



Antaiwan Bowo Pranogyo
Muhammad Ramaditya
Ruland Willy Jack Sumampouw

PERILAKU ORGANISASI



PERILAKU ORGANISASI

Antaiwan Bowo Pranogyo
Muhammad Ramaditya
Ruland Willy Jack Sumampouw



PERILAKU ORGANISASI

Penulis:

**Antaiwan Bowo Pranogyo, Muhammad Ramaditya,
Ruland Willy Jack Sumampouw**

Desain Cover:

Ridwan

Tata Letak:

Aji Abdullatif R

Proofreader:

N. Rismawati

ISBN:

978-623-6092-02-6

Cetakan Pertama:

Februari, 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2021

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

PRAKATA

“If you want to live a happy life be a genius with learning everyday”

— Antaiwan Bowo

“Bukan Karena Tujuan Tercapai Kita Menjadi Bahagia, Tetapi Karena Kita Bahagia Tujuan Menjadi Tercapai”

— Muhammad Ramaditya

Puji Syukur kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Berkat Hidayah-Nya buku ini dapat ditulis dan disusun. Tanpa petunjuk-Nya, kami tidak dapat melakukannya. Buku Perilaku Organisasi ini merupakan buku memberikan informasi yang lengkap tentang pengertian, macam, tujuan dan hal-hal yang terkait perilaku organisasi serta mengapa penting mempelajari perilaku organisasi. Buku Perilaku Organisasi ini ditulis secara ringan dan populer, tanpa mengurangi bobot dan kualitas, agar mudah dibaca, dimengerti dan dipahami, juga menambah ilmu dan pengetahuan.

Penulis berterima kasih kepada pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian buku ini. Mengingat ketidaksempurnaan buku ini, kritikan dan masukan penulis harapkan demi kesempurnaan buku ini dimasa yang akan datang.

Akhir kata, kami sampaikan “hidup perlu ilmu, ilmu adalah kehidupan, untuk itu carilah ilmu sebanyak-banyaknya guna mencari rahasia besar yang terkandung di dunia ini”. Salam menuntut ilmu.

Februari, 2021

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 MODEL PERILAKU ORGANISASI	1
A. Deskripsi Singkat.....	1
B. Manajemen Dan Perilaku Organisasi.....	1
C. Melengkapi Intuisi Dengan Studi Sistematis	4
D. Bidang Ilmu Yang Berkontribusi Terhadap Perilaku Organisasi ...	5
E. Konsep Dasar, Tujuan Dan Ruang Lingkup Perilaku Organisasi....	8
F. Pengertian Dan Unsur Organisasi.....	9
G. Pengertian Perilaku Organisasi.....	10
H. Tantangan Bisnis Yang Akan Datang.....	12
I. Model Perilaku Organisasi.....	13
J. Rangkuman Materi	14
BAB 2 MENDEFINISIKAN KARAKTERISTIK DEMOGRAFIS	15
A. Deskripsi Singkat.....	15
B. Fenomena Umum Berdasarkan Fakta	15
C. Variabel - Variabel Demografis.....	16
D. Perspektif Yang Mempengaruhi Efektivitas Individu	22
E. Selaraskan Nilai Organisasi Dengan Keberagaman	27
F. Rangkuman Materi	29
BAB 3 SIKAP DAN KEPUASAN KERJA	31
A. Deskripsi Singkat.....	31
B. Kepribadian.....	31
C. Kecerdasan Emosional.....	32
D. Sifat Kepribadian Lain Di Tempat Kerja	33
E. Sikap	34
F. Sikap Dan Perilaku	35
G. Sikap Kerja	36
H. Dukungan Organisasi Yang Dirasakan (Pos)	37
I. Keterlibatan Karyawan	38
J. Kepuasan Kerja	40
K. Hasil Kepuasan Kerja	43

L. Rangkuman Materi	47
BAB 4 PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDUAL	49
A. Deskripsi Singkat.....	49
B. Pengertian Dan Faktor-Faktor Yang Pengaruhi Persepsi.....	49
C. Persepsi Orang: Membuat Pertimbangan Tentang Lainnya.....	52
D. Hubungan Persepsi Dengan Pengambilan Keputusan	58
E. Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi.....	59
F. Pengaruh Pada Pengambilan Keputusan: Perbedaan Individu Dan Kendala Organisasi	63
G. Etika Dalam Mengambil Keputusan	64
H. Kreativitas, Pengambilan Keputusan Kreatif, Dan Inovasi Dalam Organisasi.....	74
I. Rangkuman Materi	76
BAB 5 KONSEP MOTIVASI.....	77
A. Deskripsi Singkat.....	77
B. Motivasi (<i>Motivation</i>).....	77
C. Teori Awal Motivasi.....	82
D. Teori Motivasi Klasik.....	84
E. Rangkuman Materi	96
BAB 6 TIM KERJA	97
A. Deskripsi Singkat.....	97
B. Perbedaan Antara Grup Dan Tim	97
C. Manfaat Tim Dalam Organisasi	99
D. Jenis Tim	101
E. Mengubah Individu Menjadi Pemain Tim	114
F. <i>Reward</i>	115
G. Rangkuman Materi	115
BAB 7 KONFLIK DAN NEGOSIASI	117
A. Deskripsi Singkat.....	117
B. Konflik.....	117
C. Rangkuman Materi	134
BAB 8 KOMUNIKASI	135
A. Deskripsi Singkat.....	135
B. Konsep Dan Fungsi Komunikasi	135
C. Proses Komunikasi.....	137

D. Arah Dalam Komunikasi.....	138
E. Mode Komunikasi.....	142
F. Pilihan Saluran Komunikasi.....	147
G. Komunikasi Persuasif.....	150
H. Hambatan Komunikasi Efektif.....	151
I. Faktor Budaya.....	153
J. Rangkuman Materi.....	157
BAB 9 KEPEMIMPINAN.....	159
A. Deskripsi Singkat.....	159
B. Pemimpin Dan Kepemimpinan.....	160
C. Teori Pemimpin Dan Kepemimpinan.....	161
D. Kompetensi Pemimpin.....	166
E. Fungsi Dalam Kepemimpinan.....	168
F. Pengambilan Keputusan Bagi Pemimpin.....	169
G. Kepemimpinan Partisipatif Dan Kepemimpinan Pelayanan.....	171
H. Kompetensi Pemimpinan Dimasa Yang Akan Datang.....	174
I. Kepemimpinan Dalam Organisasi Masa Depan.....	176
J. Rangkuman Materi.....	178
BAB 10 STURKTUR ORGANISASI.....	181
A. Deskripsi Singkat.....	181
B. Pengertian.....	181
C. Desain Struktur Organisasi.....	183
D. Struktur Organisasi Perusahaan <i>Startup</i>	186
E. Rangkuman Materi.....	188
BAB 11 KEKUASAAN DAN POLITIK.....	191
A. Deskripsi Singkat.....	191
B. Definisi Kekuasaan.....	191
C. Politik Dalam Organisasi.....	194
D. Etika Berperilaku Politik.....	195
E. Rangkuman Materi.....	196
BAB 12 BUDAYA ORGANISASI.....	197
A. Deskripsi Singkat.....	197
B. Pengertian Budaya Organisasi.....	197
C. Menuju Kebiasaan Baru Bagi Budaya Organisasi.....	203
D. Memahami Budaya <i>Social Enterprise</i> Di Indonesia.....	208

E. Rangkuman Materi	212
BAB 13 MANAJEMEN PERUBAHAN	215
A. Deskripsi Singkat.....	215
B. Pengertian	216
C. Faktor Dan Manfaat Manajemen Perubahan.....	217
D. Teori Perubahan Organisasi.....	221
E. Mengatasi Perlawanan Terhadap Perubahan	223
F. Strategi Implementasi Manajemen Perubahan	224
G. Stres Kerja Akibat Perubahan Organisasi	228
H. Rangkuman Materi	230
DAFTAR PUSTAKA	232
PROFIL PENULIS	243



MODEL PERILAKU ORGANISASI

A. DESKRIPSI SINGKAT

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang membahas keterkaitan individu, kelompok dan sistem di organisasi. Dimana memerlukan pendekatan ilmu perilaku organisasi. Perkembangan dan hubungan antara ilmu perilaku organisasi dengan ilmu pengetahuan lainnya. Perilaku organisasi terkait dengan keperluan manusia, dan terbentuknya organisasi. Dalam mendalami perilaku organisasi dalam dilakukan dengan pendekatan tiga tingkat analisis dalam model perilaku organisasi.

B. MANAJEMEN DAN PERILAKU ORGANISASI

1. Hakekat pengorganisasian

Apakah hakekat organisasi? Untuk memahami hakekat organisasi dengan mendeskripsikan *Nobody*, *Somebody*, *Everybody* dan *Anybody*.

Terdapat satu kedudukan absolut yang wajib dilaksanakan serta *Everybody* dimohon buat mengerjakannya. *Everybody* yakin kalau *Somebody* hendak mengerjakannya. Sesungguhnya *Anybody* sanggup mengerjakannya, tetapi *Nobody* yang mengerjakannya. *Somebody* marah disebabkan itu tugas *Everybody*. *Everybody* pikir kalau *Anybody* sanggup mengerjakannya, tetapi *Nobody* menyadari kalau *Everybody* tidak hendak mengerjakannya. Kesimpulannya, *Everybody* menyalahkan *Somebody* yang sebetulnya *Nobody* dimohon oleh *Anybody*.

2. Terbentuknya organisasi

Manusia yakni makhluk sosial dan santun (*zoon politicon, social animal, homo socius*), tidak mampu hidup sendiri, condong berkawan ataupun bergolongan (*gregariousness*).

Keperluan Manusia, manusia dalam menjalani kehidupan ini mempunyai lima kepentingan (Abraham Maslow), pertama terkait dengan keperluan raga (*physical need*); kedua, Kebutuhan rasa nyaman (*safety need*); ketiga, kepentingan *social (social needs)*; keempat, ketertarikan martabat (*esteem needs*); dan ketertarikan manifestasi diri (*self realization needs*).

Apa yang mendesak individu buat bertindak? pada dasarnya orang bekerja dipecah jadi 2 ialah bujukan krusial dan pola dasar. Disampai dua hal tersebut ada hal-hal lain yang mendorong seseorang untuk bekerja, diantaranya pengakuan, komunikasi, kekuasaan, keterpaduan antar bagian, kebebasan, peluang dan terutama ekonomi.

Manusia dan organisasi mempunyai hakekat masing-masing. Hakekat Manusia melingkupi dengan cara apa melihat perbedaan individu, nilai martabat, memandang manusia sebagai makhluk yang seutuhnya dan berperilaku termotivasi.

Sedangkan hakekat organisasi mencakup pengertian berkenaan sistem sosial dan kepentingan bersama. Sistem sosial, dimana organisasi merupakan sistem sosial yang dibuat untuk perhatian bersama. Sedangkan kepentingan bersama, artinya organisasi memerlukan orang, dan individu membutuhkan organisasi.

3. Posisi manajer

Individu yang mencapai tujuan melalui orang lain disebut Manajer, dari pembuktian sederhana tersebut dapat diambil makna bahwa pentingnya kemampuan interpersonal yang menjadi bagian dari kajian sistematis perilaku organisasi. Secara teoritis berdasarkan riset ada hubungan serta pengaruh yang erat antara lingkungan kerja, peran pimpinan atau manajer di tempat kerja dalam rangka peningkatan kinerja organisasi atau kepuasan kerja. Pemahaman teori motivasi dari Abraham Maslow masih dipakai sebagai rujukan dalam riset perilaku organisasi.

Pekerjaan manajer dapat diringkas jadi empat aktivitas: perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian. Proses perencanaan melingkupi penetapan tujuan, penetapan strategi, dan pengembangan konsep untuk pengelolaan kegiatan. Sebaliknya pengorganisasian menentukan keuntungan apa yang diperoleh, siapa yang melakukannya, bagaimana peran dikelompokkan, siapa saja yang memberitahu kepada siapa, dan di mana ketetapan perlu dibuat. Memimpin adalah sebuah kegunaan meliputi menggiatkan karyawan, membimbing orang lain, menentukan corong komunikasi yang sangat bermanfaat, dan merampungkan konflik. Terakhir, mengendalikan adalah Langkah pemantauan guna menekankan kegiatan yang ditunaikan cocok konsep dan meluruskan penyimpangan yang signifikan.

4. Peran manajemen

Manager dalam menjalankan tugasnya harus didukung dengan keterampilan yang cukup. Kapabilitas yang harus dimiliki seorang manajer adalah Kemampuan Teknis, Kemahiran Manusia, dan Kesanggupan konseptual. Kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan atau keterampilan khusus yakni Keterampilan Teknis. adalah kemampuan untuk bekerja bersama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik di dalam individu maupun kelompok yaitu Kemahiran Manusia. Sedangkan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendalami suasana yang Kompleks adalah Keterampilan konseptual.



Peran utama manajer yaitu 1) keputusan, 2) informasional dan 3) interpersonal seperti yang dikatakan oleh Henry Mintzberg.

Interpersonal, seluruh manajer wajib menjalankan tugas formal dan simbolis. Peran kunci lainnya yang dimiliki yakni peran kepemimpinan. Peran ini mencakup merekrut, menempa, memotivasi, dan mendisiplinkan

pekerja. Peran ketiga adalah peran perantara atau mengontak pihak lain yang menambahkan Info pada manajer.

Informasional, dengan taraf tertentu mengumpulkan informasi dari lembaga luar ataupun organisasi dengan berbicara dengan orang lain dan media berita guna mengetahui selera publik untuk kebijakan persaingan maupun lainnya. Peran ini disebut Peran monitor oleh Mintzberg. Manajer laksana saluran informasi ke anggota organisasi, hal ini disebut peran menyebar. Disamping itu, berlaku sebagai juru bicara ketika mewakili organisasi ke pihak luar.

Keputusan, terdapat empat fungsi yang memerlukan pengambilan alternatif. Peran wirausaha, memprakasai dan mengawasi proyek baru guna peningkatan kinerja organisasi. Melakukan tindakan korektif di dalam menanggapi kasus yang tidak terduga bagian dari penanganan gangguan. Kewajiban mendistribusikan sumber daya manusia, fisik, serta keuangan yakni fungsi pembagian sumber daya. Akhirnya, menjalankan fungsi perunding, di mana membicarakan masalah dan negosiasi dengan bagian lain (internal atau eksternal) untuk mencapai manfaat buat unit mereka sendiri.

C. MELENGKAPI INTUISI DENGAN STUDI SISTEMATIS

Perilaku organisasi yakni pengetahuan yang berkembang, diajarkan di sekolah bisnis dan universitas baik di program ekonomi *industry* ataupun psikologi bisnis. Individu dengan latar belakang dan nilai budaya yang sama wajib bekerja sama secara efektif dan efisien yang berdampak pada dunia usaha dan ekonomi secara keseluruhan.

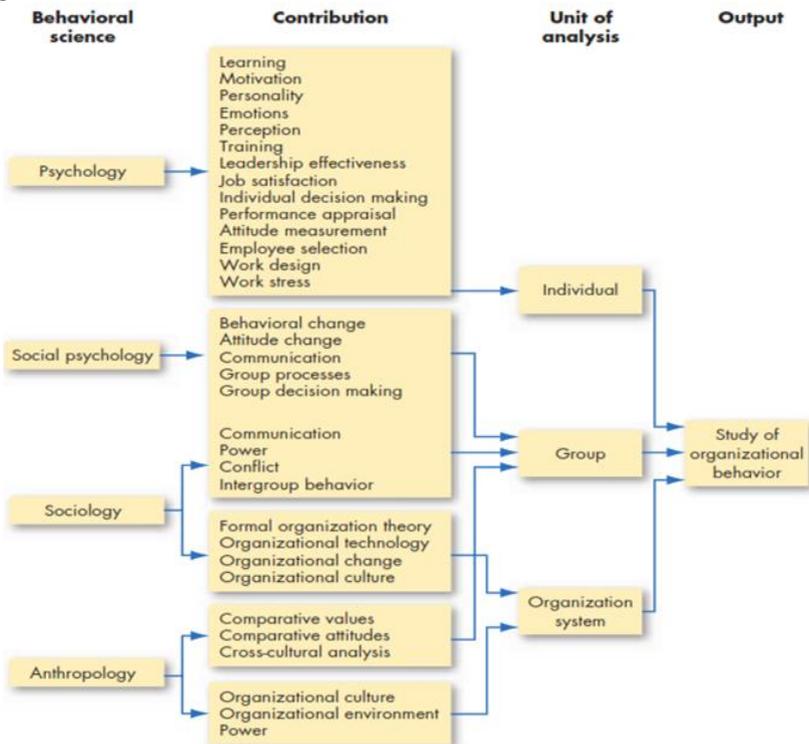
Pendekatan santai untuk membaca orang lain sering kali dapat menyebabkan prediksi yang salah, tetapi menggunakan pendekatan sistematis dapat meningkatkan akurasi Anda.

Studi sistematis adalah melihat ikatan, berupaya mengatribusikan sebab akibat, dan menarik resolusi berdasarkan bukti ilmiah dan manajemen berbasis bukti (EBM) adalah mendasarkan keputusan manajerial pada bukti ilmiah terbaik yang tersedia. Sedangkan Intuisi adalah perasaan naluriyah belum tentu didukung oleh penelitian.

Dalam melakukan studi Sistematis dan Manajemen berbasis bukti, maka membutuhkan data yang besar. Dengan adanya teknologi internet dan media penyimpanan memakai *cloud*, pengelolaan data dengan volume besar serta cakupan yang luas menjadi sangat mungkin tetapi bukan berarti tanpa risiko dalam hal ini dibutuhkan kemampuan analisis yang baik.

D. BIDANG ILMU YANG BERKONTRIBUSI TERHADAP PERILAKU ORGANISASI

Bidang ilmu psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, ilmu politik, dan sejarah memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi.



Gambar 1.1. Bidang Ilmu yang berkontribusi pada Perilaku Organisasi

a. Psikologi

Psikologi yakni pengetahuan yang berusaha mengukur, menerangkan, serta kadangkala membuat pergantian sikap. Kontribusinya pengetahuan ini terhadap Sikap Organisasi terpaut kepuasan kerja, *stress* kerja, motivasi, karakter, anggapan, pelatihan, pendidikan, efektivitas kepemimpinan, pengambilan keputusan orang, pengukuran perilaku, evaluasi kinerja, pilih karyawan, dan desain kerja.

b. Psikologi Sosial

Psikologi sosial tidak dalam satu bidang di psikologi, yang mencampurkan atau konsep baik berasal dari psikologi ataupun sosiologi serta memusatkan atensi pada keterpengaruhannya pada orang. Sumbangnya ilmu terkait perilaku organisasi mencakup pergantian perilaku, proses kelompok, pergantian sikap, komunikasi, dan pengambilan keputusan kelompok.

c. Sosiologi

Sosiologi yakni belajar mengenai orang-orang terkait hubungannya dengan sesama. Uraian sistem sosial dan hubungan manusia dalam sistem tersebut. Sumbangannya mencakup pergantian organisasi, budaya organisasi, gelora kelompok, tim-tim kerja, konflik, kekuasaan, sikap antar kelompok, dan teori organisasi.

d. Antropologi

Antropologi yakni riset berkenaan warga lebih-lebih berkenaan manusia bersama kegiatannya. Jadi sumbangannya yang tidak kecil berkenaan sikap keorganisasian terkait kesimpulan lintas budaya, area organisasional, dan nilai komparatif.

e. Ilmu Politik

Ilmu berkenaan perilaku orang serta *group* didalam sesuatu area politik yakni ilmu politik. Sumbangannya yang selagi kentara semacam konflik, politik intra-organisasional serta kekuasaan.

1. Definisi organisasi

Menurut Etimologi Organisasi berawal dari bahasa latin *organizare*, lalu *organize* diinterpretasikan membangun suatu himpunan berasal dari kepingan-kepingan yang terkait satu serupa lainnya. Secara *simple* organisasi yakni wadah/daerah dimana individu berkumpul, yang

menginginkan kolaborasi dengan teratur dan dipimpin untuk target yang sama.

Terdapat sebagian teori dan perspektif perihal organisasi, tersedia yang sesuai serupa satu serupa lain, dan tersedia pula yang berbeda. Organisasi terhadap dasarnya digunakan sebagai area atau wadah didalam menggunakan sumber energi dan pendukung lainnya.

Pendapat para ahli terkait definisi organisasi yaitu:

- a. Daniel E. Griffiths (1959). Organisasi yakni segala orang-orang yang melakukan fungsi-fungsi yang tidak sama melainkan silih berganti serta dikoordinasikan biar suatu tugas mampu dituntaskan. Dengan demikian satu diantara ketiga berbagai pemikiran menimpa penafsiran organisasi, pemikiran yang pas merupakan yang beranggapan organisasi bagaikan sesuatu sistem kerja sama, sistem ikatan, sistem sosial.
- b. Prof. Dr. Sondang P. Siagian. Organisasi yakni model perserikatan antar dua individu atau lebih beroperasi bersama secara sah, terikat untuk memperoleh target yang sudah ditentukan dalam gabungan dimana terkandung seseorang/beberapa individu dinyatakan sebagai atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.
- c. Profesor. Dokter. Mr Pradjudi Armosudiro. Organisasi yakni susunan pendistribusian kerja serta bentuk tata ikatan kerja antara segolongan individu pemegang posisi yang berkolaborasi gaya tertentu buat bahu-membahu menggapai ambisi tertentu.
- d. Paul Preston serta Thomas Zimmerer. Organisasi ialah kawan-an individu yang ditata dalam golongan-golongan, yang berkolaborasi guna menggapai tujuan bersama.
- e. James D Mooney. Organisasi ialah tiap wujud kerja sama guna pencapaian sesuatu target bersama-sama.
- f. Drs. Malayu S.P Hasibuan . Organisasi merupakan suatu proses perhimpunan resmi, integral dan sinkronisasi yang bersumber dari segolongan bekerja sama dalam meraih ambisi tertentu.

2. Syarat-syarat terbentuknya organisasi

Visi dan misi diperlukan dalam membentuk sebuah organisasi sehingga tercipta mobilitas yang mampu mencapai target spesifik dan tujuan akhir organisasi akan dibawa. Apabila salah satu anggota organisasi keliru dalam menafsirkan visi dan misi organisasi, maka kegagalan organisasi akan terjadi.

Kontruksi jabatan yang lebih dikenal dengan struktur organisasi merupakan hal yang tidak boleh dilupakan dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi mengatur tentang posisi dan derajat dari setiap anggota organisasi diantaranya kepala, asisten, bawahan atau atasan dan lainnya. Disamping struktur organisasi yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi adalah jatah kerja.

Bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para anggota *group* atau individu telah ditetapkan perannya dalam organisasi. Jadi organisasi yang baik akan memenuhi beberapa persyaratan yaitu adanya visi dan misi organisasi. Kedua, di sebuah organisasi terjadi keselarasan tujuan. Ketiga, adanya struktur jabatan dan terakhir adanya pembagian kerja yang jelas dalam organisasi.

E. KONSEP DASAR, TUJUAN DAN RUANG LINGKUP PERILAKU ORGANISASI

Belajar tentang organisasi diawali pada tahun 1890-an, dimana termasuk dalam disiplin akademik dan bersama dengan Tylorisme yang mewakili kronologis intruksi serta mempelajari tentang gerak gerik waktu dan penyebab peningkatan produktivitas. Studi ini tidak lepas dari beragam proses yang terkait dengan proses kompensasi.

Fokus penelaahan terkait organisasi berubah, bagaimana faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi, terjadi pada perang Dunia ke-I. Penciptaan dampak Hawthorne memicu transformasi terkait gerakan hubungan antar manusia yang terhimpun pada tim, dan target individu dalam organisasi.

Memahami perilaku organisasi dalam mudah dilakukan dengan mengingat kata kuncinya. Kata kunci yang pertama, Keperluan (*needs*). Kedua, untuk memenuhi keperluan adanya keinginan (*wants*). Ketiga, dalam memenuhi keperluan diperlukan sebuah tindakan (*action*).

Keempat, tindakan dilakukan untuk pencapaian sebuah tujuan (*objectives*). Dan terakhir, diperlukan organisasi (berorganisasi) karena tidak semua keperluan (*needs*) dapat dipenuhi seorang diri.

Solidaritas Mekanik	Solidaritas Organik
1. Lemah dalam pembagian kerja	1. Tinggi dalam pembagian kerja
2. Dominan dalam <i>repressive law</i>	2. Dominan di <i>restitutive law</i>
3. Kesadaran kolektifnya tinggi	3. Kesadaran kolektifnya rendah
4. Sosialis	4. Individualis
5. Masyarakat tergiring dalam menghukum orang yang bersalah	5. Perang lembaga <i>social control</i> dalam menghukum orang yang bersalah
6. Lemah dalam <i>inter-dependently</i>	6. Kuat dalam <i>inter-dependently</i>
7. <i>Primitive/ke-desaan</i>	7. <i>Industrialized/kekotaan</i>

F. PENGERTIAN DAN UNSUR ORGANISASI

Pola aktivitas kerja sama yang dilaksanakan secara tertata dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu target adalah organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, maka organisasi terdiri atas 4 unsur, yakni tujuan, sekelompok orang, pola aktivitas dan sistem.

1. Tujuan.

Organisasi hadir karena mempunyai tujuan. Berdasarkan waktu tujuan organisasi ada yang bersifat jangka Panjang dan jangka pendek. Tujuan jangka pendek sama dengan tujuan operasional (obyektif), sedangkan tujuan jangka panjang bersifat konseptual atau di sebut juga Misi.

2. Sekelompok orang.

Sebuah organisasi terdiri dari kumpulan orang yang didalamnya terdapat orang-orang dengan keterbatasan baik fisik, waktu dan pikiran. Oleh karena itu, mereka berorganisasi untuk dapat bekerja sama dan saling melengkapi guna mencapai target yang telah ditentukan.

3. Pola Aktivitas.

Setiap tindakan dilakukan oleh orang-orang dalam sebuah organisasi meniru pola spesifik dengan kegiatan yang berulang-ulang dan relatif tertata dengan baik. Oleh karena itu aktivitas yang sifatnya sementara tidak dapat dikatakan sebuah organisasi.

