutuhkan adanya kematangan pribadi dan pemahaman terhadap karakter manusia yang memiliki kecenderungan berbeda dan dinamis, sehingga membutuhkan adanya sinkronisasi. Sehingga bisa dikatakan fungsi penggerakan jauh lebih rumit.

2.3 Perangkat Lunak Komputer

Setiap komputer akan membutuhkan perangkat lunak. Perangkat lunak berguna untuk mengaktivkan kemampuan perangkat keras komputer. Jack Febrian pada bukunya yang berjudul Kamus Komputer dan Teknologi Informasi menyebutkan

> *Software* disebut juga dengan perangkat lunak, merupakan kumpulan beberapa perintah yang dieksekusi oleh mesin komputer dalam menjalankan pekerjaannya. Perangkat lunak ini merupakan catatan bagi mesin komputer untuk menyimpan perintah, maupun dokumen serta arsip lainnya.(Febrian, 2004 : 150)

Perangkat lunak merupakan data elektronik yang disimpan sedemikian rupa oleh komputer itu sendiri, data yang disimpan ini dapat berupa program atau instruksi yang akan dijalankan oleh perintah, maupun catatan-catatan yang diperlukan oleh komputer untuk menjalankan perintah yang dijalankannya. Perangkat lunak dibangus dari perangcangan suatu susunan logika. Logika yang disusun ini diolah melalui program beserta data-data yang diolahnya. Pengolahan pada perangkat lunak ini melibatkan beberapa hal, diantaranya adalah sistem operasi komputer, program, dan data. Perangkat lunak mengatur sedemikian rupa

sehingga logika yang ada dapat dimengerti oleh mesin komputer.

> Stallings menyatakan setiap kode merupakan suatu instruksi dan bagian hardware menginterpetasikan setiap instruksi dan akan menghasilkan signal-signal kontrol. untuk membedakan metode pemrograman yg baru ini, sejumlah kode atau instruksi disebut *software* (Stallings, 1998:51).

Perangkat lunak merupakan kode atau instruksi untuk perangkat keras. Program secara keseluruhan merupakan kumpulan langkah-langkah. Pada setiap langkah, dibentuk beberapa operasi aritmatik atau logik bagi data dan diperlukan sejumlah kontrol-kontrol signal.

Perangkat lunak berfungsi sebagai sarana interaksi antara pengguna dan perangkat keras. Perangkat lunak dapat juga dikatakan sebagai penerjemah perintah-perintah yang dijalankan pengguna komputer untuk diteruskan ke atau diproses oleh perangkat keras. Perangkat lunak umumnya digunakan untuk mengontrol perangkat keras, melakukan proses perhitungan, berinteraksi dengan perangkat lunak yang lebih mendasar lainnya, dan lain-lain. Perangkat lunak secara garis besar dapat dibagi ke dalam tiga kelompok, yaitu sistem operasi komputer, program aplikasi, dan program utiliti.

2.4 Perangkat lunak *Open source*

Perangkat lunak *Open source* berarti *source code* pembuatan suatu perangkat lunak dapat diakses dan diubah oleh pengguna perangkat lunak. Bebas pada kata perangkat lunak bebas tepatnya adalah bahwa para pengguna bebas untuk menjalankan suatu program, mengubah suatu program, dan mendistribusi ulang suatu program dengan atau tanpa mengubahnya. Perangkat lunak bebas

tidak mengarah kepada masalah harga, harga yang murah tidak menjadikannya menjadi lebih bebas, atau mendekati bebas. Situs HaKI menyebutkan perangkat lunak *open source* ialah perangkat lunak yang mengizinkan siapa pun untuk menggunakan, menyalin, dan mendistribusikan, baik dimodifikasi atau pun tidak, secara gratis atau pun dengan biaya. (http://bebas.vlsm.org/v06/Kuliah/SistemOperasi/BUKU/SistemOperasi-4.X-1/ch02.html [20 Juni 2008 pukul 03.15WIB]).

Pengertian ini menekankan bahwa *source code* pada perangat lunak *open* harus bisa diakses oleh siapapun. Jika tidak ada *source code*, berarti bukan merupakan perangkat lunak *open source*. Perangkat lunak *open source* mengacu pada kebebasan para penggunanya untuk menjalankan, menggandakan, menyebarluaskan, mempelajari, mengubah dan meningkatkan kinerja perangkat lunak tersebut.