4. Sistem.

Organisasi adalah sebuah sistem. Sistem terdiri dari berbagai bagian yang dikenal dengan subsistem. Masing-masing subsistem bekerja saling terkait satu dengan lainnya. Keberhasilan organisasi dalam menjalankan misinya sangat tergantung pada kepekaan terhadap lingkungan luar organisasi dan kemampuan menyesuaikan diri. Perihal yang menguasai organisasi yaitu teknologi, selera konsumen, sosial politik, sosial budaya dan lain sebagainya. Semakin kuat dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya, maka organisasi akan semakin besar dan kokoh.

G. PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI

Bidang penelitian yang mendiskusikan mengenai pertalian manusia di organisasi, meliputi studi sistematis tentang perilaku, susunan dan proses dalam organisasi adalah Perilaku organisasi. Organisasi diciptakan manusia untuk meraih tujuan dan mengembangkan dirinya. Manusia dan organisasi mempunyai pertalian dan saling menguntungkan. Perilaku organisasi sifatnya abstrak, melahirkan pemikiran yang kompleks dan analisisnya bersifat situasional. Oleh karenanya perilaku organisasi belum mempunyai prinsip yang sifatnya baku dan berlaku untuk semua kondisi.

1. Tingkatan analisis perilaku organisasi

Jenjang dalam mengevaluasi persoalan ataupun keadaan di organisasi menggunakan tiga tingkatan yakni individu, kelompok dan organisasi.

Individu. Hal yang di analisis terkait dengan individu adalah hubungan antar kepribadian dan perangai seseorang dalam situasi tertentu. Pribadi dalam organisasi akan membawa pengalaman, nilai dan sikap yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku organisasi itu sendiri.

Kelompok. Orang-orang dalam organisasi membentuk kelompok. Perilaku anggota kelompok sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai kelompok, dinamika kelompok dan keputusan yang diambil dalam kelompok.

Organisasi. Tingkatan organisasi dipengaruhi oleh susunan dan posisi individu dalam organisasi. Kedudukan individu akan mempengaruhi hubungan sosial di organisasi.

Ruang lingkup akan mempengaruhi struktur dalam organisasi. Susunan struktur akan memberi corak atau cara berkomunikasi. Tingkatan analisis baik individu, kelompok dan organisasi juga dipengaruhi oleh

faktor kreativitas yang rendah dan lambannya karyawan dalam bekerja. Lingkungan berdampak pada efektivitas organisasi, tuntutan atas produk yang berkualitas tinggi, tingkat persaingan global dan guncangan ekonomi.

2. Analisis Sikap Keorganisasian

- a. Tingkatan orang maksudnya terpaut dengan sikap, nilai dikala berhubungan.
- b. Tingkatan kelompok maksudnya pengaruh pada gerak-gerik anggota oleh dinamika elemen kelompok, norma serta nilai kelompok.
- c. Tingkatan organisasi maksudnya mekanisme membuat keputusan manajemen.

3. Tujuan Sikap Keorganisasian

Individu dalam organisasi akan bersikap sesuai dengan tujuannya. Tujuan sikap keorganisasian individu antara lain menguasai sikap yang terjalin dalam organisasi. Disamping itu dalam pengaturan sikap terkait bagaimana memprediksi, menyelaraskan bermacam kejadian dan pengendalian. Sikap juga bertujuan untuk meramalkan kejadian yang terjalin dalam organisasi.

Faktor eksternal seperti ekonomi, sosial budaya, politik dan teknologi sangat dibutuhkan dan berarti dalam menganalisis sikap individu dalam organisasi.

4. Karakteristik dalam perilaku organisasi

- a. Perilaku, individu dalam organisasi beraneka ragam. Keragaman akan menguasai sikap. Oleh karena itu fokus perilaku organisasi adalah memahami keanekaragaman perilaku individu dan organisasi.
- b. Struktur, Struktur organisasi mempunyai efek yang sangat besar pada perilaku individu dan efektivitas organisasi. Oleh karena perancangan struktur harus dilakukan dengan seksama sehingga tercipta hubungan dan keteraturan pekerjaan.
- c. Proses, beragam individu dan karakter yang berbeda akan menimbulkan interaksi. Proses rangkaian tersebut memerlukan

kekuasaan, komunikasi, cara pengambilan keputusan dan kepemimpinan. Rancangan struktur organisasi mempertimbangkan proses yang terjadi dalam organisasi guna terciptanya interaksi yang efisien dan Efektif.

5. Tujuan menekuni Perilaku organisasi

Seseorang mempelajari perilaku organisasi bertujuan untuk:

- a. Menguasai sikap yang terjalin dalam organisasi.
- b. Bisa memprakirakan kejadian- kejadian yang terjalin.
- c. Bisa mengatur sikap dan tingkah laku yang terjalin di organisasi.

H. TANTANGAN BISNIS YANG AKAN DATANG

Memahami tingkah laku organisasi adalah perlu bagi pimpinan organisasi. Organisasi akan mengalami pergantian yang dramatis. Karyawan semakin tua, tenaga kerja semakin banyak ragam dan persaingan *international* yang memerlukan karyawan untuk jadi lebih fleksibel dan menangani pergantian yang cepat.

Lebih jauh, produktivitas tenaga kerja yang meningkat menjadi perhatian. Bisnis membutuhkan keunggulan, penciptaan dan peningkatan keunggulan kompetisi dan mempertahankan kesinambungan bisnis adalah keharusan. Produktivitas akan meningkat dengan perubahan perilaku. Keunikan dalam pelayanan dan produksi akan berhasil jikalau terjadi perubahan perilaku dalam organisasi.

Meningkatnya keterampilan tenaga kerja, dilihat dalam 3 (tiga) bentuk, yaitu kepintaran teknis, berkonsep dan teknologi. Disamping itu berlangsung penurunan tingkat komitmen karyawan.

Perkembangan teknologi menyebabkan perubahan tanggapan terhadap sesuatu. Dimana tanggapan terhadap hilangnya batas ruang dan waktu (globalisasi), yakni globalisasi ekonomi dan juga perusahaan.

Salah satu tantangan terpenting bagi organisasi adalah keberagaman tenaga kerja, sebuah tren di mana organisasi menjadi lebih majemuk dalam jenis kelamin, usia, ras, etnis, orientasi seksual, dan sifat karyawan lainnya. Mengelola keragaman ini adalah perhatian global. Keragaman menghadirkan peluang besar dan menimbulkan pertanyaan yang menantang bagi manajer dan para karyawan.

Adanya peniru temporer, yakni ada mutasi sebab di rivalitas sehingga siklus hidup produk kian singkat. Produk memerlukan inovasi, misalnya dengan cara menaikkan tingkat kompetensi.

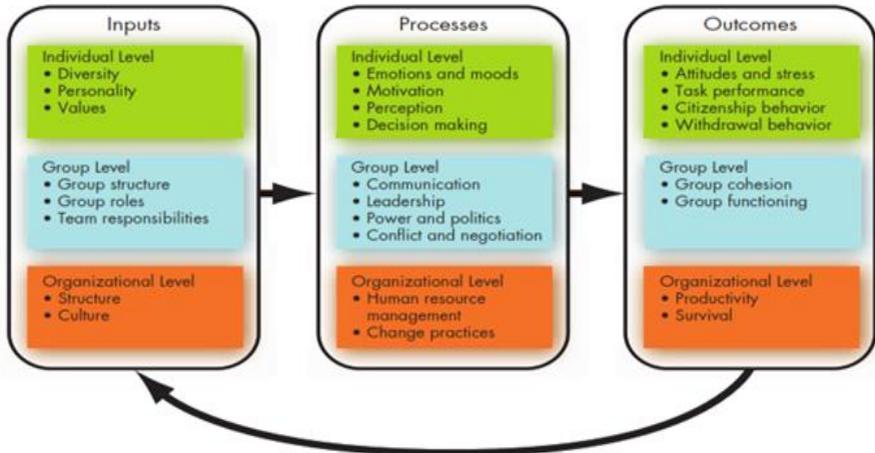
Terkait produk dan sarana yang dihasilkan berlangsung pergantian setiap waktu. Dimana berlangsung kenaikan mutu pelayanan, produk, serta layanan purna jual.

Tantangan kedepan yang akan dihadapi lainnya adalah dilema etika dan pilihan etis, di mana organisasi dituntut untuk mengidentifikasi perilaku benar dan salah. Haruskah karyawan "membongkar" jika mereka mengungkap aktivitas ilegal di perusahaan mereka? Apakah mereka mengikuti perintah yang tidak mereka setujui secara pribadi? Apakah mereka "bermain politik" untuk memajukan karier mereka?

I. MODEL PERILAKU ORGANISASI

Model adalah abstraksi realitas, disederhanakan dari beberapa fenomena dunia nyata. Gambar 1.2. menyuguhkan kerangka model perilaku organisasi. Model ini mengusulkan tiga jenis variabel (masukan, proses, dan hasil) pada tiga tingkat analisis (orang, kelompok, dan organisasi). Model selanjutnya menggambarkan bahwa masukan mengarah pada proses, yang mengarah pada hasil, kita akan membahas keterkaitan di setiap tingkat analisis. Perhatikan bahwa jenis selanjutnya juga tunjukkan bahwa hasil dapat pengaruhi masukan di jaman depan, yang menyoroti pengaruh luas berasal dari inisiatif perilaku organisasi pada jaman depan organisasi. **Inputs.** Variabel masukan yang mengarah ke proses. *Input* merupakan variabel seperti struktur kelompok, kepribadian, dan budaya organisasi yang mengarah pada proses. Variabel-variabel ini mengatur panggung untuk apa yang terjadi kelak dalam suatu organisasi.

Proses. Proses adalah tindakan terkait seseorang, kelompok, dan organisasi terlibat sebagai hasil dari masukan dan orientasi pada hasil tertentu. Pada tingkat individu, proses meliputi emosi dan suasana hati, dorongan, tanggapan, dan pengambilan kesimpulan. Di tingkat kelompok, mereka mencakup kepemimpinan, komunikasi, kekuasaan serta politik, sama konflik dan negosiasi. Terakhir, di tingkat organisasi, proses melingkupi tata kelola sumber daya manusia dan praktik perubahan.



Gambar 1.2. Model Perilaku Organisasi

Outcomes. Variabel kunci yang ingin dijelaskan atau proyeksikan, dan yang dipengaruhi oleh sebagian variabel lain adalah *outcomes*. Di tingkat kelompok, keterikatan dan fungsi merupakan variabel dependen. Terakhir, di tingkat organisasi produktivitas dan kelangsungan hidup secara keseluruhan.

J. RANGKUMAN MATERI

Manajer harus mengembangkan keterampilan interpersonal, sehingga efisien didalam pekerjaan mereka. Perilaku organisasi meninjau pengaruh yang dimiliki individu, kelompok, dan susunan pada perilaku didalam suatu organisasi, dan itu menerapkan ilmu itu untuk memicu organisasi bekerja lebih baik.

PERTANYAAN

1. Apa pentingnya keterampilan interpersonal dalam tempat kerja?
2. Apa tantangan dan peluangnya manajer dalam menggunakan konsep perilaku organisasi?
3. Apa definisi perilaku organisasi?
4. Sebutkan tiga tingkat analisis Model perilaku organisasi?
5. Bagaimana studi sistematis berkontribusi atas pemahaman kita terkait perilaku organisasi?



BAB
2

MENDEFINISIKAN KARAKTERISTIK DEMOGRAFIS

A. DESKRIPSI SINGKAT

Dasar kemampuan memahami serta menganalisa kondisi sekitar yang menjadi bagian terintegrasi dengan organisasi melalui data dan informasi yang terpaut dengan demografis. Proses pengambilan keputusan di organisasi dipertimbangkan melalui variabel variabel demografi yang ada disekitarnya, organisasi juga dituntut untuk mampu mempengaruhi perubahan perilaku individu sesuai dengan tujuan organisasi agar pencapaian tujuan menjadi efektif. Kondisi di sekitar organisasi bisa berpengaruh positif maupun *negative* karena dipengaruhi oleh keragaman demografis yang ada, sebaliknya keberadaan organisasi di lingkungan sekitar secara ideal mampu berdampak.

B. FENOMENA UMUM BERDASARKAN FAKTA

Dapat diambil sebuah gambaran bahwa setiap perusahaan/organisasi adalah unik. Keadaan yang dapat di gambarkan sama antar organisasi juga dapat ditemukan pada bagiannya, akan tetapi tiap-tiap organisasi berkarakter yang unik dan pastinya ada perbedaan satu dengan lainnya.

Karakter menjadi produk keseluruhan dari organisasi dan menjadi ciri atau tipe organisasi secara umum. Organisasi terkait dengan struktur organisasi, tujuan, orang-orangnya, kebijaksanaan, dan teknologi serta peralatan yang digunakan.

Kependudukan terkait dengan jumlah, kualitas, ciri utama, kondisi, pertumbuhan, distribusi, persebaran, mobilitas, kebahagiaan yang menyangkut ekonomi, politik, agama, sosial, budaya, serta situasi penduduk tersebut.

Dan, demografi yakni Ilmu yang memahami secara statistik dan matematik mengenai besar, distribusi dan komposisi penduduk serta perbaikannya senantiasa mengaruhi bekerjanya 5 elemen demografi yaitu Kematian (mortalitas), Kelahiran (fertilitas), pergerakan sosial, perpindahan penduduk dan pernikahan.

Dan sisanya dalam kependudukan, bisa diekspresikan sebagai Variabel non-demografi, yaitu pendidikan, kemiskinan, kesehatan, Sosial dan ekonomi. Hal ini bisa diartikan meninjau segala sesuatu dari keadaan gerak-gerik manusia yang dapat diukur.

C. VARIABEL - VARIABEL DEMOGRAFIS

1. Keragaman

Manusia tidaklah sama. Perbedaan tersebut mengharuskan para pemimpin mengenali pekerja ataupun anggota tim dalam perusahaan. Pengenalan lebih jauh atas keberagaman akan meningkatkan kondisi yang kondusif dan Efektif guna memaksimalkan pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi didukung dengan peningkatan kemampuan, ide dan pemberdayaan dari anggota atau pekerja organisasi.

Tingkat-Tingkat Keberagaman, keberagaman yang nampak merupakan perbedaan dengan ciri yang mudah dinilai yaitu etnis, jenis kelamin, ras, usia bahkan hal yang berhubungan dengan kecacatan, yang tidak kerap merefleksikan cara orang berpikir ataupun merasa tetapi penilai berpotensi untuk melahirkan stereotip tertentu.

Keberagaman yang tidak nampak ialah perbedaan dalam kepribadian, nilai, atau minat dan prefensi kerja menjadi lebih penting secara progresif dalam menentukan kesamaan, sejalan mengenal orang lain dengan lebih baik. Sebaliknya ada kondisi mengenai orientasi seksual dan jenis kelamin

yang tetap menjadi perbedaan tiap individu seringnya menerima perlakuan sangat berbeda menurut hukum dan juga diterima cukup berbeda dalam organisasi.

Diskriminasi, menghapuskan diskriminasi yang tidak adil merupakan hal yang efektif karena biasanya kita mengasumsikan semua orang dalam kelompok itu sama. Mendiskriminasi yakni memperhatikan perbedaan hal satu dengan hal lain yang sebenarnya belum tentu buruk.

Diskriminasi baik secara norma sosial ataupun hukum dianggap salah. Diskriminasi banyak terjadi baik dilaporkan maupun tidak. Bentuk nyata telah lenyap, namun menjadi bentuk tertutup seperti kurang sopan dan pengucilan, sehingga sukar dihindari karena tidak mudah diamati dan pelaku tidak mengetahui efek tindakannya. Baik disengaja ataupun tidak, diskriminasi membawa dampak negatif, seperti menurunnya produktivitas, konflik negatif, dan meningkatnya *turnover*. Tekanan diskriminasi pekerjaan dilontarkan, berimbas kuat pada kasus bisnis sebagai upaya agresif mengeliminasi ketidakadilan diskriminasi. Keragaman (*diversity*) adalah suatu istilah yang luas yang menyebabkan seseorang berbeda dari yang lain.

2. Karakteristik biografis

Karakteristik pribadi misalnya jenis kelamin, usia, ras dan lama bekerja yang bersifat independen dan mudah termuat dari catatan personel atau laporan statistik. pertentangan dalam karakteristik level permukaan mungkin menjadi dasar disimulasi atas kelas-kelas pekerja, sehingga layak untuk mendapatkan seberapa erat kaitannya terhadap berharganya hasil kerja. Banyak yang tidak terlalu penting sebagaimana diyakini orang, dan lebih banyak lagi variasi yang terjadi dalam kelompok dengan beraneka macam karakteristik biografis dibandingkan di antara mereka.

Usia. Keterkaitan yang selalu dimunculkan antara usia dan kinerja mungkin menjadi suatu hal yang semakin penting selama dekade mendatang karena banyak alasan. Salah satu tingkat usia angkatan kerja diseluruh dunia bertambah. Sebagai contoh, hal-hal yang menjadi sering dibahas adalah perilaku kerja dan capaian kinerja kaum milenial.

Jenis Kelamin. Gender dalam sebuah organisasi selalu mendapatkan tempat untuk timbulnya diskriminasi, dimana kinerja pria dianggap lebih berpotensi serta lebih kompeten daripada perempuan walaupun dalam jabatan dan keahlian yang sama. Serta tercatat bahwa wanita masih memperoleh upah yang lebih rendah daripada laki- laki dengan posisi jabatan yang sama.

Ras dan Etnis. Ras dikonfirmasi menjadi sebuah catatan isu kontroversial. Ras serta etnis sering menjadi perhatian dan dipelajari sebab terpaut dengan hasil perekrutan atau keputusan perekrutan, evaluasi kinerja, pendapatan, serta diskriminasi tempat kerja. Mayoritas studi menampilkan anggota dari ras serta etnis minoritas melaporkan tingkat diskriminasi yang lebih tinggi di tempat kerja.

Perlakuan diskriminasi secara sadar atau tidak sadar dapat berujung pada meningkatnya perputaran pekerja, yang berisiko untuk kinerja organisasi. Mengupayakan representasi yang lebih baik dan proporsional dari seluruh kelompok ras dalam organisasi seharusnya menjadi bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan, studi terbaru menunjukkan kalau pribadi dengan status minoritas menjadi enggan untuk meninggalkan organisasinya bila terdapat perasaan di-inklusikan. Selanjutnya lagi, melihat hubungan dengan bisnis sebagian studi melaporkan kalau kebijakan keragaman dibangun dengan positif secara keseluruhan bisa berujung pada meningkatnya penjualan.

Disabilitas. Di Amerika dengan adanya paragraf undang- undang menimpa produk dengan disabilitas ataupun diucap Americans with Disabilities Act tahun 1990, perwakilan orang penyandang cacat dalam tenaga kerja Amerika Serikat bertambah kilat. Bagi Terdapat, pemberi kerja disyaratkan untuk menyediakan akomodasi yang cocok sehingga tempat kerjanya bisa di akses oleh orang dengan cacat raga ataupun mental.

Di Indonesia sendiri pada masa-masa saat ini membuktikan arah perbaikan kebijakan, ataupun perlakuan kepada kalangan disabilitas di tempat umum atau tempat kerja. Pemahaman masyarakat serta pemilik usaha mulai dapat menerima kalangan disabilitas untuk mendapatkan kesempatan yang sama di tempat kerja.

Namun kasus-kasus yang terselubung serta tidak dilaporkan masih dapat ditemui di mana saja, fenomena ini seperti gunung es.

3. Ciri biografis yang lain: masa kerja, agama, orientasi seksual, serta bukti diri budaya

Masa kerja ialah pengalaman kerja yang bisa menjadi prediktor yang baik terhadap produktivitas pekerja. Setelah sekian lama seorang dalam sesuatu pekerjaan, dapat di asumsikan menjadi kecil kemungkinannya buat keluar, dan dapat diartikan juga produktivitas pekerja baik.

Agama menjadi sebuah identitas kepribadian seseorang, kondisi ini bisa menunjang kinerja pribadi dan eksistensi organisasi. Bukan berarti tanpa ada risiko, orang-orang dengan keyakinan yang berbeda menjadi potensial untuk berkonflik.

Pemahaman dan orientasi seksual serta identitas gender, kondisi ini juga hari demi hari menjadi perhatian dalam organisasi, setiap individu semakin terbuka akan identitasnya dan mulai berani menunjukkan eksistensinya. Organisasi diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang baik.

Identitas budaya, suatu jalinan dengan budaya ataupun nenek moyang keluarga sejak masa lalu yang dipertahankan, walaupun posisi orang tersebut telah lama meninggalkan kampung halamannya. Orang-orang memilah bukti diri budayanya, kecenderungannya mereka akan memilah dan mengobservasi norma-norma budaya tersebut.

Norma-norma budaya mempengaruhi tempat kerja yang terkadang memunculkan perpecahan, dimana organisasi wajib menyesuaikan diri. Seorang yang bekerja di luar wilayah asalnya hendak mencari kelompok serta organisasi yang mempunyai bukti diri budaya yang sama dengannya, ataupun mereka membiasakan untuk berlaku adaptif dengan norma di tempat kerja. Walaupun demikian, akibat integrasi global serta pergantian pasar tenaga kerja yang menembus batas identitas budaya serta teritori wilayah, industri global tetap menjunjung tinggi serta menghormati bukti diri budaya pekerjanya, baik secara berkelompok ataupun perorangan.

Di lain pihak ada juga norma saat pekerja yang lebih tua atau distilahkan senioritas tertanam anggapan umum bahwa mereka yang paling berjasa pada organisasi, ekonomi yang memburuk berbuntut pada pekerja

yang lebih muda yang hanya dapat menemukan pekerjaan provisional kendatipun telah mengenyam pendidikan melebihi dari apa yang diperoleh orang tuanya.

Perusahaan yang mengakomodir identitas budaya pekerjanya itu dianggap baik, tetapi harus juga memiliki kemampuan atau niat untuk melihat ke luar agar mampu mengakomodasi kelompok yang mayoritas yang ada di luar organisasi, dan kemudian menciptakan sebanyak mungkin pendekatan individu atas praktik dan norma adat setempat.

Kemampuan Intelektual. Kemampuan merupakan kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan esensinya secara menyeluruh dibentuk oleh dua set elemen yakni intelektual dan fisik.

Kemampuan yang diperlukan buat kegiatan mental berpikir, pandangan, dan menangani kesulitan merupakan kemampuan intelektual (*intellectual ability*). Kebanyakan masyarakat menempatkan intelektualitas dengan nilai yang tinggi dan beranggapan bahwa kesalahan tidak mungkin terjadi pada orang dengan intelektualitas tinggi. Orang-orang cerdas umumnya memperoleh lebih banyak uang melalui gelar akademik yang banyak.

Kemampuan Fisik. Dalam banyak pekerjaan, pergantian alami kegiatan menyebabkan kemampuan intelektual semakin meningkat, kemampuan fisik akan tetap bernilai. Riset atas ratusan pekerjaan teridentifikasi sembilan kemampuan dasar yang dibutuhkan dalam pengerjaan tugas fisik.

Peran Disabilitas. Konsep pengukuran kinerja menciptakan masalah jika berhadapan dengan sisi disabilitas. Perlu ada pengakuan bahwa setiap individu memiliki kemampuan berbeda sehingga menjadi bahan pertimbangan dalam membuat keputusan, perekrutan, ataupun menyusun kriteria pengukuran kinerja. Walaupun berhadapan dengan kaum disabilitas, kondisi tersebut sebenarnya bukanlah masalah bagi organisasi yang berkomitmen pada kaum disabilitas, sering dijumpai bahwa kaum disabilitas itu mampu menunjukkan kinerja yang tinggi.

4. Mengimplementasikan strategi manajemen keragaman

Manajemen keragaman merupakan proses serta program di mana manajer membuat tiap orang sadar serta sensitif pada kebutuhan serta kondisi yang berbeda di lingkungan sekitar. Keragaman akan berada pada capaian yang baik bila kita memandangnya sebagai perhatian bersama, daripada hanya untuk menolong kelompok tertentu.

Menarik, memilah, meningkatkan serta mempertahankan pekerja yang beragam

Tata kelola keberagaman di lingkungan kerja, bisa saja dengan program memberikan kesempatan khusus pada kelompok demografis yang minoritas terwakili sebagai tenaga kerja. Studi juga menampilkan kalau perempuan serta kelompok minoritas mempunyai perhatian yang lebih pada saat bekerja dengan menonjolkan komitmen pada organisasi.

a. Keragaman dalam Kelompok

Dalam beberapa kasus di kelompok kerja, sifat-sifat yang beragam dapat merusak kinerja tim, sedangkan hal yang berlawanan justru dapat memfasilitasi kinerja. Jenis kelamin, ras, dan etnis (keragaman demografis) secara tidak sadar menjadi sesuatu pembatas bagi prestasi tim secara umum. Di sisi lain, tim dari individu-individu yang bekerja secara *sensitive* dan analitis dapat memanfaatkan keragaman untuk mencapai kinerja superior.

b. Program Keragaman Efektif

Ketika menerapkan program keragaman, berdasarkan hasil *survey* menghasilkan sebuah kesimpulan yang mungkin mengejutkan. Organisasi yang memberikan pelatihan dan kesempatan pada keragaman memberi kesempatan kepada wanita dan ras minoritas dalam posisi manajemen puncak dibandingkan organisasi yang tidak ada perhatian pada program keragaman. Para ahli berpandangan pengalaman secara langsung dengan keragaman lebih mungkin berujung pada adaptasi positif bagi semua pihak, dengan catatan apabila:

- 1) Pengalaman keragaman memangkas sikap stereotip,
- 2) Jika Penilainya termotivasi dan mampu mempertimbangkan perspektif baru pada orang lain,

- 3) Jika pengevaluasi terlibat dalam penajaman stereotip dan penekanan generatif dalam merespons pengalaman keragaman, dan
- 4) Seringkali pengalaman positif atas reduksi stereotip diulang.

Program keragaman berdasarkan pada prinsip ini mungkin menjadi lebih efektif dibandingkan metode pelatihan yang bersifat *normative* atau ajakan saja. Penanggung jawab organisasi harus memeriksa tenaga kerjanya untuk meyakinkan apakah kelompok minoritas sudah diperhatikan atau belum.

c. Perilaku kepemimpinan terhadap hasil yang diinginkan.

Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dalam pencapaian organisasi. Perilaku kepemimpinan yang mendukung keberhasilan yakni perilaku yang mengandung unsur-unsur kejujuran, visioner, kompetensi, inspirasi, dinamika Keanekaragaman, *Champions of Diversity*, bijaksana dan kemampuan untuk belajar dan menerima masukan.

D. PERSPEKTIF YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS INDIVIDU

1. Pengertian

Efektivitas ialah terminologi yang berasal dari kata “efektif”. *Effective (I'fectiv)* yaitu berhasil, manjur, tepat. Maka, *Effectiveness (efektifnes)* adalah keefektifan, kemanjuran; ketepatan.

The Liang Gie (2001), “*Effectiveness/Efektivitas* merupakan keadaan yang sarat pengertian terjadinya sesuatu konsekuensi atau akibat yang dikehendaki. Jikalau seseorang melaksanakan aksi untuk maksud tertentu yang dikehendakinya, maka individu dikatakan efektif jika membangkit dampak atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendakinya”.

Effendy (1989), “Efektivitas yakni interaksi atas proses untuk tercapainya target, sesuai rencana, anggaran waktu, biaya dan sumber daya yang telah ditentukan sebelumnya”.

Efektivitas, berdasar pengertian di atas indikator efektivitas yakni tercapainya target yang ditetapkan dan pengukuran tercapainya target sesuai kriteria yang ditentukan.

Demikian halnya, “Efektivitas merupakan kapasitas mempraktikkan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari organisasi atau sejenisnya tanpa desakan atau kegentingan di antara implementasinya” (Kurniawan, 2005:109).

Berlandaskan ulasan diatas, efektivitas terjalin antara niat, program, peraturan, tujuan dengan hasil yang dicapai sesudah melaksanakan usaha guna mencapai target atau maksud yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan kata lain bahwa suatu dampak dinyatakan memperoleh efektivitas jika hasil tersebut memang tepat dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, termasuk norma yang berlaku. Disamping itu, uraian yang dijelaskan di atas, mengisyaratkan pula bahwa indikator atau ukuran efektivitas merupakan keselarasan antara rencana dengan hasil yang dicapai, atau antara ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan kenyataan pelaksanaannya, atau dengan kata lain bahwa efektif yakni sesuai antara rencana dan hasil yang dicapai.

2. Perbedaan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi

Yang menjadi tolak ukur keberadaan organisasi adalah efektivitas suatu organisasi, efektivitas sering kali dikaitkan dengan keberhasilan organisasi tersebut untuk mencapai sasarannya.

Namun jika dilihat lebih dalam lagi kiranya dalam organisasi terdapat sasaran resmi dan sasaran sebenarnya. Tujuan resmi biasanya berbentuk formal dan sulit diukur sehingga tidak mudah untuk dijadikan acuan dalam pengukuran efektivitas organisasi. Selagi sasaran sebenarnya memang lebih terukur, tetapi biasanya tidak dinyatakan secara resmi. Sasaran merupakan hal penting karena alasan bagi keberadaan suatu organisasi, dan juga sebagai norma dalam melaksanakan proses manajemen.

Efisiensi merupakan persesuaian maksimal antara suatu kegiatan dengan hasilnya. Menurut pemaparan ini, terdiri atas 2 unsur yaitu aktivitas dan hasil dari kegiatan tersebut. Efisiensi dapat dikatakan sebagai suatu ukuran kesuksesan yang dinilai dari sisi besarnya *resources* atau biaya untuk memperoleh hasil dari kegiatan yang dijalankan.

Menurut, H. Emerson, “Efisiensi merupakan keseimbangan terbaik antar masukan dan keluaran. Efisiensi ialah sesuatu yang kita buat guna menciptakan keluaran terbaik dengan waktu yang tepat dalam proses pengerjaannya. Efektif belum pasti efisien dan sebaliknya.”

Dari pemaparan di atas, maka terdapat perbedaan antara efektivitas dan efisiensi dalam organisasi, antara lain:

Efektif (berdaya guna) dalam organisasi merupakan perancangan yang lebih matang dengan dirumuskan oleh lini atas manajemen di dalam organisasi. Lalu dijalankan oleh berbagai tingkatan dari atas sampai bawah. Dilanjutkan pengelolaan yang baik dan mantap dari pimpinan atas, madya dan bawah, dan membutuhkan kontrol organisasi dari bawah ke atas dengan disiplin dan patuh akan peraturan yang disusun di organisasi.

Efisien (berhasil guna) dalam organisasi merupakan kontrol yang baik dan mantap dari pimpinan atau atas, madya dan bawah. Kemudian membutuhkan pengawasan organisasi dari bawah ke atas dengan disiplin dan patuh pada peraturan yang disusun dalam organisasi. Berikutnya aktualisasi prinsip perencanaan, pengorganisasian, bertindak, pengendalian guna capaian tujuan organisasi yang lebih baik.

3. Pendekatan-pendekatan dan kriteria efektivitas

Pendekatan pencapaian tujuan. Pendekatan ini mengandaikan organisasi merupakan kepaduan dibuat dengan sengaja, rasional, dan memperoleh tujuan. Oleh karena itu, capaian tujuan menjadi ukuran yang tepat dari keefektifan. Selain pencapaian tujuan, asumsi-asumsi lain harus diperhatikan juga.

Organisasi harus memiliki tujuan akhir. Tujuan harus dipahami dan di putuskan dengan baik supaya dimengerti. Jumlah tujuan selayaknya sedikit saja supaya mudah dikelola dan adanya kesepakatan. Maka itu keefektifan organisasi harus diukur dengan perolehan tujuan ketimbang caranya.

Beberapa persoalan dalam perencanaan ini adalah :

- a. Tujuan jangka pendek acap kali berlainan dengan tujuan jangka panjangnya. Organisasi yang mempunyai maksud beraneka ragam akan memunculkan kesulitan.

- b. Pendekatan sistem (*system approach*). Pendekatan ini mensyaratkan bahwa organisasi terdiri dari bagian-bagian yang mempunyai hubungan satu dengan lainnya. Jikalau salah satu bagian pencapaian performanya buruk, maka akan berdampak buruk secara keseluruhan.

Keefektifan mengedepankan perhatian dan jalinan yang berhasil dengan Konstituensi kawasan. Manajemen jangan gagal untuk melindungi relasi yang baik dengan para leveransir, klien, serikat pekerja, lembaga pemerintahan, dan konstituensi sejenis yang memiliki potensi untuk mengacaukan operasi organisasi yang stabil. Kekurangan yang paling mencuat dari pendekatan sistem yaitu keterkaitannya dengan penilaian dan persoalan apakah cara tersebut memang penting. Kelebihan pendekatan sistem yakni kemampuan dalam mengaplikasikan apabila tujuan akhir sangat gamang atau tidak dapat diukur.

Dapat disimpulkan bahwasanya organisasi terdiri dari sub bagian yang saling berkaitan, maka dari itu dinilai berlandaskan kapabilitas dan memelihara stabilitas serta keseimbangan.

Pendekatan *stakeholders*. Dikatakan efektif manakala dapat mencukupi bagi pemilik yakni laba atau investasi, pertumbuhan pendapatan, berbeda halnya dengan pegawai ialah terkait kompensasi, tunjangan tambahan, kepuasan pada kondisi kerja, sedangkan pelanggan yaitu kepuasan atas pelayanan, harga, dan kualitas. Adapun kreditur merupakan kemampuan untuk membayar hutang.

4. Kriteria efektivitas

Kriteria Efektivitas dapat dilihat dari berbagai segi yaitu:

- a. 1. Lingkup pengukuran (efektivitas mikro dan makro). Kriteria makro, dilihat dari sudut yang luas seperti keuntungan atau perolehan tujuan akhir organisasi. Sedangkan kriteria mikro, fokus pada salah satu aspek sempit seperti tingkat kehadiran karyawan.
2. Jumlah variabel yang digunakan untuk pengukuran (efektivitas *variable* tunggal dan jamak). Kriteria tunggal, berdasarkan satu variabel saja semisal keluaran ataupun laba organisasi. Sedangkan kriteria jamak mencakup beberapa variabel dan hubungan antar variabel juga diperhitungkan.

- b. Waktu pengukuran (efektivitas statis dan dinamis). Pengukuran statis didasarkan pada aktivitas yang dilakukan, sedangkan dinamika organisasi dilihat dari waktu mendatang.
- c. Tingkat generalisasi (efektivitas umum dan khusus). Teknik umum, kriteria dapat diimplementasi di semua jenis organisasi sedangkan teknik khusus menggunakan kriteria lebih khusus sesuai dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan. Aspek yang dapat digunakan sebagai kriteria, adalah:
 - 1) **Produksi.** Produksi ialah kemampuan organisasi menghasilkan produk (*output*) yang dibutuhkan oleh lingkungan. Dalam hal ini mencakup jumlah(kuantitas) dan mutu (kualitas).
 - 2) **Efisiensi.** Efisiensi terkait penggunaan sumber daya di organisasi, perbandingan *input* dan *output*, biaya dan waktu produksi yang dibutuhkan untuk memproduksi sebuah barang ataupun jasa.
 - 3) **Kepuasan.** Kepuasan terkait pencapaian organisasi atas pemenuhan kebutuhan anggota dan pengguna barang dan jasa yang dihasilkannya. Sisi organisasi dapat dilihat dari kehadiran anggotanya, *turnover* karyawan serta semangat kerja karyawan.
 - 4) **Kemampuan adaptasi.** Kemampuan terkait perubahan yang dapat dilakukan sesuai keadaan zaman. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dapat dipergunakan dalam melihat kemampuan organisasi dalam beradaptasi.
 - 5) **Pengembangan organisasi.** Pengembangan organisasi yakni kriteria berpatokan pada kesanggupan organisasi dalam melihat jauh kedepan dan melakukan investasi untuk memelihara hidup serta mengembangkan bisnis perusahaan. Kriteria ini menekankan pada strategi organisasi dalam jangka panjang.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas individu, kelompok dan organisasi

Efektivitas organisasi, sangat dipengaruhi faktor-faktor diantaranya (Steers,1985):

Karakteristik organisasi. Manusia dalam organisasi mempunyai relasi yang relatif tetap dalam organisasi. Struktur mempunyai andil yang sangat penting dalam organisasi. Penempatan manusia terkait struktur adalah

cara unik dalam menciptakan organisasi. Model tingkah laku dan Interaksi manusia yang mengarah pada misi serta bagian dari suatu relasi yang tetap adalah bagian dari struktur.

Karakteristik Lingkungan. Pembuatan pernyataan dan pengambilan kegiatan dipengaruhi oleh lingkungan luar organisasi atau lingkungan *ektern*. Disamping itu, dipengaruhi juga oleh lingkungan intern dan lebih dikenal sebagai iklim organisasi.

Karakteristik Pekerja. Faktor yang paling berdampak pada efektivitas. Individu satu dengan yang lainnya mempunyai perbedaan. Tapi kesadaran akan perbedaan adalah yang paling penting. Pemahaman akan perbedaan akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karenanya, integrasi tujuan pribadi dan organisasi menentukan keberhasilan.

Karakteristik Manajemen. Mekanisme kerja dan strategi yang di desain untuk mendudukan semua elemen dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Praktek dan kebijakan manajemen adalah alat pimpinan guna mengarahkan setiap kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi.

Manusia menjadi bagian terpenting dalam praktek dan kebijakan manajemen, tidak hanya terkait mekanisme dan strategi organisasi. Memanfaatkan dan pencarian sumber daya serta penciptaan lingkungan berprestasi yang didukung oleh proses komunikasi yang baik akan melahirkan lingkungan yang berinovasi dalam organisasi.

E. SELARASKAN NILAI ORGANISASI DENGAN KEBERAGAMAN

1. Belajar menuju perubahan perilaku

Membutuhkan waktu dan proses yang panjang dalam melakukan perubahan perilaku. Proses belajar didukung dengan pengalaman dan konsistensi proses. Belajar akibat terjadinya interaksi respon dan stimulus.

Perubahan dalam perilaku seseorang menunjukkan ada proses belajar dalam individu tersebut. Dengan proses dan tahapan belajar diharapkan kondisi keberagaman dapat dikelola dengan baik dan juga pemahaman keberagaman bisa tumbuh dan berkembang dengan selaras di lingkungan organisasi.

Model Pembelajaran Perubahan Perilaku. Teori kesinambungan perilaku, diamati dan diciptakan oleh respons belajar atas rangsangan yang dapat diukur, adalah behaviorisme. Respon atas rangsangan yang diperkuat umpan balik baik positif atau negatif akan berdampak pada perilaku yang diharapkan. Mengurangi ataupun menghilangkan tindakan yang tidak benar kadang-kadang dilakukan dengan memberi hukuman dan diikuti penjelasan tindakan apa yang diinginkan.

Pengembangan keterampilan dasar dan pemahaman dasar dalam semua bidang dapat dilakukan dengan Pendidikan behaviorisme. Model hubungan stimulus dan responnya berdasarkan teori ini mendudukan individu untuk belajar sama dengan individu pasif. Metode pembiasaan semata ataupun pelatihan akan memunculkan perilaku yang kuat jika diberikan penguatan serta penghilangan bila terkena hukuman.

Tujuan Pembelajaran Menurut Behavioristik. Tujuan pembelajaran menurut Behavioristik adalah *behavioral learning outcome* yang dinyatakan secara spesifik, seperti :

- a. *Audience* (siapa pun dalam organisasi)
- b. Perilaku atau kompetensi yang perlu di tampilkan setelah proses belajar dilakukan, seperti “menjawab pertanyaan “
- c. Sesudah mengerjakan unit pelajaran yang dievaluasi diakhir proses pembelajaran.
- d. Degres merupakan perolehan hasil belajar, misalnya 90 %.

2. Ciri-ciri Teori Belajar Behavioristik

Dalam memahami lebih dalam tentang teori ini, dapat dilihat melalui ciri-cirinya yaitu:

- a. Untuk memudahkan mengetahui teori belajar behavioristik menggunakan ciri-cirinya yakni mengutamakan akibat lingkungan (environmentalistis).
- b. Mengutamakan bagian-bagian (elementaristis), peranan reaksi (respon), prosedur terciptanya hasil belajar, pertalian kausalitas pada waktu yang lalu dan pembentukan kebiasaan.
- c. Ciri khusus dalam pemecahan permasalahan dengan *trial and error*.

F. RANGKUMAN MATERI

Kemampuan mengidentifikasi, dan mengelompokkan keberagaman berdasarkan data demografi menjadi fungsi bagi organisasi secara internal maupun *external* di lingkungan sekitar organisasi, diketahui organisasi yang sama persis hampir tidak ditemukan. Menentukan arah kebijakan di organisasi dengan memperhatikan variabel-variabel demografi agar keberadaan organisasi berdaya guna, serta harus diakui bahwa ciri biografis dapat menjadi hambatan bagi operasional, tetapi jika program keragaman di munculkan hambatan tersebut dapat dikonversi menjadi kekuatan. Anggota dan semua yang terlibat dalam organisasi harus berniat dan mampu untuk belajar agar perilaku selaras dengan keragaman.

PERTANYAAN

1. Apakah karakteristik organisasi dapat menentukan aspek efektivitas dari organisasi?
2. Secara umum dapat ditarik kesimpulan awal bahwa tidak ada organisasi yang sama persis, mengapa?
3. Sebutkan variabel primer dalam demografis dan jelaskan fungsi dari variabel primer demografis tersebut
4. Bisakah anggota organisasi melakukan "*transfer knowledge*", sebutkan dan jelaskan dasar teorinya?
5. Apakah karakteristik organisasi dan lingkungan dapat mempengaruhi efektivitas individu? (jelaskan)



BAB
3

SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

A. DESKRIPSI SINGKAT

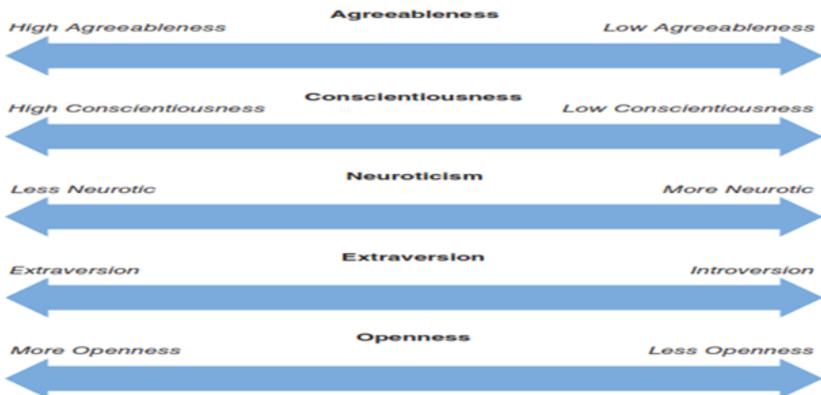
Sikap mempunyai tiga komponen yang dapat menjelaskan hubungan antara sikap dan perilaku. Bagaimana cara menentukan kepuasan kerja dan membandingkan sikap kerja utama. Kepuasan kerja terjadi karena beberapa penyebab utama dan bagaimana cara identifikasi tiga hasil kepuasan kerja. Ketidakpuasan kerja karyawan dapat teridentifikasi dari tanggapan yang dikeluarkan oleh karyawan dan atribut kepribadian sangat mempengaruhi perilaku dalam organisasi.

B. KEPERIBADIAN

Kepribadian merupakan seperangkat atribut psikologis yang relatif normal yang membedakan satu orang dari orang lain (Griffin & Moorhead, 2014). Psikolog sudah mengenali ribuan karakteristik serta ukuran karakter yang membedakan seorang dari yang lain.

Kerangka Kepribadian “Lima Besar” adalah sekumpulan sifat dasar yang sangat relevan dengan organisasi. Kelima dimensi ini mempresentasikan ciri-ciri kepribadian fundamental yang menentukan perilaku individu dalam organisasi. Kepribadian yang menjadi ujung kiri setiap dimensi lebih positif dalam pengaturan organisasi, sedangkan ciri-ciri yang lebih dekat ke kanan kurang positif. Lima dimensi kepribadian tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kesepakatan (*Agreeableness*) merupakan keahlian untuk berkawan dengan orang lain.
2. Kesadaran (*Conscientiousness*) mengacu pada jumlah tujuan yang jadi fokus seorang.
3. *Neuroticism* (*Neuroticism*) diisyarati dengan kecenderungan seorang buat menghadapi emosi yang tidak menyenangkan semacam kemarahan, kecemasan, tekanan mental, serta perasaan rentan.
4. *Extraversion* (*Extraversion*) adalah kualitas merasa nyaman dengan hubungan; ekstrim sebaliknya, introversi, ditandai dengan lebih banyak ketidaknyamanan sosial.
5. Keterbukaan (*Openness*) merupakan keahlian buat menjamu ide-ide baru dan berubah sebagai hasil informasi baru.



Gambar 3.1. *The "Big Five" Personality Framework*
(Griffin & Moorhead, 2014)

C. KECERDASAN EMOSIONAL

Kecerdasan emosional, ataupun EQ, merupakan sepanjang mana orang menyadari diri sendiri, bisa mengelola emosi mereka, bisa memotivasi diri sendiri, mengatakan empati kepada orang lain, serta mempunyai keahlian sosial (Griffin& Moorhead, 2014).

Berbagai dimensi ini bisa paparkan sebagai berikut:

1. **Kesadaran diri merupakan dasar buat komponen yang lain.** Ini mengacu pada kapasitas seorang buat menyadari bagaimana

perasaannya. Secara universal, lebih banyak pemahaman diri membolehkan seorang buat lebih efisien membimbing kehidupan serta perilakunya sendiri.

2. **Mengelola emosi.** Perihal ini mengacu pada keahlian seorang buat menyeimbangkan kecemasan, ketakutan, serta kemarahan sehingga tidak mengusik pencapaian sesuatu.
3. **Memotivasi diri sendiri.** Ukuran ini mengacu pada keahlian seorang buat senantiasa optimis serta terus berjuang dalam mengalami kemunduran, hambatan, serta kegagalan.
4. **Empati.** Empati mengacu pada keahlian seorang buat menguasai bagaimana perasaan orang lain apalagi tanpa diberitahu secara eksplisit.
5. Keahlian sosial Ini mengacu pada keahlian seorang buat berteman dengan orang lain serta buat membangun ikatan yang positif.

D. SIFAT KEPERIBADIAN LAIN DI TEMPAT KERJA

1. Lokus kendali seorang merupakan sepanjang mana ia yakin kalau keadaannya merupakan fungsi dari tindakannya sendiri ataupun aspek eksternal di luar kendalinya.
2. Kemanjuran diri seorang merupakan kepercayaan orang tersebut tentang kemampuannya demi melaksanakan sesuatu tugas.
3. Otoritarianisme merupakan kepercayaan perbandingan antara kekuasaan serta status cocok dalam sistem hierarkis sosial laksana organisasi.
4. Orang yang memiliki ciri kepribadian Machiavellianisme berperilaku untuk mendapatkan kekuasaan dan mengontrol perilaku orang lain.
5. Harga diri seseorang adalah sejauh mana orang tersebut percaya bahwa dia adalah individu yang berharga dan layak.
6. Kecenderungan risiko seseorang adalah sejauh mana dia bersedia mengambil risiko dan membuat keputusan yang berisiko.

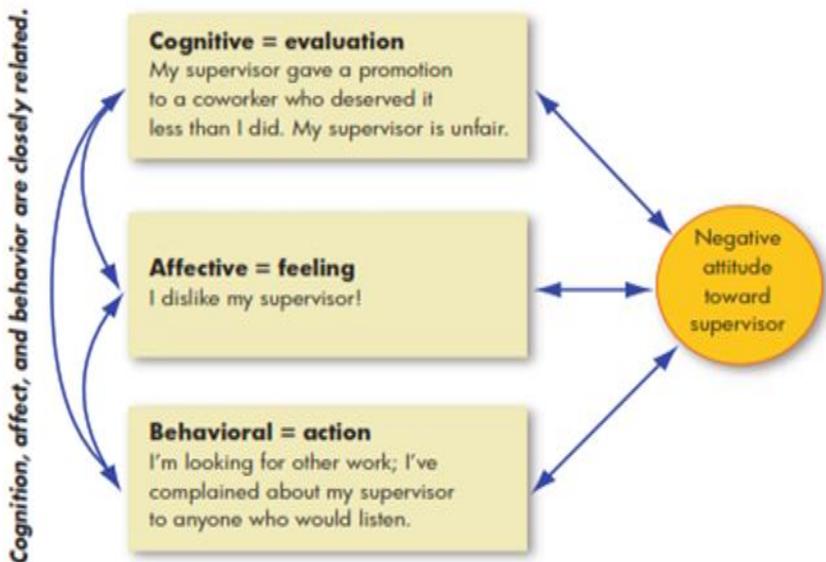
E. SIKAP

Sikap merupakan pernyataan evaluatif terkait apa yang disukai atau tidak disukai tentang sebuah objek, orang, ataupun peristiwa.

Sikap menggambarkan atau mencerminkan tentang perasaan kita akan suatu hal. "Saya suka pekerjaan saya", hal ini mengekspresikan sikap ada tentang pekerjaan Anda, demikian juga sebaliknya.

Perilaku memiliki 3 komponen ialah kognitif, pengaruh (afektif), serta sikap. Komponen kognitif berisi anggapan, keyakinan serta stereo tipe yang dipunyai orang menimpa suatu. Komponen kognitif tidak senantiasa akurat, kadang- kadang keyakinan mencuat tanpa terdapatnya data yang pas menimpa objek (Zuchdi, 1995). Pernyataan "gaji saya rendah" ialah komponen kognitif dari sesuatu perilaku yang menggambarkan ataupun meyakini seadanya.

Komponen efektif yang mengikut sertakan perasaan atau emosi. Respons emosional kita terhadap sebuah target akan membentuk sikap positif atau negatif atas target tersebut. Reaksi akan banyak dipengaruhi oleh keyakinan terhadap sebuah objek baik atau tidak, berguna atau tidak berguna (Zuchdi, 1995). Komponen efektif merupakan segmen afeksi atau perasaan dari suatu aksi yang tercerminkan pada ungkapan, "Saya marah karena saya dibayar sedikit". Mempengaruhi bisa menyebabkan dampak perilaku. Elemen perilaku dari aksi menggambarkan keinginan untuk berperilaku dengan daya upaya tertentu terhadap individu atau objek dengan kalimat seperti "Saya akan mencari pekerjaan lain dengan bayaran yang lebih baik".



Gambar 3.2. Komponen Sikap (Robbins & Judge, 2017)

F. SIKAP DAN PERILAKU

Apakah anda pernah memperhatikan sikap dan perilaku seseorang? Coba Anda perhatikan bagaimana seseorang merubah pernyataan mereka agar tidak kontradiktif dengan apa yang mereka lakukan? Kasus perilaku yang menggambarkan efek disonansi kognitif, kontradiksi yang mungkin dirasakan individu dalam sikap dan perilaku mereka.

Hal ini juga tergambar dari pengaruh sikap masyarakat Kelurahan Beringin Kecamatan Medan Selayang terhadap Bank Syariah. Sikap merupakan respon atau proses individu yang masih tertutup atas dorongan atau objek. Pembawaan tidak dapat dilihat langsung akan tetapi hanya dapat diterjemahkan lebih dulu dari sikap yang tertutup. Perilaku secara nyata menunjukkan afiliasi adanya kesesuaian tanggapan yang diberikan terhadap rangsangan tertentu. Apabila menyikapi sesuatu dengan positif, maka akan melahirkan suatu tindakan yang baik dan sebaliknya jika seseorang menyikapi sesuatu dengan negatif, maka akan menghasilkan tindakan yang kurang baik pula.

Masyarakat belum atau tidak cukup merespon dorongan yang diterima mengenai Bank Syariah, hal ini dapat dimengerti bahwa masyarakat hanya terima informasi bahwa Bank adalah tempat menyimpan duit dan meminjam duit dengan bunga yang perlu ditanggung oleh para nasabah. Sebaliknya kalau masyarakat bisa memahami bahwa Bank Syariah tidak menerapkan bunga atas pinjaman berasal dari nasabah akan tetapi dengan pola bagi hasil, maka masyarakat akan setuju jadi nasabah Bank Syariah dengan meminjam duit sebagai modal untuk mengembangkan usaha supaya bisa mengembangkan usahanya sehingga dapat meningkatkan taraf hidupnya (Pasi, 2019). Hal ini merupakan salah satu contoh sikap dan perilaku yang dihasilkan atas informasi yang diterima baik positif maupun negatif.