Menurut *Open Source Initiative* (OSI), definisi mengenai *open source* dijabarkan dalam *The Open Source Definition*. Definisi harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Pendistribusian ulang secara bebas, misalnya distro-distro Linux yang dapat diperoleh secara gratis.
- *Source code* dari perangkat lunak harus disertakan atau disimpan di tempat yang dapat diakses setiap orang, misalnya melalui jaringan internet dimana setiap orang dapat mengunduh program tanpa dikenakan biaya.
- Hasil modifikasi *source code* atau turunan dari program yang menggunakan lisensi *open source,* dapat didistribusikan menggunakan lisensi yang sama seperti program asalnya.
- Untuk menjaga integritas *source code* milik pembuat perangkat lunak, lisensi yang digunakan pada program dapat melarang pendistribusian *source code* yang telah dimodifikasi, kecuali lisensi itu mengijinkan pendistribusian *patch files* (potongan file program) yang bertujuan memodifikasi program tersebut dengan disertakan

source code dari program asal. Lisensi itu secara eksplisit harus memperbolehkan pendistribusian perangkat lunak yang dibuat dari *source code* yang telah dimodifikasi. Hal yang mungkin adalah dengan memberikan nama atau versi yang berbeda dari perangkat lunak asalnya.

- Lisensi pada *open source* tidak boleh menciptakan diskriminasi terhadap pihak lain baik secara individu atau kelompok.
- Tidak boleh membatasi seseorang terhadap pemanfaatan *open source* dalam suatu bidang tertentu. Sebagai contoh, tidak ada pembatasan program tersebut terhadap penggunaan dalam bidang bisnis, atau terhadap pemanfaatan dalam bidang riset genetik.
- Hak-hak yang dicantumkan pada program tersebut harus dapat diterapkan pada semua yang menerima tanpa perlu dikeluarkannya lisensi tambahan oleh pihak-pihak tersebut.
- Lisensi tersebut tidak diperbolehkan bersifat spesifik terhadap suatu produk. Hak-hak yang tercantum pada suatu program tidak boleh tergantung pada apakah program tersebut merupakan bagian dari satu distribusi perangkat lunak tertentu atau tidak. Sekalipun program diambil dari distribusi tersebut dan digunakan atau didistribusikan selaras dengan lisensi program itu, semua pihak yang menerima harus memiliki hak yang sama seperti pada pendistribusian perangkat lunak asal.
- Lisensi tersebut tidak diperbolehkan membatasi perangkat lunak lain. Sebagai contoh, lisensi itu tidak boleh memaksakan bahwa program lain yang didistribusikan pada media yang sama harus bersifat *open source* atau sebuah program *compiler* yang bersifat *open source* tidak boleh melarang produk perangkat lunak yang dihasilkan dengan *compiler* tersebut untuk didistribusikan kembali.

(Indrayanto, 2007:1 – 3).

Kendati demikian, ada satu hal yang perlu digarisbawahi definisi *free* pada *free open source* bukan berarti gratis, namun *free* berarti bebas berasal dari kata *freedom*. Definisi bebas ini dijabarkan ke dalam lima aktivitas, yaitu:

1. Kebebasan menjalankan program untuk keperluan apapun.
2. Kebebasan untuk mengakses *source code* program, sehingga dapat mengetahui cara kerja program.
3. Kebebasan untuk mengedarkan program.
4. Kebebasan untuk memperbaiki program.

5. Kebebasan untuk memperdagangkan (menjual) program baik secara langsung maupun tidak langsung.

Di dalam *free software*, pemegang lisensi (*users*) diberi sekumpulan hak (bukan kewajiban) yang tidak terpisahkan. Pemegang Hak Cipta (A) -----> pengguna (B) -----> pihak ketiga (C)

1. B diberi hak untuk menggunakan program, dan tentu B berhak pula untuk tidak menggunakan programnya.
2. B diberi hak untuk mempelajari program, jadi B perlu *source code*nya. Tentu B berhak pula untuk tidak mempelajari programnya.
3. B diberi hak untuk mendistribusikan ulang pada C. Tentu B berhak pula untuk tidak mendistribusikan ulang pada siapapun
4. B diberi hak untuk memodifikasi dan mempublikasikan hasilnya, jadi B perlu source codenya. Tentu pula B berhak untuk tidak memodifikasi programnya

Akibatnya bagi A hanyalah:

1. A harus memberikan program beserta source codenya pada B (dan C kalau C sudah diberi oleh B).
2. A tidak boleh melarang B untuk mendistribusikannya pada C. (A melepas hak eksklusif yang dimilikinya).