G. SIKAP KERJA

1. Kepuasan kerja dan keterlibatan kerja

Ketika orang berpandangan tentang perilaku karyawan, yang mereka maksud adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sentimen positif atas aktivitas yang dihasilkan dari evaluasi keunikannya (Robbins & Judge, 2017). Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi dan mempunyai perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang dengan kepuasan yang rendah memiliki perasaan yang negatif.

Kepuasan kerja terkait dengan keterlibatan kerja, dimana sejauh mana karyawan menunjukkan keterkaitan psikologis dengan tugas mereka dan tingkat kinerja mereka penting untuk martabat mereka.

Karyawan dengan keikutsertaan kerja yang tinggi, akan menunjukkan kepeduliannya dengan jenis tugas yang mereka lakukan. Konsep lain yang berhubungan erat dengan pemberdayaan psikologis, atau keyakinan karyawan pada sejauh mana mereka mempengaruhi lingkungan kerja mereka, kompetensi mereka, bernilai pekerjaan mereka, dan otonomi yang mereka rasakan.

2. Komitmen organisasional

Karyawan dengan komitmen organisasi mengidentifikasi dengan organisasi, maksud dan ambisinya untuk tetap menjadi anggota organisasi. Keterikatan sentimental pada organisasi dan keyakinan pada nilai-nilainya

adalah “standar emas” untuk komitmen karyawan (Robbins & Judge, 2017).

Komitmen organisasi mempunyai tiga komponen utama yaitu:

- a. *Affective Commitment* (komitmen afektif). Komitmen ini berjalan apabila karyawan ingin menjadi irisan dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi (Lubis, 2010).
- b. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan). Komitmen ini menggambarkan kebutuhan individu untuk tetap bersama organisasi yang dari pengakuannya atas biaya (masa kerja, gaji, tunjangan, pemberian pensiun dan komitmen keluarga). Komitmen ini tidak terkait dengan gaya yang sama seperti komitmen afektif dengan berbagai anteseden komitmen karyawan (Wang et al., 2010).
- c. *Normative Commitment* (komitmen normatif). Komitmen normatif menggambarkan rasa yang bertanggung jawab untuk terus bersama organisasi. Karyawan dengan level komitmen normatif tinggi mengerti bahwa mereka harus tetap bersama organisasi. Komitmen normatif berkembang ketika “kontrak psikologis” antar karyawan dan organisasi ditetapkan. Anggota manajemen puncak mempertimbangkan komitmen sebagai keharusan moral atau kewajiban berhutang berdasarkan evaluasi mereka terhadap investasi individu versus organisasi (Yucel et al., 2014).

H. DUKUNGAN ORGANISASI YANG DIRASAKAN (POS)

Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support* (Pos) adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menjunjung keikutsertaan yang diberikan dan ketertarikan dengan kesejahteraan mereka (Robbins & Judge, 2017).

POS mengacu pada sejauhmana karyawan mempersepsikan pemimpin perusahaan untuk tertarik dengan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka kepada organisasi. Karyawan cenderung mempersonifikasikan organisasi tempat mereka bekerja. Berdasarkan tindakan eksekutif dan manajer, karyawan cenderung untuk meminjamkan niat mereka kepada organisasi laksana suatu sistem.

POS, sejauhmana karyawan merasa bahwa organisasi yang mempekerjakan mereka bersedia untuk memberikan kompensasi yang setara dengan upaya yang telah mereka berikan, membantu mereka jika diperlukan (sakit, masalah terkait pekerjaan), menjadikan pekerjaan mereka menarik dan merangsang serta memberi mereka kondisi kerja yang layak (Aube et al., 2007).

POS sangat berpegang pada atribusi karyawan tentang maksud organisasi di balik penerimaan mereka atas perlakuan yang disukai atau tidak disukai. POS mengawali sistem pertukaran sosial di mana karyawan merasa berkewajiban untuk mendukung organisasi mencapai tujuan dan sasarannya dan berharap bahwa peningkatan upaya atas nama organisasi akan membuahkan penghargaan yang lebih besar. POS terhitung mencukupi kebutuhan sosio-emosional, menghasilkan identifikasi dan komitmen yang lebih besar pada organisasi, peningkatan keinginan untuk menolong organisasi berhasil, dan kesejahteraan psikologis yang lebih baik.

Oleh karena itu POS harus ditingkatkan sejauh karyawan yang mengaitkan perlakuan yang disukai yang diberikan organisasi dengan hal yang positif. Kebijakan organisasi saat memberikan perlakuan yang menguntungkan, sebagai lawan dari faktor asing seperti Pasar tenaga kerja, Peraturan Pemerintah. Pemberian tunjangan yang dimanfaatkan oleh karyawan dan memenuhi kebutuhan khusus karyawan seharusnya dapat meningkatkan POS (Kurtessis et al., 2017).

I. KETERLIBATAN KARYAWAN

Keterlibatan karyawan adalah keterlibatan seseorang, dengan kesenangan, dan antusiasme atas kegiatan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2017).

Keterlibatan dapat didefinisikan juga sebagai “sikap positif yang dimiliki karyawan atas organisasi dan nilainya. Karyawan yang ikut serta mengetahui konteks bisnis, dan bekerja dengan kolega kerjanya untuk meningkatkan performa dalam pekerjaan untuk kebutuhan organisasi. Organisasi harus bekerja untuk berkembang dan memelihara keterlibatan, yang memerlukan hubungan dua arah antara pemberi kerja dan karyawan”(Robinson et al., 2004).

Model “Hierarki Keterlibatan” yang menyerupai Model Maslow, menjelaskan bahwa tempat kerja berpotensi untuk menjadi tempat yang berharga dengan cara mendekatkan pengusaha dan karyawan. Dimana karyawan mengalami rasa komunitas, area untuk menjadi diri mereka sendiri dan berkesempatan untuk memberikan kontribusi dan mereka mendapatkan makna. Intinya ada kebutuhan dasar gaji dan tunjangan. Selanjutnya karyawan memenuhi kebutuhan, kemudian karyawan melihat peluang pengembangan dan kemungkinan untuk promosi dan selanjutnya gaya kepemimpinan akan diperkenalkan dalam campuran model. Akhirnya, saat aspirasi tingkat bawah yang dikutip ke atas merasa puas, karyawan melihat keselarasan makna nilai yang ditampilkan oleh perusahaan yang sebenarnya, terkoneksi dengan tujuan bersama dan pengertian bersama di tempat kerja (Penna,2007).

Keterlibatan karyawan apakah bisa dibangun? Ya. Keterlibatan karyawan dapat dibangun dan diciptakan dengan menjalankan strategi keterlibatan karyawan. Strategi keterlibatan karyawan dijalankan dengan 10 (sepuluh) poin yaitu (Markos & Sridevi, 2010):

1. Mulailah pada hari pertama: Sebagian besar organisasi memang memiliki strategi akuisisi bakat baru yang jelas. Namun, mereka kekurangan strategi retensi karyawan. Program rekrutmen dan orientasi yang efektif adalah blok bangunan pertama yang akan diletakkan pada hari pertama karyawan baru.
2. Mulailah dari atas: Keterlibatan karyawan membutuhkan komitmen kepemimpinan melalui penetapan misi, visi, dan nilai yang jelas. Kecuali jika orang-orang di atas percaya, memilikinya, meneruskannya kepada manajer dan karyawan, dan meningkatkan kepemimpinan mereka, keterlibatan karyawan tidak akan pernah lebih dari sekadar "mode perusahaan" atau "hal lain tentang SDM". Keterlibatan karyawan membutuhkan "Memimpin dengan Menjadi teladan".
3. Tingkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi dua arah: Manajer harus mempromosikan komunikasi dua arah. Karyawan bukanlah kumpulan pot tempat Anda menuangkan ide-ide Anda tanpa memberi mereka kesempatan untuk berbicara tentang masalah yang penting bagi pekerjaan dan kehidupan mereka.

4. Berikan kesempatan yang memuaskan untuk pengembangan dan kemajuan: Mendorong pemikiran mandiri dengan memberi mereka lebih banyak otonomi kerja sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk membuat kebebasan mereka sendiri dalam memilih cara terbaik guna mengerjakan pekerjaan mereka selama mereka menghasilkan dampak yang diharapkan.
5. Menetapkan bahwa karyawan memiliki semua yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya: Manajer diharapkan untuk memastikan bahwa karyawan mempunyai semua sumber daya seperti fisik atau material, keuangan dan sumber daya informasi agar dapat melakukan pekerjaannya secara efektif.
6. Berikan pelatihan yang sesuai kepada karyawan: Bantu karyawan memperbarui diri dengan meningkatkan pengetahuan dan kompetensi mereka melalui pemberian pelatihan yang sesuai.
7. Memiliki sistem umpan balik yang kuat: Perusahaan harus mengembangkan sistem manajemen kinerja yang meminta pertanggungjawaban manajer dan karyawan atas tingkat keterlibatan yang telah mereka tunjukkan.
8. Insentif memiliki peran: Manajer harus memberikan manfaat finansial dan non-finansial bagi karyawan yang menunjukkan lebih banyak keterlibatan dalam pekerjaan mereka.
9. Membangun budaya perusahaan yang khas: Perusahaan harus mempromosikan budaya kerja yang kuat di mana target dan nilai manajer diselaraskan di semua bagian pekerjaan.
10. Fokus pada karyawan berkinerja terbaik: Organisasi berkinerja tinggi berfokus pada melibatkan karyawan berkinerja terbaik mereka. Apa yang dilakukan perusahaan berkinerja tinggi adalah apa yang diminta oleh karyawan berkinerja tinggi dan ini mengurangi pergantian karyawan berkinerja tinggi dan akibatnya mengarah pada kinerja bisnis teratas.

J. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja merupakan sebuah *file* penilaian subjektif individu dari berbagai aspek dari pekerjaan mereka (Locke, 1976). Definisi lain Kepuasan kerja adalah bahan utama yang mengarah pada pengakuan,

pendapatan, promosi, dan pencapaian tujuan lain yang mengarah pada perasaan suka cita (Kaliski, 2007). Kepuasan kerja dapat ditafsirkan baik sebagai sikap afektif atau emosional individu terhadap pekerjaannya atau sebagai sikap umum terhadap pekerjaan dan beberapa aspek tertentu dari pekerjaan tersebut (Markovits et al., 2007). Lain halnya dengan Robbins yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif mengenai pekerjaan yang dihasilkan dari penilaian karakteristiknya (Robbins & Judge, 2017).

1. Mengukur kepuasan kerja

Setelah kita mengetahui apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja, pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana mengukur kepuasan kerja? Dalam melakukan pekerjaan membutuhkan interaksi dengan teman kerja dan atasan, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, menentukan susunan kekuasaan, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang tidak ideal, beradaptasi dengan teknologi baru dan aspek lainnya.

Dalam mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pertama dengan memberi jawaban atas sebuah pertanyaan, seperti seberapa puasakah Anda dengan kerjaan Anda saat ini? Responden melingkari angka antara 1 dan 5 dalam skala dari “sangat puas” hingga “sangat tidak puas”. Kedua, melaksanakan penjumlahan dari aspek pekerjaan. Mengenali aspek atau elemen kunci dalam pekerjaan seperti jenis pekerjaan, keterampilan yang dibutuhkan, pengawasan, gaji saat ini, peluang promosi, budaya, dan hubungan dengan rekan kerja. Responden menilai dalam skala standar, dan penilai atau peneliti menambahkan peringkat untuk membuat skor kepuasan kerja secara menyeluruh.

2. Penyebab kepuasan kerja

Alasan masing-masing individu berbeda-beda dalam hal kepuasan kerja. Beberapa karakteristik yang dapat digunakan dalam mengetahui penyebab kepuasan kerja yaitu kondisi kerja, kepribadian, pembayaran (gaji), dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Masing-masing karakteristik dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kondisi Kerja. Kondisi kerja yang menyenangkan adalah hal yang diharapkan oleh semua karyawan. Pekerjaan yang menarik dimana memberikan pelatihan, bervariasi, otonomi, dan menggembirakan kebanyakan karyawan. Kepuasan kerja juga terkait dengan saling keterikatan, *feed back*, dukungan sosial, dan interaksi antar karyawan baik di dalam maupun diluar tempat kerja. Pemberdayaan karyawan pun mempunyai peran yang sangat besar atas kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang diperdayakan oleh pimpinannya akan mengalami kebahagiaan kerja yang tinggi.

Kepribadian. Individu yang mempunyai evaluasi diri positif, yang yakin pada nilai batin dan kompetensi dasar mereka, akan lebih senang akan pekerjaannya dibandingkan dengan evaluasi diri negatif. Keseluruhan bagaimana cara individu berinteraksi dan bereaksi dengan orang lain dalam bentuk perilaku, sikap, dan tindakan yang dinamis dan tersimpan dalam diri seseorang yang diukur melalui sifat yang berjaga-jaga, keterbukaan dengan pengalaman dan keramahan serta stabilitas emosi dapat meningkatkan kepuasan karyawan (Simanjuntak, 2018).

Membayar. Jika Anda perhatikan permasalahan gaji sering muncul jika kita membahas mengenai kepuasan kerja. Gaji memang berkorelasi dengan kepuasan kerja namun efeknya bisa kecil jika seseorang telah mencapai tingkat standar kehidupan yang nyaman. Uang memang menstimulasi seseorang, namun yang memotivasi kita belum tentu sesuai dengan apa yang membuat kita Bahagia. Pekerja yang menerima gaji yang rendah memperlihatkan kebahagiaan kerja yang lebih minim dibandingkan dengan gaji yang lebih tinggi. Pekerja bergaji rendah secara inheren berkualitas rendah kecuali pemerintah memberikan kompensasi dalam bentuk tunjangan non-uang seperti yang dilakukan oleh Inggris Raya (Diaz-Serrano & Cabral Vieira, 2005).

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR). Komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Perusahaan dapat memanfaatkan program CSR untuk meningkatkan sejumlah fungsi sumber daya manusia termasuk komitmen karyawan, hubungan kerja, prestasi kerja, rekrutmen dan retensi, pelatihan dan pengembangan, dan kepuasan karyawan (Chiang, 2010).

K. HASIL KEPUASAN KERJA

1. Kinerja pekerjaan (*job performance*)

Kinerja kerja seseorang karyawan mempengaruhi kepuasan kerjanya konsisten dengan beberapa teori psikologis. Pengaruh kinerja kerja terhadap kepuasan tidak signifikan, oleh karena itu tindakan perusahaan yang dirancang untuk menaikkan kinerja kerja seharusnya tidak memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja dan hasil terkait, seperti pergantian karyawan.

Upaya dan kompensasi adalah penentu penting untuk kelangsungan setiap situasi kerja. Seorang karyawan tidak akan mau mengerahkan semua daya upayanya kecuali dia dibayar, dan pemberi kerja tidak akan membayar kecuali karyawan itu bekerja.

Penting untuk mendefinisikan upaya sebagai hal yang berbeda dari kinerja pekerjaan. Dari perspektif seorang karyawan, prestasi kerja dan usaha berbeda. Upaya adalah masukan untuk bekerja, dan prestasi kerja adalah keluaran dari upaya ini. Sedangkan dari perspektif perusahaan, usaha dan kinerja pekerjaan mungkin sulit untuk dibedakan, dan usaha sering disimpulkan dari keluaran yang dihasilkan (kemungkinan usaha tinggi dan keluaran rendah atau usaha rendah dan keluaran tinggi sering tidak dipertimbangkan) (Christen et al., 2006).

Pekerja yang puas lebih cenderung menjadi pekerja yang produktif. Hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja menunjukkan korelasi yang cukup kuat. Karyawan dengan kebahagiaan kerja yang tinggi mempunyai performa yang lebih baik, dan perusahaan dengan karyawan yang lebih puas mengarah menjadi lebih efektif dibandingkan dengan yang lebih sedikit (Robbins & Judge, 2017).

2. *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Perusahaan didorong untuk memberi karyawannya banyak peluang di seluruh kehidupan kerja mereka untuk mendorong perilaku yang mempunyai peran ekstra ke organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan lanjutan atau mendesain ulang pekerjaan, dengan memberikan pekerjaan dengan kompleksitas tinggi kepada karyawan untuk meningkatkan persepsi mereka tentang memiliki peluang tersisa di masa depan mereka.

Pelatihan lanjutan, pengusaha tanpa memandang usia mereka, dengan bantuan manajemen karier dan program pengembangan membekali karyawan yang mempunyai pekerjaan dengan kompleksitas rendah dengan pengetahuan tentang seleksi, optimasi dan strategi kompensasi. Perusahaan dapat membunuh dua burung dengan satu batu, melihat banyak peluang tersisa dengan menghasilkan lebih banyak OCB yang pada akhirnya kepuasan kerja yang tinggi (Weikamp & Göritz, 2016).

Karyawan yang puas, pada giliran cenderung tidak meninggalkan organisasi dan menunjukkan kinerja kerja yang tinggi serta menarik karyawan baru dengan melakukan advokasi untuk organisasi.

OCB termasuk orang yang bercerita secara positif tentang organisasi mereka, membantu orang lain, dan melangkah lebih jauh ekspektasi normal berasal dari pekerjaan mereka. Kepuasan kerja berkorelasi sedang dengan OCB, orang yang bahagia dengan pekerjaannya lebih condong terlibat dalam OCB (Robbins & Judge, 2017).

3. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Perusahaan berusaha mencari cara untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, biasanya dengan cara memberikan lebih banyak fasilitas kepada pelanggan dan mempercepat menyelesaikan kebutuhan mereka.

Perusahaan semakin cerdas dan melihat bahwa kepuasan karyawan mengarah pada kepuasan pelanggan. Dimana karyawan yang bahagia akan lebih banyak komitmen terhadap perusahaan dan pelanggan mereka. Karyawan yang puas cenderung membawa kesuksesan bagi para pemberi kerja. Mereka lebih cenderung berupaya lebih keras dan lebih sukses serta meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan (Amoopour et al., 2014). Karyawan yang senang akan membangun kepuasan dan kesetiaan pelanggan (Robbins & Judge, 2017).

4. Kepuasan hidup (*life satisfaction*)

Kepuasan non-kerja secara signifikan terkait dengan kepuasan hidup, namun kepuasan kerja tidak secara signifikan berhubungan dengan kepuasan hidup setelah mengontrol evaluasi diri inti dan kepuasan non-kerja. Kepuasan kerja dan kepuasan hidup mungkin tidak berhubungan

langsung, karena bagi kebanyakan orang pekerjaan bukanlah pusat kegiatan kehidupan (keluarga, Kesehatan dan diri sendiri) (Rode, 2004).

Kepuasan hidup menurun ketika orang menjadi tidak bekerja, dan bukan hanya karena hilangnya pendapatan. Bagi kebanyakan individu, pekerjaan merupakan bagian vital dari kehidupan, maka dari itu masuk akal jika kebahagiaan secara keseluruhan tergantung pada besar kecilnya kebahagiaan pada pekerjaan kita (kepuasan kerja kita) (Robbins & Judge, 2017).

5. Dampak ketidakpuasan kerja

Apa yang terjadi jika karyawan tidak puas akan pekerjaannya? atau tidak menyukai pekerjaan mereka? Apa konsekuensi yang terjadi jika karyawan tidak puas? Gambar 3.3 tanggapan atas ketidakpuasan atas pekerjaan akan membantu dalam mengilustrasikan tanggapan karyawan atas ketidakpuasan kerja. Tanggapan ini dilihat dalam 2 (dua) dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Tanggapannya yaitu:

	Constructive	Destructive
Active	VOICE	EXIT
Passive	LOYALTY	NEGLECT

Gambar 3.3. Tanggapan atas Ketidakpuasan (Robbins & Judge, 2017)

- a. **Keluar (Exit).** Respon yang mengarah pada sikap dan perilaku keluar dari perusahaan, termasuk didalamnya melacak posisi baru atau mengundurkan diri. Untuk mengukur efek dari respon ini terhadap ketidakpuasan, peneliti mempelajari terminasi individu dan perputaran kolektif, kerugian total organisasi terkait pengetahuan karyawan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya.
- b. **Suara (Voice).** Tanggapan suara mencakup upaya secara aktif serta konstruktif dalam memperbaiki kondisi, termasuk mengusulkan koreksi, mendiskusikan permasalahan dengan atasan, dan melakukan aktivitas serikat pekerja.

- c. **Loyalitas (*Loyalty*)**. Tanggapan loyalitas bermakna secara pasif namun optimis dengan menunggu kondisi membaik, diantaranya dengan berbicara untuk organisasi dalam memerangi kritikan eksternal dan mengakui perusahaan dan manajemennya untuk "melakukan hal yang benar."
- d. **Mengabaikan (*Neglect*)**. Aktivitas pengabaian secara pasif berpotensi kondisi memburuk dan mencakup ketidakhadiran atau keterlambatan kronis, upaya yang berkurang, dan tingkat kesalahan yang meningkat.

6. Perilaku kerja kontraproduktif (CWB)

Penyalahgunaan zat, mencuri di tempat kerja, diseminasi yang tidak semestinya, bergosip, absensi, dan keterlambatan adalah contoh perilaku yang merusak organisasi. Mereka adalah penanda dari sindrom yang lebih luas yang disebut perilaku kerja kontraproduktif (CWB), juga merupakan perilaku melenceng di tempat kerja, atau sekadar penarikan karyawan (Robbins & Judge, 2017). Kita dapat mengidentifikasi prediktor CWB dan kita dapat mengurangi kemungkinan efeknya.

Pada umumnya, ketidakpuasan kerja memprediksi CWB. Karyawan yang kurang bahagia akan pekerjaannya akan menjadi frustrasi, yang menurunkan kinerja dan membuat mereka lebih cenderung melakukan CWB. Disamping itu juga lingkungan kerja kita yang terdekat juga mempengaruhi timbul atau tidaknya CWB.

Ketidakhadiran. Jalinan yang negatif kepuasan dengan ketidakhadiran, akan tetapi hubungan sedang hingga lemah. Ketika banyak kegiatan, karyawan yang tidak senang mempunyai kadar ketidakhadiran yang tinggi, namun jika hanya ada sedikit pekerjaan karyawan kurang bahagia memiliki tingkat ketidakhadiran yang rendah sama dengan karyawan yang puas.

Turnover. Keterkaitan Hubungan kepuasan kerja dan *turnover* lebih kuat daripada kepuasan dan ketidakhadiran. Secara keseluruhan, pola kepuasan kerja yang menurun adalah prediktor terbaik dari niat untuk pergi. Perputaran mempunyai lingkungan tempat kerja juga. Hal ini mengusulkan untuk memperhitungkan pola kepuasan kerja (dan pergantian) rekan kerja saat menugaskan pekerja ke area baru.

L. RANGKUMAN MATERI

Perusahaan harus tertarik dengan sikap karyawannya karena sikap memengaruhi perilaku dan menunjukkan potensi masalah. Melahirkan karyawan yang senang bukanlah jaminan kinerja organisasi yang sukses, tetapi bukti kuat menunjukkan upaya Perusahaan untuk meningkatkan sikap karyawan berpotensi akan melahirkan pengaruh yang positif, termasuk efektivitas organisasi yang lebih besar, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan kenaikan keuntungan.

PERTANYAAN

1. Sebutkan tiga komponen dari sikap?
2. Apakah perilaku selalu mengikuti sikap?
3. Bagaimana cara mengukur kepuasan kerja?
4. Apa yang menyebabkan kepuasan kerja?
5. Sebutkan tiga hasil dari kepuasan kerja?
6. Bagaimana tanggapan terhadap kepuasan kerja?



BAB
4

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDUAL

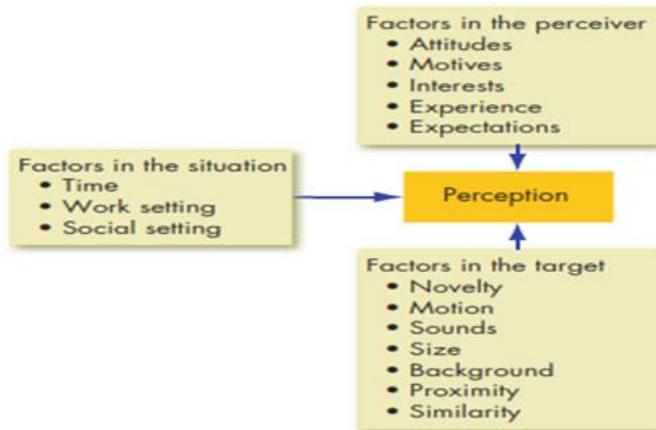
A. DESKRIPSI SINGKAT

Individu hanya menemukan atau mengetahui objek dalam konteks permukaan saja. Setiap orang seringkali bertanya mengapa orang lain menunjukkan perilaku tertentu. Beberapa pertanyaan terkait individu tersebut terjawab dengan teori atribusi. Teori atribusi merupakan teori bagaimana individu menerangkan perilaku individu lain maupun tindakan sendiri dan akibat dari perilakunya yang dipertanyakan. Pengambilan keputusan diperlukan etika, kreatif dan inovasi.

B. PENGERTIAN DAN FAKTOR-FAKTOR YANG PENGARUHI PERSEPSI

Persepsi. Proses Individu menyelaraskan dan menafsirkan kesan sensoris untuk menyampaikan pengertian pada lingkungan. Persepsi penting bagi perilaku organisasi atas perilaku individu didasarkan atas persepsi mereka tentang realita yang ada. Contoh ketika anda melihat target, interpretasi anda dipengaruhi karakter sikap, minat, motif dan lain-lain.

Faktor yang mempengaruhi persepsi. Persepsi interpersonal besar keunggulannya bukan saja atas komunikasi interpersonal, namun juga pada ikatan interpersonal. Maka itu ketelitian persepsi interpersonal sangat berfungsi untuk membangun kualitas komunikasi interpersonal kita. Beberapa atribut khusus pengkritik yang cermat adalah :



Gambar.4.1. Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi

Pengalaman. Pengalaman menguasai ketelitian persepsi. Pengalaman tidak tetap melalui metode belajar formal. Pengalaman jadi tambah juga atas urutan mengenai yang dulu kami hadapi. Seorang ibu langsung memantau hal yang tidak baik pada paras anaknya atau atas wejangan kinesik lainnya. Ibu lebih memiliki pengetahuan pengenalan anaknya daripada bapak. Oleh sebab itu mengapa kami lebih sulit berbohong di depan orang yang paling dekat bersama dengan kita.

Motivasi. Proses mengembangkan yang banyak mewarnai impresi interpersonal juga benar-benar banyak mengikutsertakan unsur-unsur motivasi.

Kepribadian. Dalam psikoanalisis diketahui proyeksi, satu metode pertahanan ego. Proyeksi yakni mengeksternalisasikan pengalaman personal secara tidak siuman. Orang melontarkan perasaan bersalahnya terhadap orang lain. Maling berseru maling misalnya tipikal berakar dari proyeksi. Orang yang terima dirinya apa terdapatnya, orang yang tidak dibebani perasaan bersalah, cenderung menafsirkan orang lain lebih teliti.

Begitu pula orang yang tenang, gampang berteman serta ramah cenderung beri bonus evaluasi positif terhadap orang lain. Ini diucap *leniency effect* (Basson serta Maslow, 1957).

Petunjuk ucapan dan non verbal menyusun persepsi kita dengan cermat, tetapi lebih berasas dari satu faktor personal rupanya mempersulitnya. Manusia secara sadar berupaya memunculkan dia terhadap orang lain untuk yang terbaik. *Self-presentation* (penyajian diri), makna yang diberikan oleh Erving Goffman.

Kumpulan kata karakter akan memastikan persepsi orang. Jika seseorang menceritakan karakter orang lain bersama dengan diawali oleh karakter yang baik, maka pendengar mau membawa persepsi yang berkonotasi positif, yang biasa disebut sebagai *primacy effect*. Sebaliknya, apabila diawali dengan sifat yang buruk, maka pendengarnya akan berpersepsi yang berkonotasi negatif. Tetapi, teori ini dalam sehari-hari orang jarang melakukannya. Jarang seseorang menceritakan orang lain dengan menyebut rangkaian kata sifat. Umumnya seseorang menceritakan orang lain dimulai dengan *central trait*, yaitu menjelaskan sifat tersebut secara rinci, baru meneruskan pada sifat-sifat yang lain.

Panduan dari faktor situasional yang berdampak pada persepsi interpersonal yakni:

1. **Petunjuk Proksemik.** Proksemik yakni studi penggunaan jarak untuk penyampaian pesan. Jarak merefleksikan relasi individu dengan orang lain, dan Jarak dibagi menjadi empat corak, yaitu jarak publik, sosial, personal, dan akrab. Mengatur jarak salah satu cara menakluki persepsi orang lain.
2. **Petunjuk Kinesik.** Petunjuk kinesik merupakan persepsi khas pada seseorang berdasarkan atas gerakan yang ditunjukkan. Bertopang dagu diterjemahkan lagi sedih, membusungkan dada diartikan sebagai orang yang sombong, dan lain sebagainya. Petunjuk ini penting, maka bila petunjuk lain, orang lebih percaya apa yang diperlihatkan oleh petunjuk ini, karena sangat sulit dikendalikan dengan sadar oleh orang yang menjadi stimuli.
3. **Petunjuk Wajah.** Petunjuk wajah dapat dipercaya. Pepatah mengatakan, "Wajah ialah cermin jiwa." Petunjuk ini diperlukan dalam mengidentifikasi perasaan persona stimuli. Wajah jadi Info dalam

komunikasi interpersonal dan alat yang benar-benar diperlukan dalam mengemukakan makna.

4. **Petunjuk Paralingustik.** Paralingustik adalah langkah bagaimana orang mengatakan lambang-lambang verbal. Jika saran verbal membuktikan apa yang diucapkan, saran paralingustik mencerminkan bagaimana melafalkannya. Hal ini meliputi tinggi rendah suara, tempo bicara, dialek, dan pertalian atau perilaku kala melaksanakan komunikasi. Jika perilaku komunikasi atau langkah berkata sanggup memberi saran atas kepribadian persona stimuli, maka suara mengutarakan suasana emosional.
5. **Petunjuk Artifaktual.** Petunjuk artifaktual mencakup segala bentuk penampilan, jadi berasal dari kosmetik yang dipakai, bagian tubuh, baju, pangkat, atribut-atribut yang dikenakan, dan lain sebagainya. Penampilan dikatakan memikat atau tidak menarik mampu mengakibatkan asumsi-asumsi tertentu.

C. PERSEPSI ORANG: MEMBUAT PERTIMBANGAN TENTANG LAINNYA

1. Teori atribusi

Teori atribusi menerangkan pemahaman bakal reaksi seseorang terhadap *moment* di sekitar mereka, untuk tahu alasan-alasan mereka atas perihal yang dialami. Teori ini menjelaskan terdapat perilaku yang berhubungan bersama sikap dan karakteristik individu, maka bersama melihat perilakunya sanggup diketahui sikap atau karakteristik orang selanjutnya serta memprediksi tabiat seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

Fritz Heider menjelaskan kapabilitas internal (atribut personal seperti kemampuan, bisnis dan kelelahan) dan kapabilitas eksternal (atribut lingkungan seperti aturan dan cuaca) itu bersama-sama menentukan tingkah laku manusia. Atribusi internal maupun eksternal dapat memengaruhi evaluasi kinerja individu, jika didalam menentukan dengan cara apa atasan menganggap bawahannya, dan memengaruhi sikap dan kebanggaan individu atas kerja. Individu akan berbeda perilakunya kecuali mereka lebih mengalami atribut internalnya ketimbang atribut eksternalnya.

Herzberg (1959) di dalam Robbins (2008) berpendapat jalinan individu bersama dengan pekerjaannya merupakan suatu jalinan dasar dan sikapnya atas pekerjaan bakal terlampau memilih kesuksesan atau kegagalan individu tersebut.

Herzberg di dalam Hasibuan (1990) mengungkapkan suatu teori stimulus berpatokan teori dua faktor yakni faktor higienis atau disebut termasuk *extrinsic motivation* dan motivator atau disebut termasuk *intrinsic motivation*. Dia membagi hierarki kebutuhan manusia yang dijabarkan oleh Maslow menjadi dua komponen yakni kebutuhan tingkat rendah (kebutuhan fisiologis, keamanan).

Faktor-faktor suasana eksternal. Definisi kausal ini ialah mediator pada stimuli yang disetujui individu bersama respon yang diberikan tentang stimuli itu. Untuk beri tambahan penjelasan/penerangan terhadap suatu perilaku atau suatu akibat perilaku itu, kebanyakan tidak hanya dicermati perilakunya. Tetapi dicermati juga masa lalu bermula dari orang yang memperlihatkan perilaku itu, motivasinya, situasinya, dan lain sebagainya.

Beragam teori dan pendapat dari tokoh psikologi yang mengamati keadaan jiwa manusia pada tanggapan yang di terima dan diamati lalu tersimpulkan pada sebuah aksi dan diwujudkan didalam sistem belajar. Teori yang satu yang digunakan didalam sistem belajar adalah teori atribusi yang diinginkan sanggup mengatakan penyebab dari suatu kejadian.

Memahami sebuah situasi sentimental atau kejiwaan seseorang mampu bermanfaat didalam beberapa hal. Namun hal ini hanya cara pertama didalam pembahasan psikologi. Biasanya kita idamkan sadar hal selanjutnya lebih jauh supaya mampu sadar sifat-sifat individu yang berbentuk tetap dan sadar penyebab di balik tingkah laku mereka. Dengan kata lain, kita hanya sekedar ingin tahu bagaimana seseorang berbuat, tetapi lebih jauh lagi kita idamkan sadar mengapa mereka berbuat demikian. Penyebab berasal dari suatu perihal sistem dimana kita mencari Info ini disebut dengan atribusi (*attribution*).

Atribusi merupakan sistem yang kompleks, sederetan teori telah lahir demi menjelaskan berbagai sistem kerjanya. Salah seorang ahli teori ini adalah Bernard Weiner (1979-1980). Untuk memahami lebih dalam teori

ini dan juga aplikasinya didalam pendidikan, lihat terhadap pembahasan berikut.

Fritz Heider adalah sosok yang pertama kali mengkaji atribusi kausalitas. Menurut Heider, kalau mengamati tabiat sosial, pertama-tama pilih dahulu apa yang menyebabkannya, apakah aspek situasional atau personal, dalam teori atribusi lumrah disebut kausalitas eksternal (atribusi eksternal) dan kausalitas internal (atribusi internal). Heider memecah sumber atribusi ini dalam dua, bagian yakni :

Atribusi internal atau atribusi disposisional, merupakan tindak-tanduk seseorang yang berasal dari diri pribadi yang bersangkutan yang dikarenakan sifat-sifat atau disposisi (unsur psikologis yang mendahului tingkah laku).

Atribusi eksternal atau lingkungan, merupakan tingkah laku individu yang bermula dari situasi tempat/lingkungan luar orang yang bersangkutan.

Bagaimana cara mendeteksi bahwa perilaku orang lain disebabkan faktor internal, dan bukan faktor eksternal?

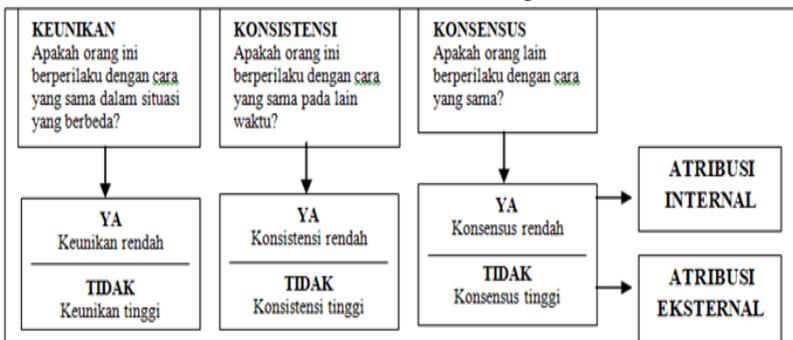
Menurut Jones dan Nisbett, hal itu dapat memahami motif personal stimuli dengan mencermati dua hal. Pertama, fokus atas perilaku yang hanya mengizinkan satu atau minimal penyebab. Kedua, menyatukan atensi pada perilaku yang mengalihkan dari dimensi perilaku yang biasa.

Salah satu pendekatan yang menyiapkan dasar untuk mengetahui hubungan pada persepsi dan perilaku adalah teori atribusi. Teori atribusi berkaitan dengan sistem dimana individu menafsirkan bahwa *moment* disekitar mereka disebabkan oleh bagian lingkungan mereka yang secara relatif stabil.

Cara individu menanggulangi keraguan dan membangun suatu pola yang berkelanjutan serta berlainan pada satu individu bersama individu lainnya. Heider menyebut pola-pola persepsi individu sebagai "gaya atribusi". Disamping itu juga keanekaragaman keadaan dapat menyimpulkan beragam interpretasi bergantung terhadap *style* atribusinya (*style of attribution*). Misalnya, seseorang adalah orang yang miliki pembawaan optimis dan kesimpulan positif maka bakal menganalisis karyawan yang tahu-tahu aktif bekerja itu laksana individu yang inginkan melakukan perbaikan dirinya (*self-improvement*).

Namun terkecuali orang itu percaya, seseorang jalankan sesuatu karena mempunyai maksud atau motif spesifik maka dimensi atribusi lainnya dapat saling berinteraksi. Penelitian menunjukkan bahwa orang sering kali bersikap tidak logis dan bias ketika menentukan atribusi, yaitu penilaian mengapa orang berperilaku tertentu. Orang tidak selalu objektif saat menyimpulkan hubungan sebab akibat, baik individual maupun orang lain. Individu acap kali terlalu cepat menyatukan berdasarkan petunjuk yang tersedia yang biasanya tidak lengkap atau bahkan berlandaskan faktor-faktor emosional saja. Evaluasi yang sudah dimiliki atau tertanam di benak seseorang pada awalnya adalah sulit untuk dilepaskan, tidak peduli betapa pun kuatnya bukti yang ada yang mungkin menyatakan sebaliknya.

Orang dapat mengolah informasi yang diterimanya baik dengan cara logis maupun tidak logis (*logical and illogical ways*). Cara apa yang akan digunakan bergantung pada motivasinya. Jika motivasi untuk mendukung diri sendiri lebih kuat, misalnya untuk menyelamatkan muka, maka orang cenderung mencari pembenaran bagi dirinya sendiri, hal ini merupakan atribusi situasional. Jika anda terlambat untuk datang pada suatu pertemuan, maka anda akan mencari alasan bagi keterlambatan anda.



Gambar 4.2. Teori Atribusi

2. Jalan pintas dalam menilai orang lain

Ada beberapa cara dalam menilai individu yang amat mungkin kita membangun persepsi yang lebih pasti dengan segera dan memberikan tambahan data yang kredibel untuk membawa dampak ramalan. Tetapi cara-cara ini akan menghempaskan kita dalam kesulitan dikarenakan tidak

'foolproof'. Oleh karena itu, interpretasi akan jalur pintas ini bisa membantu kita mewaspadaai sekiranya teknik-teknik ini membuahkan distorsi.

Persepsi selektif. Orang-orang secara teliti mengenal apa yang mereka simak berlandaskan pengalaman, latar belakang, kepentingan, dan sikap. Hal ini sebab kita tidak mampu mengamati semua yang terjadi disekitar kita. Misalnya saja, layaknya diatas tadi, orang yang menggemari hasil seni dapat cenderung memandang lukisan dari orang yang menyukai teknologi. Dengan selektivitas sebagai jalur pintas, kita mencerna berangsur-angsur berasal dari apa kita yang mendambakan atas nilai, dan pastinya kita memahami konteks, keahlian, kepentingan, dan interes kita. Tentu saja, kekeliruan sangat berpeluang terjadi dengan jalur pintas ini.

Efek halo. Efek yang menarik umumnya perihal individu berdasarkan suatu sifat tunggal, apabila pendiam, terlampau bersemangat, pintar, dan lain sebagainya. Orang yang menilai sanggup mengisolasi cuma karakteristik tunggal. Suatu ciri tunggal sanggup pengaruhi kesan semua orang dari individu yang tengah dinilai.

Efek kontras. Efek yang mengevaluasi atas spesifikasi seseorang yang terpengaruh oleh perbandingan-perbandingan bersama orang lain yang setelah ditemui yang derajat lebih tinggi ataupun lebih rendah pada spesifikasi yang sama. Contohnya orang yang diwawancara mampu memperoleh evaluasi yang lebih menguntungkan terkecuali di awalnya ia telah didahului oleh banyak pelamar yang kurang bermutu.

Proyeksi. Menggabungkan spesifikasi pribadi kita sendiri ke orang lain. Sekiranya saja individu yang bekerja keras dan energik akan memandang orang lain sama dengannya.

Berstereotype. Menilai seseorang berdasarkan persepsi seorang pada golongan seseorang itu. Misalnya kami menilai bahwa orang gemuk berleha-leha, maka kami dapat mempersepsikan seluruh orang gemuk cara sama. Penyamarataan layaknya ini mampu mensimpelkan dunia yang rumit ini dan amat mungkin kami menjaga konsistensi, namun amat mungkin terhitung bahwa stereo tipe itu tidak terkandung kebenaran ataupun tidak penting.

3. Penerapan khusus dalam organisasi

Penilaian mempunyai banyak efek bagi organisasi. Didalamnya pribadi-pribadi sering saling menilai. Berikut ini sebagian contoh penerapannya:

Wawancara karyawan. Bukti membenarkan bahwa wawancara sering sebabkan pandangan perseptual yang tidak akurat. Penguji yang berlainan dapat melihat hal-hal yang berbeda atas diri seorang calon yang sama. Jikalau wawancara ialah suatu masukan yang perlu dalam ketetapan mempekerjakan, perusahaan mesti mengetahui bahwa faktor-faktor perseptual yang berdampak atas siapa yang dipekerjakan dan kelanjutannya pengaruhi kualitas dari angkatan kerja suatu organisasi.

Pengharapan kinerja. Bukti menyatakan bahwa orang bakal mengupayakan untuk mensahihkan persepsi mereka mengenai realitas, lebih-lebih kecuali persepsi selanjutnya keliru. Berpengharapan kita mengenai seseorang/sekelompok orang bakal menentukan perilaku kita. Misalnya *manager* memperkirakan orang bakal berkinerja minimal, mereka bakal condong berperilaku demikianlah untuk mencukupi ekspektasi rendah ini.

Evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja karyawan sangat bergantung atas sistem perseptual. Walaupun pertimbangan ini dapat objektif, tetapi beberapa dievaluasi secara subjektif. Subjektivitas didasarkan pada pertimbangan bahwa penilai memberi kesan umum atas karyawan. Semua pemahaman dari penilai akan berpengaruh pada hasil penilaian tersebut.

Upaya karyawan. Kebanyakan organisasi, tingkat usaha seorang karyawan sangat penting dalam penilaian, tidak hanya *performance* saja. Namun penilaian atas usaha ini sering menjadi alasan subjektif yang rawan atas penyimpangan dan prasangka perseptual.

Kesetiaan karyawan. Evaluasi lain yang dapat digunakan sebagai dasar pemikiran dan pertimbangan manajemen adalah kesetiaan karyawan. Namun kuantitas atas penilaian kesetiaan bersifat pertimbangan. Contohnya karyawan yang melaporkan terkait tindakan tidak etis di perusahaan, hal ini dapat dilihat sebagai kesetiaan ataupun pengacau.

D. HUBUNGAN PERSEPSI DENGAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Persepsi ialah suatu proses yang dipergunakan individu dalam mengatur dan menafsirkan ingatan indera mereka supaya memberi arti atas lingkungan. Namun apa yang menjadi persepsi seseorang bisa tidak sama berasal dari keterangan yang objektif. Perilaku individu didasarkan atas persepsi mereka terhadap realitas, dan lebih-lebih fakta itu sendiri, maka pemahaman penting untuk di perdalam di perilaku organisasi.

1. Faktor yang mempengaruhi persepsi

Ada beberapa faktor yang berdampak pada persepsi, yaitu :

Pelaku persepsi. Penjabaran individu terhadap suatu fenomena yang ditatapnya dapat terlampaui terbujuk oleh khas pribadinya sendiri, diantaranya sikap, motif, keperluan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan. Kepentingan atau motif yang tidak terpenuhi dapat mendorong individu dan memicu yang kuat terhadap persepsi mereka. Dalam kehidupan sehari-hari dapat diperlihatkan contoh kesempurnaan riasan wajah seseorang dapat terlihat dengan baik oleh seorang perias dibandingkan dengan tukang masak atau orang yang mempunyai permasalahan pribadi akan sulit memperhatikan orang lain, oleh karena apa yang dilakukan oleh individu sangat tergantung dari minat dan kepentingannya. Demikian halnya dengan bagaimana seseorang mengamati hal-hal baru, persepsi atas individu tidak terlalu peduli dengan karakteristik dari individu itu sendiri.

Target. Ukuran, gerakan, bunyi, dan karakteristik lain dari objek akan membentuk cara kita memperlakukannya. Sekiranya suatu lukisan akan terlihat berbeda dari masing-masing orang yang memandangnya karena mereka mempunyai sudut pandang yang berbeda.

Selain itu, objek yang berdekatan akan diidentifikasi secara bersama-sama pula. Pada arena *ice skating* terjadi kecelakaan dua kali dalam seminggu akan membangun pemikiran dan persepsi bahwasanya *ice skating* olah raga yang berbaya. Demikian juga halnya jenis kelamin dan suku yang sama cenderung mempunyai pandangan yang sama atau serupa.

Situasi. Persepsi sangat dipengaruhi oleh situasi. Sekiranya terdapat seorang wanita yang mempunyai wajah yang lumayan, akan lebih terlihat dipasar dibandingkan dengan jika yang bersangkutan berada di mall. Ini

menunjukkan bahwa cara pandang seseorang akan objek yang dilihat tergantung dimana lokasi dan situasi tempat mereka melihat obyek tersebut.

2. Isu mengenai persepsi

Teori Atribusi. Mengatakan jika apabila orang mengamati sikap, mereka berupaya memastikan apakah itu diakibatkan aspek internal ataupun eksternal. Persepsi kita terhadap seseorang akan berbeda dengan kita memandang barang mati. Benda mati seperti gedung, kendaraan dan barang mati lainnya mempunyai hukum alam sendiri, sedangkan manusia mempunyai maksud, kepercayaan dan motif dalam dirinya.

Menentukan faktor eksternal atau internal yang mempengaruhi perilaku seseorang dilihat dari 3 aspek. Pertama terkait dengan kekhususan, apakah di situasi yang berbeda dan berlainan individu menunjukkan perilaku yang berbeda. Kedua, *consensus* yang menyatakan bahwa perilaku individu di suasana yang berbeda mempunyai perilaku yang berbeda pula. Ketiga, konsistensi yang menunjukkan bahwa dari waktu ke waktu seseorang memberikan reaksi yang sama.

Berdasarkan pemaparan diatas menunjukkan bahwa kita cenderung untuk membesar-besarkan pengaruh internal dan meremehkan faktor eksternal. Hal ini memperlihatkan kekeliruan yang melencengkan ataupun memutar balikkan atribusi. Sekiranya penurunan penjualan dalam sebuah perusahaan dilihat sebagai kemalasan dari salesmannya dibandingkan dengan kekalahan pesaing dari kompetitornya.

E. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

Pengambilan keputusan merupakan hal terpenting dalam organisasi. Oleh karenanya pengambilan keputusan individual juga hal terpenting dalam organisasi. Semua level dalam organisasi adalah bagian penting dalam perilaku organisasi baik level bawah maupun level atas. Kualitas dan bagaimana cara pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka.

Pengutipan ketetapan berjalan bagaikan sesuatu respon pada sesuatu permasalahan. Ada sesuatu penyimpangan antara sesuatu kondisi berusia ini serta sesuatu perihal kondisi yang di idamkan, yang meminta pemikiran

arahan aksi preferensi. Sekiranya, seseorang pemimpin divisi memperhitungkan penyusutan pemasaran sebesar 2% betul-betul tidak membahagiakan, akan tetapi didivisi lain penyusutan sebesar itu diakui memenuhi oleh managernya.

Butuh dicermati kalau tiap keputusan menuntut pengertian serta penilaian terhadap data. Sebab itu, informasi yang diterima butuh diseleksi, ditangani, serta dijelaskan. Contohnya, informasi mana yang relevan dengan pemilihan keputusan. Anggapan dari pengambil ketetapan hendak turut memastikan perihal tersebut, yang hendak memiliki ikatan yang besar pada hasil kesimpulannya.

Pengambilan Keputusan Rasional. Memilih keputusan bukanlah hal yang mudah. Pilihan-pilihan atas nilai-nilai yang menjadi dasar yang konsisten. Cara pengambilan keputusan rasional terdiri dari beberapa Langkah, yaitu menetapkan masalah, selanjutnya mengidentifikasi kriteria keputusan kemudian mendistribusi bobot pada kriteria yang dipilih. Setelah itu dilakukan pengembangan alternatif, selanjutnya dilakukan evaluasi atas alternatif yang dipilih dan terakhir memilih alternatif terbaik.

Asumsi yang terkait dengan model pengambilan keputusan rasional adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan masalah. Informasi lengkap atas situasi keputusan sangat dibutuhkan oleh pengambil keputusan.
2. Pilihan-pilihan diketahui. Identifikasi faktor yang relevan atas permasalahan dan membuat alternatif yang ada.
3. Pilihan yang jelas. Dilakukan pemeringkatan atas kriteria dan alternatif yang dipilih berdasarkan tingkat kepentingannya.
4. Pilihan yang konstan. Sepanjang waktu, kriteria keputusan yang digunakan dan beban yang dibebankan selalu konstan.
5. Tidak ada batasan waktu dan biaya. Kebutuhan akan informasi atas alternatif dan kriteria yang digunakan tersedia dengan lengkap.
6. Pelunasan maksimum. Alternatif yang tersedia akan dilihat dan akan ditentukan dan dipilih berdasarkan nilai tertinggi.

Rasionalitas Terbatas. Orang akan mengambil keputusan sebatas kemampuannya. Penilaian atas pemecahan masalah diharapkan memuaskan. Dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan merancang model-model yang disederhanakan dari permasalahan yang dihadapi,

tanpa mengambil semua kerumitan yang ada. Permasalahan akan dijawab sebatas permasalahan tersebut dapat dipahami dan dimengerti. Hal ini dilakukan karena kapasitas manusia dalam memproses kabar sangat terbatas.

Intuisi. Penggunaan intuisi diperlukan dalam mengambil sebuah keputusan. Hal ini tidak dianggap lagi sebagai non rasional atau kurang Efektif. Pengambilan keputusan menggunakan dan mengandalkan intuisi akan memperbaiki hasil dari putusan. Intuisi adalah proses ketidakpahaman yang tercipta dari penyaringan pengalaman. Intuisi dan data rasional saling melengkapi.