2.5 Sistem Operasi Komputer

Di dalam lingkup sistem operasi komputer dikenal dua mode yaitu mode kernel atau *supervisor* dan mode *user*. Editor, shell, compiler, dan sejenisnya

merupakan program sistem tetapi bukan merupakan sistem operasi komputer. Program-program tersebut masuk ke dalam mode *user*, dimana pengguna bisa melakukan perubahan atau membuatnya kembali sesuai dengan keinginan. Pada mode kernel, pengguna tidak diijinkan secara bebas untuk mengubah apa-apa yang ada padanya, pengguna hanya bisa menggunakan handler yang disediakan sistem operasi komputer. Tujuannya adalah untuk melindungi perangkat keras dari perubahan. Perangkat keras mempunyai spesifikasi sendiri. Sistem operasi komputer dibuat agar sesuai dengan kebutuhan perangkat keras. Pengguna tidak bisa secara sengaja mengubah hal-hal yang telah distandarisasi oleh sistem operasi komputer.

Stallings menyatakan sistem operasi adalah program yang mengatur sumber daya komputer, menyediakan layanan untuk pemrograman, dan menjadwal eksekusi program lainnya. (Stallings, 1998:228).

Sistem operasi merupakan sebuah program yang mengontrol eksekusi program-program aplikasi dan berfungsi sebagai *interface* antara pengguna dengan komputer dan *hardware* komputer Setiap perangkat komputer membutuhkan sistem operasi komputer agar dapat difungsikan sebagaimana mestinya. Ada beragam sistem operasi komputer yang digunakan di masyarakat. Pada esiklopedia online wikipedia, sistem operasi komputer didefinisikan sebagai berikut:

> "Sistem operasi adalah perangkat lunak sistem yang bertugas untuk melakukan kontrol dan manajemen perangkat keras serta operasi-operasi dasar sistem, termasuk menjalankan software aplikasi seperti program-program pengolah kata dan browser web" (http://id.wikipedia.org/wiki/Sistem_operasi [25 Juni 2008 pukul; 02.00 WIB]).

Secara umum, sistem operasi komputer adalah perangkat lunak pada lapisan pertama yang disimpan pada memori saat komputer dinyalakan. Sedangkan perangkat lunak lainnya dijalankan setelah sistem operasi komputer berjalan. Sistem operasi komputer akan melakukan layanan inti umum untuk perangkat lunak itu. Layanan inti umum adalah proses seperti akses ke *harddisk*, manajemen memori, *scheduling task*, dan *interface user*. Sehingga masing-masing perangkat lunak tidak perlu lagi melakukan tugas-tugas inti umum tersebut. Bagian kode yang melakukan tugas-tugas inti dan umum tersebut dinamakan dengan "kernel" suatu sistem operasi komputer. Sistem operasi komputer yang umumnya digunakan pada *PC* ada tiga kelompok besar, yaitu Microsoft® Windows® yang *closed source* dan berlisensi *proprietary*, Linux yang *open source* dan berlisensi *General Publice Licence* (GPL), Mac OS atau Macintosh yang *closed source* dan berlisensi *propiertary*.

2.6 Lisensi Perangkat Lunak

Lisensi komputer dikelompokkan dalam dua model besar lisensi; yaitu *open source/free software* dan *closed source/proprietary*. Tidak semua program komputer memiliki lisensi ataupun hak cipta. Sebuah program komputer dapat saja dipublikasikan tanpa disertai lisensi (biasa disebut *License-Free Software*), meskipun dalam hal ini tetap saja berhak cipta sehingga pengedarannya juga harus mengikuti aturan yang berlaku. Sebuah program komputer dapat juga dipublikasikan begitu saja kepada umum (*public domain*) yang dalam hal ini tidak dihakciptakan dan tidak pula berlisensi.

> Program komputer digolongkan sebagai *open source* apabila telah mendapatkan persetujuan dari sebuah organisasi yang bernama *Open source Initiative*. Perangkat lunak *open source* adalah jenis perangkat lunak yang kode sumber-nya terbuka untuk dipelajari, diubah, ditingkatkan dan disebarluaskan (http://id.wikipedia.org/perangkat_lunak_terbuka [20 Juni 2008 pukul 01.20 WIB]).

Perangkat lunak *closed source*/*proprietary* adalah perangkat lunak dengan pembatasan terhadap penggunaan, penyalinan, dan modifikasi yang diterapkan oleh *proprietor* atau pemegang hak (http://id.wikipedia.org/perangkat_lunak_tak_bebas [20 Juni 2008 02.30 WIB]). Pembatasan untuk penggunaan, penggandaan ataupun pengubahan program tersebut dapat dilakukan melalui mekanisme teknis dan hukum. Secara teknis berarti pemilik program komputer hanya memberikan kode-kode biner (*machine-readable binary*) kepada pengguna, tapi tidak memberikan kode program yang bisa dibaca (*human-readable*). Sedangkan melalui mekanisme hukum dapat dilakukan melalui lisensi program, hak cipta dan paten.