Penggunaan intuisi dalam pengambilan keputusan, setidaknya terjadi dalam beberapa kondisi, yaitu:

1. **Identifikasi masalah.** Masalah yang mungkin terpilih adalah masalah yang memiliki probabilitas yang tinggi dibandingkan dengan masalah-masalah yang penting. Alasan hal tersebut terjadi adalah gampang mengenali permasalahan tersebut dan pengambil ketentuan dalam organisasi terlihat kompeten dan 'berada pada puncak masalah'.
2. **Pengembangan Alternatif.** Pengambilan ketetapan bukan komprehensif namun *incremental*, dimana menghindari tugas yang rumit dengan membayangkan seluruh faktor penting yang terkait, mempertimbangkan untung ruginya, dan memperhitungkan nilai dalam setiap alternatif yang dipilih dalam pengambilan keputusan. Alhasil, pengambilan keputusan hanya mempertimbangkan hal-hal yang sederhana dengan membandingkan kelainan atas alternatif pada tingkat yang relatif kecil dari pilihan terbaru.
3. **Ketidakpastian yang tinggi,** data analitis kurang berguna, variabel-variabel yang tersedia tidak dapat diramalkan secara ilmiah, fakta dan informasi yang terbatas, Sebagian pilihan alternatif tersedia untuk dipilih bersama didukung dengan *argument* yang baik dan dalam kondisi yang mendesak untuk segera mengambil keputusan yang tepat.
4. **Membuat pilihan.** Heuristik diandalkan ataupun jalan pintas untuk mengambil ketetapan oleh pengambil keputusan untuk menghindari keputusan yang terlalu penuh. Kategori heuristik dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

- a. **Heuristik ketersediaan.** Penilaian dilakukan berdasarkan hanya pada informasi yang telah tersedia. Hal ini tergambar pada penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan, dimana lebih menyukai penilaian diakhir dibandingkan penilaian setengah tahun yang lalu.
 - b. **Heuristik representatif.** Menilai alternatif dan peluang atas perihal yang sama dengan menarik analogi dan sesuatu yang identik namun sebenarnya tidak identik. Hal ini dapat dicontohkan dengan anak-anak yang menonton manusia super hero, maka anak tersebut merasa seperti super hero. Demikian juga yang dilakukan oleh seorang manajer yang merasa keberhasilan produk baru sama dengan keberhasilan produk sebelumnya.
5. **Peningkatan komitmen.** Perusahaan sering mengalami kerugian atas perilaku seorang pemimpin yang mengambil sebuah keputusan yang dianggap benar dan terus mengorbankan kekuatan yang ada. Hal ini terjadi karena peningkatan prinsip atas ketetapan sebelumnya walaupun ada informasi negatif. Individu tersebut memandang bahwa dirinya yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut, keputusan awal yang telah diambil adalah benar dan tidak merasa atau mengakui sebuah kekeliruan yang telah diperbuat.
6. **Perbedaan gaya individu dalam pengambilan keputusan.** Pendekatan yang dapat diambil dalam pengambilan keputusan, yaitu:
- a. **Analitis.** Mampu menyesuaikan diri di situasi baru dan toleransi yang cukup besar atas ambiguitas serta cermat.
 - b. **Direktif.** Orientasi jangka pendek, logis dan efisien, cepat mengambil keputusan, rasional dan toleransi rendah atas ambiguitas.
 - c. **Konseptual.** Orientasi jangka Panjang dan berpandangan luas. Mahir dalam menemukan solusi kreatif dan mempertimbangkan banyak alternatif.
 - d. **Perilaku.** Menghindari konflik, bekerja sama dengan orang lain, respon atas kinerja rekan sejawat dalam perusahaan dan menerima atau merespon masukan dari rekannya serta menggunakan pertemuan untuk media berkomunikasi.

7. Kebanyakan *manager* memiliki karakteristik diatas lebih dari satu.
8. Bagian terakhir adalah mengenai keetisan atas pengambilan keputusan.

F. PENGARUH PADA PENGAMBILAN KEPUTUSAN: PERBEDAAN INDIVIDU DAN KENDALA ORGANISASI

1. Perbedaan individu

Perbedaan budaya. Asal budaya pengambil ketetapan akan berpengaruh atas logika dan rasionalitas, menyeleksi masalah, analisis yang mendalam, dan apakah pengambilan alihan secara otokratis atau kolektif dalam membuat ketetapan.

2. Kendala organisasi

Hambatan dari organisasi, para *manager* dalam membentuk sebuah ketetapan akan menyesuaikan dengan:

Evaluasi kinerja. Persyaratan dalam mengevaluasi akan mempengaruhi manajer dan akan melakukan pencocokan sebagai dasar dalam melakukan penilaian atau patokan.

Sistem imbalan. Mengutarakan ke karyawan mengenai pilihan yang disukai atas upah. Peraturan formal dibentuk oleh organisasi guna membakukan perilaku para anggotanya. Keputusan dapat diprogram, namun akan membatasi alternatif dalam pengambilan keputusan walaupun dapat menciptakan individu dengan kinerja yang tinggi.

Pembatasan waktu yang menentukan sistem. Batasan waktu yang eksplisit seringkali mempersulit dalam memperoleh informasi yang diinginkan dan dibutuhkan dalam pengambilan keputusan karena menciptakan tekanan waktu.

Preceden historis. Putusan masa lalu akan membayangi keputusan saat ini.

G. ETIKA DALAM MENGAMBIL KEPUTUSAN

1. Teori etika

Etika tidak ada standar objektif oleh karenanya digunakan kode etik yang subjektif. Etika muncul pada saat nilai dan norma mengalami konflik, namun terkandung tindakan korektif yang dapat dilakukan. Etika akan mengarahkan perilaku manusia dengan mengajari nilai dan norma, mana yang baik dan benar atau baik dan buruk dan hal-hal yang perlu dihindari. Maka dapat dikatakan etika adalah cabang ilmu filsafat yang memiliki penilaian normatif terkait perilaku yang baik dan selayaknya dilakukan.

2. Pengambilan keputusan beretika

a. Memotivasi perkembangan

Perusahaan dan individu yang mempunyai perilaku tidak etis akan mendapat perlawanan dari masyarakat. Masyarakat akan memberikan opini publik yang keras kepada pelaku tidak etis. Hal ini pernah terjadi pada skandal Enron, skandal yang menjadi dasar pengembangan tata kelola yang baik di perusahaan yang dikenal dengan Sarbanes-Oxley Act 2002.

Perilaku yang tidak etis menyebabkan perusahaan kehilangan pendapatan, keuntungan bahkan rusaknya harga saham di pasar modal dan juga berakhirnya karier para eksekutif di perusahaan tersebut. Perilaku tidak etis akan diselidiki dan petinggi perusahaan akan dimintakan pertanggung jawabannya.

b. Kerangka kerja pengambilan keputusan etis

Kerangka kerja diperlukan untuk mendapatkan legalitas dan profitabilitas. Persyaratan ini diperlukan dan dituntut oleh para pemangku kepentingan. Rancangan ini bermanfaat untuk meningkatkan pertimbangan etis dengan menyediakan:

- 1) Pengetahuan untuk identifikasi dan analisis isu-isu penting terkait yang harus diperhitungkan serta menjawab pertanyaan yang terungkap.
- 2) Cara dan pendekatan dengan menggabungkan beberapa faktor yang relevan ke dalam perilaku praktis.

Perilaku ataupun sebuah keputusan dianggap etis jika memenuhi standar tertentu yang telah ditetapkan. Standar yang digunakan untuk menilai sesuatu etis ataupun tidak, tidak cukup hanya dengan satu standar saja. Namun dibutuhkan beberapa standar yang menjadi bahan pertimbangan.

Beberapa dasar pertimbangan yang dapat dipergunakan untuk menilai etikalitas sebuah keputusan ataupun tindakan yaitu:

- 1) Hak dan kewajiban individu yang terlibat dan terkena dampak dari keputusan atau tindak yang dilakukan;
- 2) Akibat atau konsekuensi terkait keuntungan bersih termasuk biaya yang dikeluarkan;
- 3) Harapan yang diinginkan atau motivasi, baik terkait karakter maupun kebajikan, dan
- 4) Kesetaraan yang dilibatkan.

Teori ataupun pendekatan filosofis yang dipergunakan untuk menilai pengambilan keputusan etis adalah:

- 1) Teologi, Kensekuensialisme, dan Utilitarianisme.
- 2) Hak dan Kewajiban (Deontologi).
- 3) Keadilan yang tidak memihak (Imperatif kategoris Kant)
- 4) Kebajikan

Teori satu sampai tiga berfokus pada dampak keputusan ke pemegang saham dan para pemangku kepentingan. Sedangkan teori empat dikenal dengan etika kebijakan karena memotivasi pembuat keputusan. Etika ini memperbolehkan wawasan dalam menciptakan peluang untuk mengkaji masalah tata kelola saat ini dan masa mendatang dengan Menerapkan manajemen risiko.

3. Etika dan kode etik

Apa yang dimaksud dengan etika? berdasarkan Encyclopedia of Philosophy, etika di tafsirkan menjadi 3 (tiga) yaitu Skema universal atau “cara hidup”, perlengkapan norma perilaku atau “kode etik”, pemeriksaan mengenai gaya hidup dan aturan perilaku. Terkait dengan kode etik, apakah yang dimaksud dengan moralitas? Moralitas mempunyai ciri yang

terkait dengan keyakinan manusia, cita-cita yang diinginkan serta kepatutan yang harus diraih, peraturan apa yang mesti dilakukan ataupun tidak, serta kecenderungan untuk memilih baik benar atau salah. Keempat ciri moralitas tersebut dibahas dalam teori deontologi, utilitarianisme, etika kebajikan, kesetaraan dan keadilan serta kewajaran.

a. Kriteria keputusan etis

Keputusan yang etis setidaknya memenuhi tiga kriteria. Pertama, keputusan diambil atas dasar hasil mereka. Kedua, menitikberatkan pada hak dasar individu, dan terakhir menekankan pada keadilan.

Masyarakat makin peduli dengan hak individu dan keadilan sosial. Oleh karena itu manajer dapat mengembangkan kriteria etika dan parameter non utiliter. Perkembangan tersebut dapat juga meningkatkan ambiguitas yang menjadi tantangan manajer untuk meningkatkan kemampuan dirinya sehingga tidak mudah dikritik atas tindakan yang diambilnya. Kini, ketetapan apabila tingkatan biaya sewa, memindahkan pabrik ke luar kota bahkan luar negeri demi efisiensi, PHK massal karyawan, cuma bisa diperkenankan di dalam arti utiliter, namun ketetapan tidak dapat di nilai lagi dengan persyaratan tunggal.

b. Egoisme

Egoisme mempunyai dua konsep, yakni egoisme kognitif dan egoisme etis (Rachels, 2004). Egoisme psikologis terkait dengan tindakan termotivasi oleh kepentingan sendiri (self servis). Oleh karena itu tidak ada perbuatan yang berjiwa altruisme, dimana menaruh minat dan mengutamakan orang lain dengan mengorbankan diri sendiri. Konsep yang kedua, egoisme etis. Perbuatan yang berdasarkan ketertarikan diri sendiri (self-interest). Egoisme Etis akan merugikan dan mengabaikan kepentingan orang lain karena prinsipnya menguntungkan diri sendiri bukan orang lain.

c. Konsekuensialisme (utilitarianisme, deontologi, dan etika kebajikan)

Skandal Enron mendorong pendidikan etika, pendekatan filosofis yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan etis adalah deontology, etika kebajikan dan utilitarianisme (konsekuensialisme).Konsekuensialisme, mewajibkan untuk analisis kerugian dan manfaat atas keputusan yang

diambil bagi pemangku kepentingan dan dapat berdampak besar dalam hal kebaikan. Tujuan akhirnya adalah memaksimalkan outcome dari sebuah keputusan. Konsekuensi menentukan tingkat kebenaran aktivitas, apabila konsekuensi positif lebih besar dari konsekuensi negatif maka tindakan tersebut dapat dikatakan etis dan sebaliknya.

d. Utilitarianisme

Teologi memiliki artikulasi yang jelas di utilitarianisme, tergambar dari "kredo yang diterima seperti landasan moral, utilitas, atau prinsip kebahagiaan terbesar, menyatakan bahwa tindakan merupakan hal yang benar sesuai proporsinya jika condong guna meningkatkan kebahagiaan, salah jika tindakan tersebut cenderung menghasilkan kebalikan dari kebahagiaan. Kebahagiaan diharapkan mendatangkan kesenangan dan ketiadaan rasa sakit; ketidakbahagiaan akan menimbulkan rasa sakit dan kesengsaraan".

Kebajikan ataupun kejahatan terkait konsekuensi non-etika atas rasa sakit dan kesenangan ditafsirkan oleh utilitarianisme. Tindakan dikatakan benar jika mendatangkan kesenangan yang besar dibandingkan rasa sakitnya. Dalam pengambilan keputusan harus melihat perspektif yang luas baik tentang seseorang, masyarakat, ataupun dampak dari sebuah keputusan tersebut.

Kegagalan pengambilan keputusan dalam perusahaan akan berefek luas dan besar. Etikalitas di nilai dengan konsekuensi non-etika, peningkatan kesenangan atau kebahagiaan dan atau pengurangan rasa sakit. Kesenangan dan rasa sakit dapat dilihat dari sisi fisik ataupun psikologis. Terkait kebahagiaan ataupun rasa sakit tidak hanya dalam ruang lingkup pribadi namun dalam aspek yang luas yaitu seluruh masyarakat.

Akhirnya, keputusan etis diambil tanpa memihak dan memberi tambahan beban ekstra atas perusahaan pribadi tatkala menilai secara keseluruhan peluang konsekuensi bersih atas sebuah perusahaan.

e. Undang-undang dan Peraturan Utilitarianisme

Perkembangan Utilitarianisme melalui dua acara yaitu pada yang disebut dengan undang-undang utilitarianisme dan peraturan

utilitarianisme. Undang-undang utilitarianisme disebut juga dengan “konsekuensialisme”, tindakan dikatakan beretika jika terjadi keseimbangan antara kebaikan dan kejahatan dimana porsi kebaikan lebih besar dibandingkan dengan porsi kejahatan.

Tindakan dikatakan tidak beretika, atau dikatakan salah secara etika ketika tindakan tersebut menghasilkan yang sebaliknya. Sedangkan peraturan utilitarianisme, menyatakan kita harus mengikuti peraturan yang akan menciptakan keseimbangan kebaikan yang lebih besar dibandingkan dengan peraturan yang akan memunculkan keburukan yang lebih besar.

Menurut peraturan utilitarianisme segala tindakan dan keputusan yang diambil oleh seorang manusia tidak lepas dari peraturan yang menyelimuti kehidupannya. Oleh karena itu aturan utilitarianisme mendorong dan menuntun sejumlah orang untuk mengikuti segala aturan yang akan menelurkan kebahagiaan yang lebih besar dibandingkan dengan rasa sakitnya. Kebenaran akan menciptakan kesenangan terbesar sepanjang kehidupan manusia.

f. Sasaran dan Tujuan Akhir

Prinsip ini mensyaratkan bahwa kebahagiaan tidak membenarkan semua sarana yang digunakan. Menyetujui semua sarana yang digunakan terkait dengan teori politik. Oleh karenanya prinsip ini tidak mengedepankan segala cara untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sarana tidak sama dengan etika, penyeimbangan cara-cara terbaik untuk mendapatkan apa yang diinginkan adalah hal terpenting guna tercapainya kebahagiaan yang diinginkan.

g. Kelemahan dalam Utilitarianisme

Menciptakan sebesar mungkin kebahagiaan serta membagikan kebahagiaannya tersebut kepada banyak orang adalah prinsip dari utilitarian. Utilitarianisme mengibaratkan bahwa apa yang terkait dengan penderitaan, sakit, kesenangan dan kebahagiaan bahkan utilitas itu dapat diukur. Terkait dengan pengukuran, masalah lainnya adalah berhubungan dengan ruang lingkup selain dari intensitas dan distribusi kebahagiaan.

Hak minoritas bisa dilanggar, fokus pada konsekuensi tapi mengabaikan motivasi.

h. Deontologi

Pendekatan ini fokus pada tugas dan kewajiban memotivasi sebuah keputusan atau tindakan yang diambil tidak kepada konsekuensi atas tindakan yang dilakukan. Deontologis, mengedepankan isu yang berhubungan dengan tugas dan hak. Keputusan etis dibuat dengan menggunakan standar moral, aturan-aturan dan prinsip sehingga tercipta keputusan yang berkeadilan.

Etika deontologi, sebuah kebenaran akan terbentuk dengan menjunjung tinggi kehormatan atas pelaksanaan hak, tugas dan kewajiban. Prinsip deontologi tercermin dari asal katanya, deontologi berasal dari Bahasa Yunani *deon* yang artinya tugas dan kewajiban.

Oleh karena itu, pendekatan ini akan melakukan evaluasi etikalitas perilaku dilihat dari dorongan pembuat keputusan. Keputusan dinilai beretika walaupun tidak menghasilkan keuntungan bersih atas tindakan kebaikan terhadap kejahatan bagi pembuat keputusan ataupun untuk masyarakat luas. Immanuel Kant (1724-1804) pencetus pendekatan ini membagi atas dua hukum untuk menilai sebuah etikalitas yakni Imperatif Kategoris dan Imperatif Praktis.

i. Kelemahan dalam Deontologi

Permasalahan mendasar dari dua hukum dalam deontologis, pertama imperatif kategoris tidak terdapat pedoman yang jelas untuk menentukan apa yang besar dan yang salah, jika terjadi konflik antara dua hukum moral namun hanya satu yang dapat diikuti. Standar yang ditetapkan dalam pendekatan ini cukup tinggi, sehingga bagi khalayak ramai merasa etika sulit untuk dijalankan.

j. Etika kebajikan

Etika kebajikan berkonsentrasi pada kepribadian dan moralitas para pemangku kepentingan dan memandang pada moral masyarakat, seperti masyarakat terampil, untuk membantu mengidentifikasi isu – isu etis dan petunjuk tindakan etis.

k. Keadilan dan kewajaran

Seorang filsuf Inggris David Hume, mengutarakan bahwa setiap orang membutuhkan keadilan. Terdapat dua alasan yang mendasarinya yakni sumber daya yang langka dan orang tidak selalu bermanfaat. Terkait dengan hal tersebut aspek keadilan dibagi atas dua hal yakni keadilan distributif (distribusi yang sebenarnya) dan keadilan prosedural (proses untuk menentukan porsi).

Keadilan Prosedural. Fokus pada keseimbangan yang diberikan. Faktor utama dari pengaturan hukum yang adil yakni prosedur yang adil dan transparan. Setiap individu sama di depan hukum. Keadilan berdasarkan fakta kasus. Informasi yang digunakan harus diperoleh dengan sah, dipercaya dan relevan.

Keadilan Distributif. Aristoteles menyatakan bahwa hal yang sederajat harus diperlakukan sama, dan sebaliknya sesuai proporsi perbedaan yang relevan. Kriteria yang digunakan keadilan distributif yakni prestasi, komparasi aritmatika dan kebutuhan. Keadilan distributif (kepentingan) tidak wajar dalam bisnis, namun logis dalam proses anggaran karena alokasi sumber daya dan risiko. Keadilan distributif (kesetaraan aritmatika), diartikan dilanggar ketika ada dua kelas saham dengan hak deviden yang sama namun berbeda dalam hak suara. Keadilan distributif (distribusi), didasarkan pada prestasi. Jika salah satu individu berpartisipasi lebih banyak dibandingkan lainnya maka harus menerima manfaat lebih besar dan sebaliknya.

l. Keadilan sebagai kewajaran

Alokasi yang tidak merata adalah salah masalah terkait distribusi keadilan. Permasalahan tersebut berusaha diselesaikan dengan mengembangkan sebuah teori keadilan yang dicetuskan oleh filsuf Amerika John Rawls sebagai dasar kesetaraan

Pembuatan sebuah argument dilihat dari posisi klasik atas kepentingan pribadi dan kemandirian yang terdapat dalam theory of justice. Oleh karena tidak semua orang akan mendapat apa yang diharapkan, karena akan ada orang yang menghalangi hal tersebut terwujud, karena mereka juga mempunyai keinginan yang sama.

Berdasarkan hal tersebut, maka adanya kebutuhan bagi semua orang untuk bekerja sama untuk kepentingan semua orang. Dalam masyarakat ada pengaturan bersama untuk mendapatkan kepentingan bersama atas kebutuhan bersama. Usaha yang dilakukan tersebut merupakan keseimbangan antara konflik kepentingan dengan identitas kepentingan itu sendiri.

Keadilan dianggap sebagai kesetaraan. Apapun yang sudah terjadi dan disetujui oleh mereka semua pada kondisi awal akan dianggap adil oleh semua pihak. Jikalau tidak, maka tidak akan data nada kesepakatan atas syarat-syarat kontrak sosial.

m. Etika kebijakan-meneliti kebijakan yang diharapkan

Etika kebijakan terinspirasi dari Aristoteles seorang filsuf dari Yunani yang menjelajahi sifat hidup dengan baik. Beliau menjelaskan bahwa tujuan hidup adalah kebahagiaan namun bukan dalam arti hedonistic. Kebahagiaan yang dimaksud adalah kegiatan jiwa.

Pendidikan akan etika adalah sebuah kebutuhan, dengan memiliki pengetahuan akan etika individu akan mengetahui tindakan dan perilaku yang berbudi luhur. Karakter moral dari pembuat keputusan adalah fokus dari etika moralitas yang lebih dikedepankan dibandingkan dengan konsekuensi tindakan (utilitarianisme) ataupun motivasi dari pembuat keputusan (deontology).

Berdasarkan hal tersebut diatas bahwa kepribadian manusia meliputi banyak aspek. Teori ini menghindari dikotomi palsu dengan berfokus pada kombinasi yang unik dari kebajikan yang merupakan pribadi yang utuh.

n. Kelemahan etika kebijakan

Permasalahan terkait etika kebijakan, apakah kebijakan harus beretika, kebijakan apa saja yang harus dipunyai oleh pelaku bisnis, bagaimana implementasi kebijakan tersebut diterapkan di lingkungan perusahaan. Integritas adalah kunci kebajikan dalam bisnis karena integritas mengikut sertakan sikap jujur dan terhormat.

Analisis Dampak Pemangku Kepentingan – Perangkat Komprehensif untuk Menilai Keputusan dan Tindakan.

Rancangan utilitarianisme dikembangkan John Stuart Mill tahun 1861. Keputusan dan tindakan dinilai dan digunakan untuk evaluasi kesimpulan akhir ataupun konsekuensi sikap. Efek diukur dalam wujud kerugian atau keuntungan yang dihasilkan, laba jadi kadar tingkat kebaikan yang ingin dioptimalkan oleh pemegang saham.

Tanggung jawab perusahaan dimodifikasi menjadi pertama, seluruh pemegang saham ingin mengoptimalkan kepentingan jangka pendek yang merupakan fokus yang sempit dan kedua, hak dan tuntutan mayoritas namun bukan pemegang saham yakni karyawan, pemerintah, konsumen/klien, pemerhati lingkungan, kreditur, masyarakat lokal, dan pemasok yang mempunyai kepentingan atas keputusan perusahaan. Kepentingan tersebut diselaraskan dengan proses pembuatan keputusan perusahaan.

o. Kepentingan Dasar Para Pemangku Kepentingan

Keaneka-an dan kelompok dari pengelola kepentingan membuat tugas pengambilan keputusan menjadi lebih kompleks. Hal ini dapat diatasi dengan mengenali dan memikirkan kepentingan pemangku kepentingan terkait kepentingan harus lebih baik, distribusi yang merata baik beban dan manfaat, tidak mengusik salah satu hak, dan perilaku yang dihasilkan menyuguhkan tugas diterima dengan baik. Hal-hal tersebut tergambar dalam setiap keputusan yang diambil.

Tabel 4.1. Kepentingan Dasar Para Pemangku Kepentingan

Kepentingan Dasar Para Pemangku Kepentingan	
Kesejahteraan	Keputusan yang anjurkan bakal membuahkan makin banyak keuntungan daripada biaya
Keadilan	Porsi manfaat dan beban harus seimbang
Hak	Keputusan yang diusulkan tidak boleh membentur hak pemangku kepentingan dan pembuat keputusan.
Sifat kebajikan	Keputusan yang diusulkan harus memperlihatkan seperti yang diinginkan dan pembuat keputusan
Keempat pokok kepentingan ini harus terlaksana untuk memenuhi kriteria sebuah keputusan yang etis.	

p. Pengukuran Dampak yang Dapat Diukur

Kriteria yang dapat digunakan dalam mengukur dampak adalah laba, memasukkan masa depan ke masa kini, membereskan ketidakpastian, dan identifikasi dan perikat pemangku kepentingan.

Laba adalah dasar keperluan pemegang saham dan penting bagi kesinambungan hidup dan kemakmuran perusahaan. Laba memiliki dua jenis kondisi, yakni produk dalam laba yang dapat diukur langsung dan produk yang tidak didalam yang tidak dapat diukur langsung. Hal ini lebih dikenal dengan biaya langsung dan biaya tidak langsung.

Menangani Ketidakpastian Hasil. Analisis dapat dilakukan dengan tiga kemungkinan (pesimis, perkiraan terbaik dan paling optimis) untuk perkiraan terbaik, nilai-nilai yang dikehendaki dan ditingkatkan dengan simulasi komputer.

Identifikasi dan Peringkat Pemangku Kepentingan. Pendekatan yang dapat dilakukan dengan beberapa opsi diantaranya apakah hanya laba atau rugi saja, apakah Laba atau Rugi disertai eksternalitas (Analisis Biaya-Manfaat/ABM), atau ABM atau RBA ditambah peringkat pemangku kepentingan.

4. Penilaian dampak yang tidak dapat dikuantifikasikan

Keadilan di antara para pemangku kepentingan. Perbuatan adil adalah hak individu dan kelompok, namun terpisah dalam pembuatan keputusan etis. Pengambilan keputusan etis yang dihasilkan diharapkan tidak diskriminatif.

Hak pemangku kepentingan. Keputusan dianggap etis jika tidak bertentangan dengan hak pemangku kepentingan dan pembuat keputusan. Hak yang terkait pemangku kepentingan yakni perlakuan adil, harga diri dan privasi, kehidupan, kebebasan berbicara dan kehidupan.

5. Analisis dampak pemangku kepentingan: pendekatan tradisional pengambil keputusan

Metode dalam menganalisis dampak dengan membandingkan kepentingan jangka pendek dan jangka panjang, dengan menyertakan eksternalitas yang terjadi dalam konteks perusahaan.

Pendekatan 5 pertanyaan tradisional. Graham Tucker mengungkapkan prosedur ini. Pendekatan mengikutkan pemeriksaan dari keputusan yang dibuat berdasarkan lima persoalan. Keputusan yang diambil berdasarkan 5 pertanyaan yang diajukan.

Pendekatan standar moral tradisional. Pendekatan ini berpendapat bahwa efek pemangku kepentingan dibangun atas tiga keperluan dasarnya. Hal ini lebih fokus dan luas serta lebih berefek diluar perusahaan dibandingkan dengan 5 pertanyaan serta tidak hanya profitabilitas saja.

6. Kekeliruan umum dalam pengambilan keputusan etis

Membuat keputusan Etis tidaklah mudah, bahkan sering terjadi kesalahan dan berulang. Kesalahan yang sering terjadi yakni salah menafsirkan apa yang menjadi harapan masyarakat, setuju atas budaya perusahaan yang tidak etis, hanya berfokus pada peraturan (legalitas), fokus pada tujuan jangka pendek, terjadi conflict of interest, terkait dengan pemangku kepentingan dan berimbangannya, pertimbangan kebijakan dan motivasi serta kurang memperhatikan terkait kekayaan, keadilan, ataupun hak.

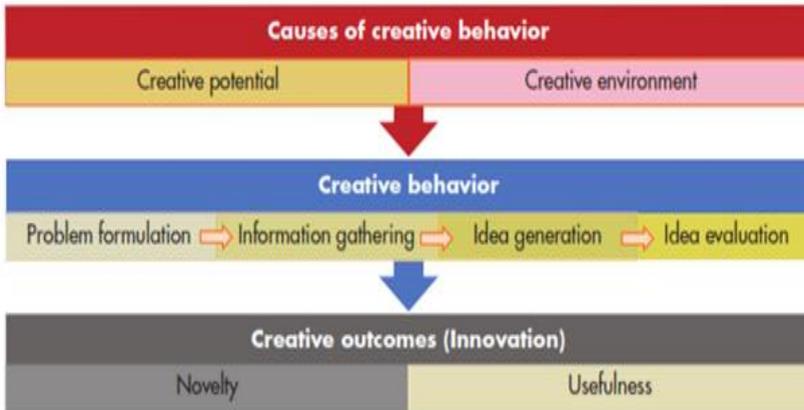
H. KREATIVITAS, PENGAMBILAN KEPUTUSAN KREATIF, DAN INOVASI DALAM ORGANISASI

Pengambil keputusan membutuhkan Kreativitas, kompetensi guna menciptakan ide baru dan berguna. Ide-ide baru berlainan dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya namun sesuai untuk masalah.

Masukan dan gagasan baru yang bermanfaat dapat dihasilkan dengan kreativitas pembuat keputusan. Keterampilan ini juga sangat membantu dalam pendalaman masalah, penghargaan atas sebuah masalah dan memungkinkan melihat permasalahan yang tidak dapat terlihat oleh orang lain.

Aspek perilaku organisasi sangat Kompleks, untuk mempermudah penerapannya dibutuhkan model kreativitas. Model yang dapat digunakan diantaranya Model Kreativitas tiga komponen. Inti dari model ini adalah perilaku kreatif, yang memiliki penyebab (prediktor perilaku kreatif) dan efek (hasil dari perilaku kreatif). Model kreativitas tiga komponen merupakan suatu badan riset yang memperlihatkan atas kreasi individu

yang menuntut keahlian, tangkas dan berpikir kreatif serta stimulus tugas intrinsik. Semakin baik masing-masing komponen tersebut, maka akan tambah tinggi pula kreativitas seseorang.



Gambar 4.3. Model Kreativitas Tiga Tahap dalam organisasi

1. Penyebab perilaku kreatif

Potensi Kreatif. Potensi yang dipunyai orang pada umumnya, tapi untuk mengekspresikan orang mesti berasal dari tradisi psikologis yang umumnya dari kita terlibat didalamnya dan studi dengan cara apa berpikir mengenai satu persoalan dengan cara yang berlainan.

Aspek potensi yang dapat dipertimbangkan yakni:

- a. Kecerdasan dan Kecerdasan Kreativitas berhubungan dengan kreativitas.
- b. Kepribadian dan Kreativitas.
- c. Keahlian dan Kreativitas
- d. Etika dan Kreativitas

Lingkungan kreatif. Lingkungan perlu dalam meningkatkan kreativitas. Kita membutuhkan lingkungan yang memungkinkan kemampuan kreatif dapat diwujudkan. Organisasi harus mendorong kepada karyawannya untuk dapat kreatif dengan memberikan kebebasan dari aturan yang mengikat untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

I. RANGKUMAN MATERI

Individu mendasarkan perilaku mereka bukan pada kalangan eksternal mereka, namun bagaimana cara mereka memandang atau mempercayainya. Pemahaman tentang langkah orang memicu keputusan sanggup mendukung dalam mengatakan dan memprediksi perilaku, tapi hanya cukup keputusan bermanfaat yang sederhana atau memadai tidak ambivalen untuk diterapkan oleh pemikiran model rasional. Individu yang mencari solusi yang memuaskan daripada mengoptimalkan, memasukkan prasangka ke dalam sistem keputusan, dan mengandalkan intuisi. Pimpinan harus mendorong kreativitas karyawan dan tim untuk menciptakan jalan pengambilan keputusan yang inovatif.

PERTANYAAN

1. Apa faktor yang mempengaruhi kita persepsi?
2. Bagaimana perbedaan individu dan organisasi kendala mempengaruhi pengambilan keputusan?
3. Apa itu teori atribusi?
4. Apa kriteria keputusan etis, dan bagaimana perbedaannya?
5. Apa hubungan antara persepsi dan membuat keputusan?
6. Apa saja bagian dari model tiga tahap kreativitas?
7. Bagaimana model rasional pengambilan keputusan berbeda dari rasionalitas dan intuisi yang terikat?



BAB
5

KONSEP MOTIVASI

A. DESKRIPSI SINGKAT

Motivasi merupakan Proses yang menafsirkan tentang daya, acuan, dan keuletan seseorang dalam upaya untuk menggapai tujuan. Motivasi dapat dibentuk dengan memanfaatkan kekuatan psikologi dari tiap-tiap individual yang ada dalam organisasi. Teori motivasi terus berkembang, baik teori klasik, maupun kontemporer.

B. MOTIVASI (*MOTIVATION*)

Proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi bukanlah sebuah sifat pribadi namun lebih ke dorongan seseorang untuk bekerja atau mencapai suatu tujuan.

Motivasi dapat diterjemahkan sebagai pendorong, menjadi mesin penggerak utama untuk seseorang untuk menggapai apa yang diinginkan baik dari segi negatif maupun positif. Motivasi berasal dari kata motive yang berarti tujuan atau segala daya upaya seseorang untuk melaksanakan sesuatu dan kata motive ini telah lama digunakan dalam bahasa melayu.

Disamping itu, motivasi dapat diartikan perubahan yang mungkin terjadi pada diri seseorang karena timbulnya gejala perasaan, emosi dan kejiwaan sehingga menggiatkan orang untuk mengambil langkah atau berperilaku yang dikarenakan oleh keinginan, kepentingan dan tujuan.

1. Pengertian dan definisi motivasi menurut pendapat para ahli

Robbins dan Judge menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang menerangkan kesungguhan, arah dan kegigihan seseorang untuk mencapai tujuannya. Berbeda halnya dengan Mc. Donald, motivasi dikatakan sebagai perubahan energi pada diri seseorang yang menunjukkan adanya feeling/rasa yang didahului oleh respon karena adanya sebuah tujuan.

Keahlian dalam menunjukkan seorang pekerja dalam sebuah organisasi untuk bekerja agar berhasil sehingga baik para pekerja dan tujuan organisasi tersebut akan tercapai, itulah yang dinamakan motivasi menurut pandangan Edwin B. Flippo.

Sedangkan American Encyclopedia menyatakan bahwa kecenderungan yang ada diri manusia itu akan membangkitkan topangan dan yang mengarahkan tindak tanduk dalam perbuatan itulah yang dinamakan dengan Motivasi.

Berbeda halnya dengan G.R. Terry, keinginan yang merangsang seorang untuk melaksanakan beraneka ragam tindakan hal itu yang dinamakan Motivasi. Sedangkan menurut Morgan et al. (dalam Marwansyah dan Mukaram, 2002: 151), motivasi yakni power ataupun kekuatan yang mengontrol dan mendorong pergerakan manusia ataupun individu untuk melaksanakan sebuah tingkah laku yang difokuskan pada tujuan tertentu.

Dorongan yang berada dalam diri ataupun diluar diri seorang individu yang tertampakkan dengan adanya keinginan dan niat, akan adanya kebutuhan dan harapan serta cita-cita itulah yang dinamakan motivasi menurut Uno (2007). Pendapat lain apa yang mendesak seseorang untuk bertindak (Sargent, dikutip oleh Howard, 1999) ataupun efek dari interaksi individu dengan keadaan yang dihadapinya (Siagian, 2004).

Demikian juga dengan Makmun (2003) menyatakan bahwa motivasi menjadi sebuah kekuatan, ataupun tenaga atau juga suatu keadaan yang kompleks dan kesiapsediaan dari diri individu untuk dapat bergerak ke tujuan tertentu baik disadari ataupun tidak.

Motivasi pada prinsipnya dapat berkembang secara intrinsik atau dari dirinya sendiri ataupun dari ekstrinsik (lingkungan) (Elliot et al., 2000; Sue Howard, 1999). Motivasi intrinsik lebih menguntungkan daripada motivasi ekstrinsik karena bisa dikendalikan oleh individu itu sendiri sedangkan motivasi ekstrinsik tidak.

Unsur-unsur yang terkait dengan arti motivasi adalah sebagai berikut:

Pertama, Motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi. Perubahan yang terjadi dalam sistem neurofisiologis dalam organisme manusia. Misalnya perubahan yang terjadi dalam proses pencernaan yang akan berefek timbulnya rasa lapar dan timbulnya perubahan energi pada diri manusia itu sendiri.

Kedua, Motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (affective arousal). Hal ini terjadi karena terjadinya ketegangan psikologis karena suasana emosi. Emosi akan menimbulkan perilaku yang bermotif. Perubahan yang terjadi tersebut disadari, ataupun tidak.

Kita dapat melihat dari sisi perubahan pada tingkah laku dan perbuatan. Sebagai contoh, dalam sebuah diskusi kelompok yang diselenggarakan di kelas ataupun dibangku kuliah, jika seorang mahasiswa tertarik dengan topik yang didiskusikan mahasiswa tersebut akan lancar bersuara dan cepat dalam menanggapi pertanyaan yang timbul dalam diskusi tersebut dan sebaliknya.

Ketiga, Motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Respon yang ditimbulkan oleh individu ataupun seseorang yang mengarah pada sebuah tujuan yang akan dicapai, itulah yang dinamakan motivasi.

Respon adalah bagian yang mengarah pada pencapaian sebuah tujuan, mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh perubahan energi yang terjadi pada diri manusia tersebut. Sebagai contoh, mahasiswa yang ingin mendapatkan nilai terbaik di semester, dia akan rajin mengikuti seminar, rajin belajar, membaca buku teks, dan mengikuti tes yang diberikan oleh dosennya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi adalah sebuah proses batin atau psikologis di diri individu yang sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Penjabaran dari faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor Intern (Internal). Faktor yang berasal dari dalam diri sendiri diantaranya tingkat pendidikan, keinginan masa depan, pengalaman masa lalu, dan pembawaan individu.

Persepsi individu mengenai diri sendiri; individu termotivasi ataupun tidak untuk melaksanakan sesuatu sangat dipengaruhi oleh proses kognitif yaitu persepsi. Persepsi atas diri sendiri akan sangat mempengaruhi seseorang untuk terdorong dan bergerak melakukan sebuah tindakan.

Harga diri dan prestasi; Faktor ini akan mendorong seseorang untuk berupaya menjadi diri yang kuat, mandiri, dan mendapatkan kebebasan dan menentukan status tertentu di lingkungan masyarakat serta menggerakkan individu menjadi seseorang yang berprestasi.

Harapan; adanya cita-cita dimasa depan, akan menjadi informasi yang objektif atas lingkungan yang berdampak pada sikap dan instuisi subjektif individu. Pengharapan adalah tujuan dari perilaku.

Kebutuhan; individu terdorong oleh kebutuhan akan menciptakan dirinya menjadi berfungsi dengan total untuk meraih kapasitasnya secara total. Kebutuhan akan menggerakkan seseorang untuk merespon atau menghindari sesuatu dari hal-hal yang memberikan tekanan dalam kehidupannya. Kepuasan kerja; Kepuasan dalam bekerja akan menjadi daya dorong yang afektif yang timbul dalam diri seseorang dalam pencapaian tujuan yang diharapkan dari suatu sikap atau perilaku individu.

b. Faktor Ekstern (Eksternal). Faktor yang berasal dari luar diri seseorang, faktor tersebut diantaranya adalah tuntutan atas perkembangan organisasi ataupun tugas seseorang, lingkungan kerja, kepemimpinan dan arahan serta dorongan dari atasan.

Jenis dan sifat pekerjaan; hasrat untuk melakukan sebuah pekerjaan berdasarkan sifat dan jenis pekerjaan tertentu berdasarkan objek pekerjaan yang tersedia, akan menunjukkan seseorang untuk menentukan pilihan perilaku ataupun pekerjaan yang akan diminati dan ditekuni. Kondisi ini sangat dipengaruhi pula dengan berapa besar dan nilai imbalan

yang diterima dari pekerjaan yang dikerjakan tersebut atau yang dimiliki objek pekerjaan tersebut.

Kelompok kerja dimana individu bergabung; Kelompok kerja ataupun perusahaan tempat seseorang bergabung juga dapat mempengaruhi dan mengarahkan individu untuk berperilaku guna mencapai tujuan tertentu. Kelompok dan organisasi dapat membantu seseorang dalam memenuhi kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kebajikan dan kejujuran serta memberikan manfaat dan arti dalam lingkungan dan kehidupan sosialnya.

Situasi lingkungan pada umumnya; seseorang akan termotivasi untuk berhubungan dengan kemampuannya untuk melakukan interaksi dengan efektif di lingkungan tempat hidupnya.

Sistem imbalan yang diterima; Imbalan yang diperoleh adalah objek pemuas yang sangat dibutuhkan oleh individu untuk memberikan dorongan atau motivasi dalam merubah arah perilaku dari objek yang satu ke objek yang lain guna mendapatkan imbalan dengan nilai yang besar. Sistem pemberian imbalan yang baik akan memberikan desakan kepada individu dalam berperilaku guna meraih apa yang menjadi tujuannya. Perilaku dilihat sebagai sebuah tujuan, maka ketika tujuan tercapai akan menciptakan sebuah imbalan.

Motivasi adalah serangkaian interaksi dari beberapa faktor yang saling berhubungan satu dengan lainnya. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Segala unsur dalam individu, baik keterampilan dan kemampuan, sistem nilai yang dianut, latar belakang kehidupan sosial, kebiasaan dan tingkat kedewasaan. Kondisi dan lingkungan tempat individu bekerja akan menciptakan rangsangan dalam timbulnya rasa cemas, persepsi atas kecakapan dan kompetensi dalam pekerjaan, dan harapan dalam pelaksanaan kerja itu sendiri. Oleh karena itu setiap individu harus melakukan penyesuaian atas diri masing-masing atas pelaksanaan pekerjaannya.
- b. Pengaruh dari berbagai pihak, dalam kehidupan berkelompok di pekerjaan akan menimbulkan tuntutan, tekanan ataupun keinginan atas kepentingan keluarga dan juga tekanan dari rekan sejawat serta pengaruh hubungan dengan berbagai pihak diluar pekerjaan.

C. TEORI AWAL MOTIVASI

1. Teori hierarki kebutuhan

Abraham Maslow berpendapat bahwa manusia pada dasarnya mempunyai kebutuhan yang terbagi atas lima tingkatan. Kebutuhan tersebut dimulai dari kebutuhan yang primer atau mendesak hingga kebutuhan yang akan muncul dengan sendirinya saat kebutuhan sebelum sudah dipenuhi.

Lima tingkatan kebutuhan tersebut dapat dijabarkan dibawah ini:

- a. Kebutuhan Fisiologis. Kebutuhan yang sangat primer dari kehidupan manusia seperti sandang, pangan, papan dan hubungan biologis.
- b. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan. Kebutuhan ini dapat dipenuhi setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi. Kebutuhan ini mencakup hal-hal yang melindungi manusia bebas dari ancaman, dari rasa sakit dan teror. Kebutuhan ini umumnya diwujudkan dalam membeli asuransi untuk dapat memitigasi risiko yang mungkin timbul tersebut.
- c. Kebutuhan Sosial. Kebutuhan untuk memiliki teman, kebutuhan akan cinta lawan jenis dan memiliki keluarga.
- d. Kebutuhan Penghargaan. Kebutuhan dalam level ini di bagi atas dua bagian internal dan eksternal. Sisi internal, bahwa individu ini sudah pada posisi yang tidak membutuhkan lagi pujian ataupun penghargaan dari orang lain untuk merasa bahagia dan puas akan kualitas hidupnya. Sedangkan dalam kategori eksternal, individu ini masih membutuhkan pujian ataupun penghargaan dari pihak lain berupa hadiah, tanda jasa dan piagam.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri. Pada posisi ini seorang individu akan lebih memusatkan dirinya pada realitas (reality-centered), yaitu yang bersangkutan melihat situasi dan kondisi dengan apa adanya serta dapat melihat permasalahan dan persoalan dengan lebih jernih, dan terbebas dari bias.

Memusatkan diri pada masalah (problem-centered), merupakan bagaimana cara individu melihat persoalan hidupnya, segala permasalahan harus dihadapi dan diselesaikan bukan untuk dihindari.

Spontanitas, seseorang yang siap menjadi dirinya sendiri dengan tidak berpura-pura dan menjalani kehidupannya dengan alami.

Otonomi pribadi, individu yang cenderung untuk menyukai kesendirian serta menikmati hubungan persahabatan lebih mendalam dengan sedikit orang dan mempunyai rasa puas diri yang tinggi.

Penerimaan terhadap diri dan orang lain. Pribadi yang memberikan penilaian yang cukup tinggi atas individualitas dan keunikan atas diri sendiri serta orang lain. Dapat dikatakan orang atau individu dengan aktualisasi diri dan menerima anda dengan apa adanya tanpa berusaha untuk mengubah anda.

Rasa humor yang 'tidak agresif' (unhostile). Mereka adalah individu yang gemar dan suka membuat lelucon atas dirinya dengan menertawakan diri sendiri ataupun orang lain secara umum (ironi), dibandingkan dengan orang lain menjadi objek untuk lawakan dan cemoohan.

Kerendahatian dan menghargai orang lain (humility and respect)

Apresiasi yang segar (freshness of appreciation), merupakan cara pandang yang berbeda dengan orang lain yaitu melihat sesuatu dengan orisinil. Oleh karena orang-orang yang telah beraktualisasi yakni individu-individu yang inovasi dan kreatif serta mampu melahirkan sesuatu yang baru.

Memiliki pengalaman spiritual yang disebut Peak experience.



Gambar 5.1. Teori Kebutuhan Maslow

D. TEORI MOTIVASI KLASIK

1. Teori faktor x dan y

a. Asumsi Teori X

Karyawan pada umumnya tidak menyukai pekerjaannya dan sedapat mungkin menghindari pekerjaan tersebut. Oleh karenanya karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus digunakan, dikontrol atau bila perlu diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Karyawan akan berusaha menghindari apa yang menjadi tanggung jawabnya dan mencari perintah formal, ini merupakan asumsi ketiga. Beberapa karyawan akan memposisikan keamanan di atas semua faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan serta sedikit memperlihatkan ambisi mereka.

b. Asumsi Teori Y

Secara alami para karyawan akan memandang pekerjaan seperti dengan istirahat ataupun bermain. Orang yang memiliki iktikad atas tujuan akan melakukan pencegahan, pengarahan dan pengendalian diri. Sedangkan individu yang biasa saja, dapat belajar untuk menerima, justru mencari tanggung jawab. Kreativitas merupakan kemampuan untuk menciptakan keputusan yang baik akan diamanatkan kepada karyawan dengan luas serta tidak mewajibkan berasal dari orang yang menduduki jabatan Manajemen.

2. Teori dua faktor (frederick herzbergs)

Teori dua faktor, adalah teori yang ditemukan oleh Frederick Herzbergs. Faktor tersebut adalah faktor pekerjaan yang akan menciptakan kepuasan dan mencegah ketidakpuasan. Herzbergs berpendapat kebalikan dari kepuasan yakni tidak ada kepuasan sedangkan kebalikan dari ketidakpuasan yaitu tidak ada ketidakpuasan.

Dua kategori dalam teori dua faktor yaitu:

- a. Faktor kebersihan (hygiene faktor), Motivasi di tempat kerja adalah faktor pekerjaan yang penting. Faktor ini positif pada jangka pendek dan tidak mengarah positif untuk jangka Panjang. Akan tetapi jika faktor ini tidak terdapat pada tempat kerja mereka akan menyebabkan ketidakpuasan bagi para pekerja. Kebersihan adalah

kebutuhan pokok yang dibutuhkan oleh pekerja dan pekerjaan mereka. Faktor ini disebut juga dengan faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari terjadinya ketidakpuasan pekerja. Faktor ini terkait dengan lingkungan kerja perusahaan. Kebersihan adalah kebutuhan fisiologis yang sangat diinginkan oleh pekerja dan lingkungannya.

Faktor kebersihan menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kebijakan dan administrasi perusahaan harus luwes dan tidak terlalu kaku, jelas dan adil. Kebijakan ini terkait dengan kecukupan jam kerja, pakaian, liburan dan istirahat.
 - 2) Struktur gaji pegawai harus sesuai dengan standar yang berlaku dan wajar. Persamaan di bidang industri yang sama dan wilayah kerja yang sama pula.
 - 3) Kondisi lingkungan fisik, peralatan kerja harus bersih dan sehat. Rutin diperbaharui dan terdapat jadwal perawatan yang rutin untuk menjamin kesiapan dari peralatan tersebut.
 - 4) Status pekerja harus menciptakan keakrapan dan dipertahankan.
 - 5) Tunjangan pekerja, terkait dengan kebutuhan pokok pekerja seperti tunjangan Kesehatan, program manfaat untuk keluarga pekerja, tunjangan bantuan keluarga dan lainnya.
 - 6) Keamanan bagi pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Perusahaan harus memberi rasa aman bagi bekerja untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan.
 - 7) Hubungan interpersonal, hubungan antar karyawan, atasan dan bawahan harus harmonis dan tidak tercipta konflik serta tidak ada hinaan antar karyawan.
- b. Faktor motivasi, Faktor ini akan mendatangkan kekuatan positif yang akan berefek pada peningkatan kinerja yang optimal karyawan dan perusahaan. Faktor ini melekat pada karyawan untuk bekerja. Faktor motivasi meliputi hal-hal dibawah ini:
- 1) Reward, Pencapaian target yang melampaui standar yang ditentukan oleh perusahaan, maka perusahaan memberikan reward bagi yang meraihnya.
 - 2) Pengakuan, pekerja yang berprestasi harus diakui dan dipuji oleh pimpinan perusahaan.

- 3) Tanggung jawab, Pekerja harus bertanggung jawab atas pekerjaan yang dimilikinya. Pimpinan perusahaan akan berusaha untuk meminimalisasi kontrol yang ada namun tetap menciptakan dan mempertahankan responsibilitas.
- 4) Pertumbuhan dan ruang promosi, perusahaan memberikan ruang kepada para pekerja untuk tumbuh dan berkembang di dalam sebuah organisasi untuk memberikan motivasi kepada para pekerja.
- 5) Kebermaknaan pekerjaan, pekerjaan yang dimiliki pekerja harus bermakna, menantang dan menarik sehingga berkeinginan untuk melakukan dan memperoleh motivasi.

Teori dua faktor mempunyai kekurangan sebagai berikut:

- 1) Teori dua faktor meremehkan variabel situasional.
- 2) Menegaskan pada kepuasan namun mengabaikan produktivitas.
- 3) Pekerjaan kasar terabaikan dalam teori ini.
- 4) Tidak terdapat ukuran yang komprehensif atas kepuasan yang dipergunakan. Pekerja mungkin saja menerima pekerjaannya, namun dia membenci Sebagian kecil dari pekerjaannya.
- 5) Keadaan teori ini tidak pasti, penilai berpotensi merusak penilaiannya atas temuan dengan cara menganalisis respon yang sama namun dengan cara yang berbeda.

c. Implementasi teori dua faktor

Faktor higienitas harus dijamin oleh pimpinan perusahaan supaya tidak tercipta ketidakpuasan pekerja. Pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada pada pekerja harus dapat dipastikan oleh pimpinan perusahaan dapat mendorong dan merangsang serta memotivasi para pekerja untuk dapat bekerja lebih giat dan menjadi lebih baik lagi dari hari ke hari. Pimpinan perusahaan mempunyai kewajiban untuk memberikan motivasi kepada para pekerja untuk menjadi pekerja terbaik dengan memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan.

3. Teori motivasi kontemporer

a. TEORI ERG (Existence, Relatedness, Growth)

Teori ERG ini dikenal juga dengan teori motivasi Clyton Alderfer, teori ini terkait dengan kebutuhan akan eksistensi, kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain dan kebutuhan akan pertumbuhan.

Konseptual teori ini mempunyai kesamaan dengan teori Maslow. Existence sama dengan Basic need dan safety needs, sedangkan Relatedness sama dengan social needs dan esteem needs, dan yang terakhir Growth sama dengan Self actualization.

Keinginan untuk memuaskan akan kebutuhan yang lebih tinggi akan semakin besar jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi atau terpuaskan. Demikian juga sebaliknya semakin sulit memuaskan kebutuhan dengan tingkat yang lebih tinggi, maka akan semakin besar keinginan untuk dapat memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar terlebih dahulu.

b. TEORI PENGUATAN (REINFORCEMENT)

Teori Penguatan, teori dimana perilaku adalah sebuah fungsi atas konsekuensi yang mengabaikan keadaan batin seseorang dan hanya terfokus atau terpusat pada apa yang terjadi pada orang yang melakukannya. Adapun pendapat lainnya adalah seorang pemimpin yang menggunakan segala sesuatunya untuk mempertahankan sebuah tanggapan kasus dari individu.

Teori ini terdiri dari 4 (empat) macam penguatan yang akan dijabarkan dibawah ini:

Pertama, Positive reinforcement (penguatan positif), penguatan positif adalah metode yang memperdayakan perilaku secara terus menerus dengan menawarkan dampak yang menarik atau reward untuk kinerja yang diharapkan. Misalnya, pekerja yang datang tepat waktu dalam menghadiri rapat yang diselenggarakan perusahaan, maka atasannya mengucapkan terima kasih, pujian tersebut dipergunakan untuk penguatan. Penguatan lainnya adalah promosi, cuti, gaji dan peningkatan status dari pegawai tersebut. Penguatan positif adalah motivator terbaik untuk peningkatan kinerja dan produktivitas. Pujian adalah salah satu penguatan positif.

Kedua, Negative reinforcement (penguatan negatif), penguatan yang dilakukan dengan cara mengurangi ataupun menghentikan keadaan yang tidak disukai.

Ketiga, Extinction (peredaan), penguatan yang dilakukan untuk tidak mengukuhkan sebuah perilaku, sehingga perilaku tersebut akan mereda yang punah. Penguatan ini dilakukan guna mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. Misalnya, pekerja yang telat tidak akan diberikan nilai untuk kenaikan pangkat, ataupun pekerja yang melakukan kinerja yang baik tidak diberikan reward oleh pemimpin perusahaan, maka akan terjadi pelemahan yang disebabkan kekecewaan karena tidak diberikan reward oleh pemimpin perusahaan atas kinerja terbaiknya.

Punishment, merupakan konsekuensi yang kurang menyenangkan atas perilaku tertentu. Misalnya, peserta rapat yang terlambat hadir dipanggil oleh pimpinannya dan diberikan teguran atas keterlambatan tersebut.

c. TEORI HARAPAN (EXPECTANCY)

Victor H, Vroom, mengemukakan teori ini, Teori Ekspektasi merupakan teori yang menyatakan bahwa dorongan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu sangat tergantung pada kekuatan harapan. Tindakan yang dilakukan akan berdampak pada hasil yang didapat dan hasil tersebut mempunyai daya tarik bagi pelakunya.



Gambar 5.2. Teori Harapan

Teori Ekspektasi fokus pada tiga hubungan yaitu:

- 1) Hubungan Usaha - Kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengumpulkan sejumlah daya upaya akan menghasilkan kinerja.
- 2) Hubungan Kinerja - Penghargaan. Hubungan dimana seorang individu percaya untuk melakukan pada tingkatan tertentu untuk mengarah pada pencapaian hasil yang diharapkan.

- 3) Hubungan Imbalan - Tujuan Pribadi. Hubungan dimana penghargaan yang diberikan organisasi dapat memenuhi kebutuhan individu dalam organisasi dan penghargaan tersebut mempunyai daya tarik yang potensial bagi individu di organisasi.

Hal yang mendasari teori harapan atau expectancy adalah:

- 1) Harapan (Expectancy) merupakan bentuk dasar atas kepercayaan terhadap sesuatu yang diharapkan akan diperoleh dari sebuah kejadian yang akan menghasilkan kebaikan di masa yang akan datang.
- 2) Nilai (Valence) merupakan respon atas outcome seperti perasaan netral, positif atau negatif.
- 3) Pertautan (Instrumentality) merupakan penilaian atas kejadian dalam keberhasilan menjalankan suatu tugas (keberhasilan dalam memperoleh outcome tertentu).

Usaha yang menghasilkan sesuatu diatas apa yang diharapkan yaitu motivasi tinggi dan sebaliknya usaha yang menghasilkan lebih rendah dari yang diharapkan yaitu motivasi rendah.

d. TEORI PENETAPAN TUJUAN (GOAL SETTING)

Teori menggambarkan adanya hubungan antara tujuan dan kinerja yang dihasilkan atas tugas yang dilakukan. Edwin Locke mengutarakan tentang teori ini. Kinerja yang baik dapat dihasilkan dari tujuan yang sulit dan spesifik dibandingkan dengan tujuan yang sederhana dan mudah. Mekanisme motivasional dalam menetapkan sebuah tujuan yaitu

- 1) Tujuan-tujuan menggerakkan perhatian
- 2) Tujuan-tujuan mengelola upaya
- 3) Tujuan-tujuan memajukan persistensi
- 4) Tujuan-tujuan menopang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

e. TEORI KEADILAN (EQUITY THEORY)

Membandingkan diri sendiri dengan orang lain di dunia kerja sering dilakukan oleh individu. Ketika menemukan hal ketidakwajaran dalam lingkungan kerjanya akan mempengaruhi gaya kerja dan kenyamanan

dalam bekerja sehingga menghasilkan output yang tidak baik. Individu akan membuat perbandingan sosial dalam hal pekerjaan, apakah dia dibayar dengan wajar atau tidak. Perasaan ketidakadilan dalam dunia kerja akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan di sebuah perusahaan.

Margaret Clark dan Judson Mills berpendapat hubungan antar orang baru untuk saling mengenal terjadi dengan peduli atas keadilan ataupun keseimbangan yang disebut dengan hubungan pertukaran (*exchange relationship*). Dalam hubungan ini orang akan menginventarisir, siapa yang berkontribusi, apa yang dikontribusikan dan jika mendapatkan imbalan lebih kecil dari apa yang diberikan, maka ia merasa dimanfaatkan dalam hubungan tersebut.

Hubungan yang saling membantu jika dibutuhkan akan tercipta dalam hubungan dengan teman dekat, pasangan romantik, anggota keluarga maka norma keadilan atau keseimbangan kurang tercipta. Individu akan memberikan respon atas kebutuhan pihak lain, apakah akan dibayar kembali ataupun tidak tercipta dalam hubungan komunal (*communal*).

Asumsi dasar dalam teori keadilan adalah sebagai berikut:

- 1) Orang berupaya membuat dan memelihara suatu kondisi keadilan.
- 2) Jika merasa adanya situasi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan kegentingan yang memotivasi orang untuk meredakan atau menghilangkannya.
- 3) Makin besar kesan ketidakadilannya, makin besar memotivasinya untuk berupaya mengurangi suasana ketegangan itu.
- 4) Orang akan memimpresikan tidak menyenangkan (contohnya menerima gaji yang terlalu sedikit) lebih cepat dibandingkan ketidakadilan yang menyenangkan (contohnya, mendapat gaji yang terlalu besar).

Prinsip teori ini, rasa puas ataupun tidak tergantung adanya keadilan (*equity*) yang dirasakan atas suatu keadaan. Perasaan keadilan di dapat dengan membandingkan dirinya dengan orang lain disekitar lingkungannya yang selevel, sekantor ataupun ditempat lain dimana yang bersangkutan beraktivitas.

Berdasarkan prinsip ekuitas, karyawan yang mempersepsikan ketidakadilan akan membuat salah satu dari 6 (enam) pilihan yaitu 1) Ubah komentar, 2) Hasil perubahan, 3) Penyimpangan persepsi diri, 4) Mendistorsi persepsi orang lain, 5) Pilih rujukan yang berbeda, dan 6) Tinggalkan lapangan (keluar dari pekerjaan).

Keadilan organisasi. Persepsi keseluruhan perihal apa yang adil di dunia kerja, terdiri dari keseimbangan distributif, prosedural, informasional, juga interpersonal.

Keadilan distributif. Keseimbangan distributif berkaitan dengan keadilan hasil, seperti gaji dan pengakuan yang diterima karyawan. Hasil dapat dialokasikan dengan berbagai cara.

Keadilan prosedural. Meskipun karyawan sangat peduli tentang hasil apa yang didistribusikan (keadilan distributif), mereka juga peduli tentang bagaimana mereka didistribusikan. Sementara keadilan distributif melihat hasil apa yang dialokasikan, keadilan prosedural memeriksa caranya.

Keadilan informasional. Di luar hasil dan prosedur, penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan peduli tentang dua jenis keadilan lain yang berkaitan dengan cara mereka diperlakukan selama interaksi dengan orang lain. Jenis pertama adalah keadilan informasional, yang mencerminkan apakah manajer memberikan penjelasan kepada karyawan untuk keputusan penting dan memberi mereka informasi tentang masalah organisasi yang penting. Manajer yang lebih detail dan jujur bersama karyawan, semakin diperlakukan adil perasaan karyawan tersebut.

Keadilan Interpersonal Jenis keadilan kedua yang relevan dengan interaksi antara manajer dan karyawan adalah keadilan interpersonal, yang mencerminkan apakah karyawan diperlakukan dengan bermartabat dan hormat. Dibandingkan dengan bentuk keadilan lain yang telah kita diskusikan, keadilan interpersonal adalah unik karena dapat terjadi dalam hubungan sehari-hari di antara manajer dan karyawan.



Gambar 5.3. Model Keadilan Organisasi

Elemen-elemen atas teori equity adalah sebagai berikut:

Input; merupakan beraneka macam hal yang dibawa dalam kerja seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan. Input adalah segala sesuatu yang berharga yang dinikmati karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.

Output; yaitu apa yang di dapat dari kerja seperti gaji, fasilitas, jabatan. Output berarti segala sesuatu yang berharga , yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya. Comparison person; orang lain sebagai tempat pembanding, misalnya, karyawan dengan pendidikan sama, jabatan sama tetapi gaji yang diterima berbeda.

Motivasi-motivasi berikut ada yang dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal.

INTERNAL	EKSTERNAL
Teori Kebutuhan	Teori Reinforcement
Teori 2 Faktor	Teori Equity
Teori X dan Y	Teori Goal Seeting
Teori Ekspektasi	Teori Penghanyutan
Teori ERG	

4. Motivasi dengan desain dan karakteristik pekerjaan

a. Model Karakteristik Pekerjaan

Keanekaragaman keterampilan (Skill Variety) merupakan tingkat sampai mana pekerjaan memerlukan bervariasi aktivitas sehingga pekerja dapat menggunakan sejumlah kepandaian dan bakat yang berbeda.

Identitas tugas (task identity) yakni tingkat sampai mana suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang dapat didefinisikan. Arti tugas (task significance) yaitu tingkat sampai mana suatu pekerjaan berpengaruh nyata dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain.

Otonomi (autonomy) merupakan Tingkat sampai mana suatu pekerjaan mengantarkan kebebasan, kemerdekaan, serta kelonggaran yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Umpan balik (feedback) merupakan Tingkat sampai mana aplikasi aktivitas kerja menjadikan seorang individu memperoleh informasi yang jelas dan langsung tentang keaktifan kinerjanya.

b. Prosedur dan Pengukuran Karakteristik Pekerjaan

Tiga langkah utama yang harus diikuti untuk menerapkan model Hackman dan Oldham yaitu:

- 1) Langkah pertama, pembentukan diagnosa atas lingkungan kerja untuk menetapkan apakah sudah ada persoalan. Hackman dan Oldham mengembangkan suatu instrumen agar setiap pegawai dapat membuat laporan tentang dirinya sendiri untuk digunakan oleh pada manager. Instrumen ini disebut dengan job diagnostic survey (JDS).
- 2) Langkah kedua, menetapkan apakah menyusun kembali pekerjaan sesuai dengan kelompok karyawan tertentu. Merancang ulang pekerjaan paling mungkin dilakukan dalam sebuah lingkungan partisipatif dimana para karyawan mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
- 3) Langkah ketiga, pemimpin perusahaan mempertimbangkan bagaimana cara merancang ulang pekerjaan. Pusat dari kegiatan ini yakni menambah karakteristik pekerjaan inti atas pekerjaan yang lebih rendah daripada ukuran rata-rata.

5. Menjelaskan dan memberikan contoh penerapan teori motivasi ke dalam organisasi

Motivasi sangat dibutuhkan oleh organisasi. Oleh karena itu perusahaan berusaha membangun motivasi para karyawannya. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk membangun motivasi yaitu desain ulang pekerjaan, pengaturan kerja, keterlibatan pekerja.

Desain ulang pekerjaan. Bagaimana cara yang terbaik dalam mendesain ulang sebuah pekerjaan? Pekerjaan dapat didesain ulang dengan beberapa cara yaitu:

- a. Rotasi Pekerjaan (Job Rotation), peralihan pekerja secara berkala dari satu tugas ke tugas lainnya
- b. Melebarkan pekerjaan (Job Enlargement), ekspansi pekerjaan secara horizontal.
- c. Pengayaan pekerjaan (Job Enrichment), meluaskan pekerjaan secara vertikal yang mana mengembangkan derajat kendali pekerja atas perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kerja.

Pengaturan Kerja. Pengaturan kerja yang dapat dilakukan guna menaikkan Motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Flextime, jam Kerja yang luwes.
- b. Pembagian Kerja (Job Sharing), suatu penataan yang membolehkan dua individu atau lebih untuk membagi pekerjaan yang memiliki jam kerja tradisional 40 jam dalam satu minggu
- c. Bekerja jarak jauh (Telecommuting), bekerja dari rumah paling tidak dua hari dalam seminggu dengan memakai komputer yang terhubung dengan kantor perusahaan.

Keterlibatan Pekerja (Employee Involvement Program). Keterlibatan pekerja merupakan suatu prosedur partisipatif yang memakai input pekerja untuk meninggalkan komitmen mereka kepada kesuksesan organisasi.

Program keterlibatan pekerja dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Manajemen Partisipasi (Participative Management)
Pengambilan keputusan bersama, yang mana para bawahan berbagi derajat kekuasaan pengambilan keputusan yang signifikan dengan para atasan mereka langsung.
- b. Partisipasi representatif (Representative Participation)
Suatu sistem yang mana para pekerja berperan serta dalam pengambilan keputusan organisasi melalui sekelompok kecil representatif pekerja
- c. Serikat Kerja (Works Councils)
Sekelompok pekerja yang dipilih yang harus berkonsultasi ketika manajemen mengambil keputusan mengenai para pekerja.
- d. Dewan representatif (Board Representative)
Merupakan para pekerja yang duduk dalam dewan direksi perusahaan dan mewakili kepentingan para pekerja.
- e. Mengaplikasikan imbalan untuk motivasi pekerja.
 - 1) Program Gaji yang bervariasi (Variable Pay Programs)
Suatu Rencana pembayaran gaji yang mengacu pada porsi gaji pekerja pada ukuran kinerja organisasi.
 - Rencana Pembayaran Gaji berlandaskan hasil kerja (Piece rate pay plans) - jumlah tetap atas setiap unit produksi yang diselesaikan.
 - Pembayaran gaji berdasarkan prestasi (Merit based pay plan), gaji berlandaskan peringkat penilaian kerja.
 - Bonus - Memberikan Imbalan kepada para pekerja atas kinerja terkini.
 - 2) Pembayaran gaji berdasarkan keahlian (Skill based pay)
Pembayaran gaji ditetapkan berlandaskan level keahlian yang pekerja miliki.
 - 3) Rencana pembagian laba (Profit-Sharing Plans)
Mendistribusikan kompensasi yang didasarkan dan dirancang berdasarkan profitabilitas perusahaan.
 - 4) Pembagian Keuntungan (Gain Sharing)

Insentif yang merujuk pada formula yang menggunakan kenaikan dalam produktivitas kelompok untuk menetapkan total jumlah uang yang disiapkan.

5) Rencana kepemilikan saham pekerja (Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)

Suatu rencana manfaat yang diputuskan perusahaan dimana para pekerja mendapatkan saham, acap kali dibawah harga pasar sebagai manfaat mereka.

Implikasi untuk Manager dalam perspektif motivasi pekerja didalam organisasi adalah:

- a. Membaca perbedaan di setiap individu (Recognize individual differences).
- b. Menentukan tujuan dan umpan balik (Use goals and feedback).
- c. Mengajak pekerja untuk berpartisipasi untuk mengambil keputusan (Allow employees to participate in decisions that affect them)
- d. Koneksikan imbalan dengan performa kerja (Link rewards to performance).
- e. Melakukan sistem yang adil (Check the system for equity).

E. RANGKUMAN MATERI

Beberapa teori terkait Motivasi yaitu Hierarki Maslow, teori dua faktor, dan teori McClelland berfokus pada kebutuhan. Teori penguatan juga bisa membantu, tetapi tidak mengenai kepuasan karyawan atau keputusan untuk berhenti. Teori ekuitas memberikan percikan untuk penelitian tentang keadilan organisasi. Teori harapan dapat membantu, tetapi mengasumsikan karyawan memiliki sedikit kendala dalam pengambilan keputusan, dan ini membatasi penerapannya. Keterlibatan kerja sangat membantu dalam menjelaskan komitmen karyawan.

PERTANYAAN

1. Apa tiga elemen kunci motivasi?
2. Apa prinsip-prinsip utama teori penguatan, teori ekuitas, dan teori harapan?
3. Mengapa keterlibatan kerja karyawan penting bagi manajer?



BAB
6

TIM KERJA

A. DESKRIPSI SINGKAT

Tim yang Efektif sangat dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena setiap organisasi berusaha membentuk tim yang efektif. Untuk mendapatkan tim yang efektif diperlukan pengaturan-pengaturan. Organisasi harus dapat menciptakan pemain tim dan dapat memutuskan kapan harus menggunakan tim dan kapan harus menggunakan individu.

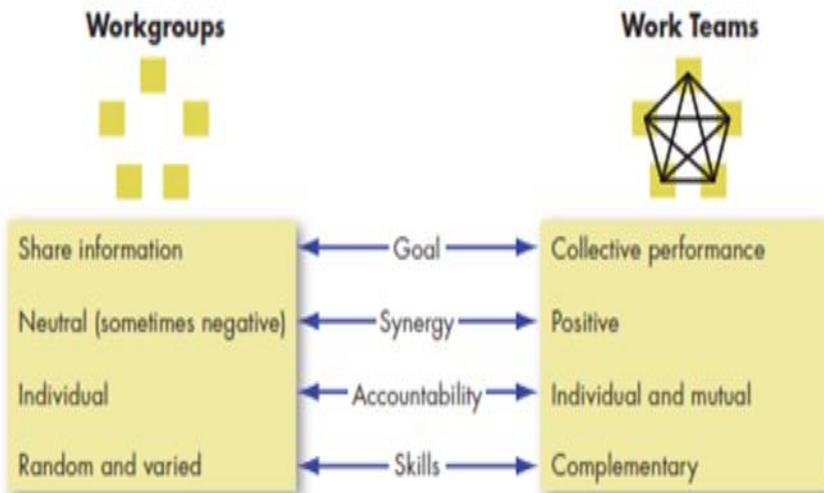
B. PERBEDAAN ANTARA GRUP DAN TIM

Group serta regu tidaklah perihal yang sama. Kelompok merupakan dua ataupun lebih orang, berhubungan serta silih bergantung yang bekerja sama buat menggapai tujuan tertentu. Sebaliknya kelompok kerja merupakan kelompok yang berhubungan paling utama buat berbagi informasi serta membuat keputusan buat menolong tiap anggotanya melaksanakan sesuatu dalam bidang yang jadi tanggung jawabnya (Robbins & Judge, 2017).

Sedangkan sebuah tim merupakan sejumlah kecil orang dengan kecakapan pelengkap yang berkomitmen guna tujuan bersama, tujuan kinerja yang sama, dan pendekatan yang mereka anggap dapat dipertanggungjawabkan bersama (Griffin & Moorhead, 2014).

Sebaliknya, Tim kerja membuahkkan sinergi positif melalui koordinasi. Upaya individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih dominan atas jumlah input individu. Baik kelompok kerja maupun tim kerja, dapat menghasilkan ide, mengumpulkan sumber daya, atau mengkoordinasikan. Untuk kelompok kerja, bagaimanapun, upaya ini akan terbatas pada pengumpulan informasi untuk pengambilan keputusan di luar kelompok.

Sebuah tim terdiri dari orang-orang yang mempunyai keterampilan campuran yang sesuai dengan tugas yang harus dilakukan. Umumnya tiga jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh sebuah tim. Pertama, keterampilan teknis atau fungsional untuk melakukan pekerjaan. Keterampilan teknis yang dimaksud seperti teknik ilmiah, Teknologi, hukum atau bisnis. Kedua, keterampilan pemecahan persoalan dan pengambilan keputusan. Keterampilan ini akan membantu tim dalam mengidentifikasi masalah, menentukan prioritas, mengevaluasi alternatif, menganalisis trade-off, dan membuat keputusan tentang arah tim. Ketiga, keterampilan interpersonal untuk mengelola arus komunikasi, menyelesaikan konflik, mengarahkan pertanyaan dan diskusi, memberikan dukungan, dan mengenali kepentingan semua anggota tim (Griffin & Moorhead, 2014).



Gambar 6.1. Membandingkan kelompok kerja dan tim Kerja
(Robbins & Judge, 2017)

Kepercayaan tim kerja, erat kaitannya dengan komitmen organisasi. Ketika kepercayaan tim rendah, maka tingkat komitmen organisasi cenderung menurun (Costa, 2003).

Dalam perusahaan manufacturing dalam pembentukan model tim, terdapat dua situasi yang harus dipertimbangkan yaitu (Buzacott, 2004):

1. Tim Proyek, tujuannya adalah menyelesaikan sebuah Proyek dalam waktu paling singkat menggunakan tim. Dengan asumsi tidak terdapat sumber daya diluar tim yang diperlukan, sehingga permasalahannya adalah membagi membagi tugas yang harus dilakukan oleh anggota tim dan menyelesaikan Proyek dengan secepat mungkin.
2. Tim Produksi. Menggunakan kemampuan yang tersedia dalam tim dan memaksimalkan laju produksi. Tersedianya sumber daya eksternal yang memadai sehingga tidak membatasi tugas apapun, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugasnya, ditentukan oleh kemampuan pekerja.

Dua dimensi yang mesti dihadapi oleh sebuah organisasi dalam menciptakan kelompok kerja yang Efektif yaitu integrasi proses internal dan adaptasi lingkungan eksternal. Oleh karena itu kebijakan Manajemen, penghargaan, pelatihan, kepemimpinan, tujuan bersama dan penilaian tindakan akan terkait dengan integrasi internal, sedangkan karakteristik seperti toleransi terhadap kesalahan, penilaian risiko, orientasi masa depan, keterbukaan dan orientasi lingkungan eksternal melekat pada adaptasi eksternal (Lourenço et al., 2014).

C. MANFAAT TIM DALAM ORGANISASI

Kehadiran sebuah tim dalam organisasi menghadirkan manfaat bagi organisasi. Manfaat tim bagi organisasi dibagi menjadi 4 (empat) kategori yaitu peningkatan kinerja, manfaat karyawan, pengurangan biaya, dan peningkatan organisasi (Griffin & Moorhead, 2014).

Peningkatan Kinerja. Peningkatan kinerja dapat datang dalam berbagai bentuk, termasuk peningkatan produktivitas, kualitas, dan layanan pelanggan. Bekerja dalam tim memungkinkan pekerja untuk menghindari usaha yang sia-sia, mengurangi kesalahan, dan bereaksi lebih baik terhadap pelanggan, menghasilkan lebih banyak keluaran untuk setiap

unit masukan karyawan. Peningkatan tersebut dihasilkan dari penyatuan upaya individu dengan cara baru dan dari upaya terus menerus untuk meningkatkan demi keuntungan tim.

Manfaat Karyawan. Secara umum, pekerja yang lebih muda cenderung kurang puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Cenderung memiliki rasa hormat yang lebih rendah terhadap otoritas, pengawasan, dan cenderung menginginkan lebih dari gaji. Dengan pembentukan tim dapat memberikan rasa pengendalian diri, martabat manusia, identifikasi dengan pekerjaan, dan rasa harga diri dan pemenuhan diri yang dibutuhkan dan diperjuangkan oleh pekerja. Tim memberi karyawan kebebasan untuk tumbuh dan mendapatkan rasa hormat serta martabat dengan mengelola diri mereka sendiri, membuat keputusan tentang pekerjaan mereka, dan benar-benar membuat perbedaan di dunia sekitar mereka. Dengan tim karyawan mempunyai kehidupan kerja yang lebih baik, menghadapi lebih sedikit stres di tempat kerja, dan lebih sedikit menggunakan program bantuan karyawan.

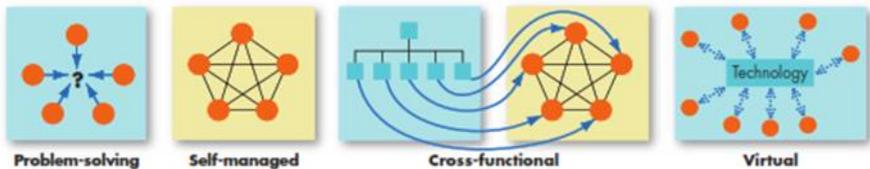
Mengurangi Biaya. Tim pada saat diberdayakan mengurangi memo, membuat lebih sedikit kesalahan, mengajukan lebih sedikit klaim kompensasi pekerja, dan mengurangi ketidakhadiran dan perputaran, organisasi yang berdasarkan tim menunjukkan pengurangan biaya yang signifikan. Anggota tim merasa bahwa mereka memiliki andil dalam hasil, ingin memberikan kontribusi karena mereka dihargai, dan berkomitmen kepada tim mereka dan tidak ingin mengecewakannya.

Peningkatan organisasi. Tim, akan membawa perubahan budaya dalam organisasi. Budaya tersebut diantaranya peningkatan inovasi, kreativitas dan fleksibilitas. Tim akan membuat karyawan lebih dekat dan berhubungan dengan Manajemen puncak. Dengan adanya persaingan global organisasi akan beradaptasi demikian juga dengan tim, karena tim memberikan fleksibilitas untuk bereaksi dengan cepat.

D. JENIS TIM

Tim cenderung mengurangi ketergantungan pada figur pemimpin otoritas tradisional. Membangun proses pengaruh yang efektif guna mendorong tim mencapai hasil positif membutuhkan pendekatan kepemimpinan non-tradisional dengan melibatkan pemberdayaan orang lain dan berbagi pengaruh (Manz et al., 2009).

Pada umumnya tim dalam organisasi dibagi menjadi 4 (empat) jenis yaitu Tim pemecahan masalah, tim kerja swakelola, tim silang fungsional dan tim virtual (Robbins & Judge, 2017).



Gambar 6.2. Jenis Tim

1. Tim pemecah masalah

Tim Pemecah masalah adalah kelompok yang mencakup dari 5 sampai dengan 12 karyawan dari departemen yang sama yang berjumpa selama beberapa jam setiap minggu untuk mendiskusikan cara meningkatkan kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2017).

Kenapa membutuhkan tim pemecah masalah? Tim pemecah masalah dapat membentuk tujuannya, mulai fokus utama skrining permasalahan hingga memberikan bantuan kepada karyawan lainnya. Tim pemecah masalah dapat menjadi bagian integral dari upaya reformasi organisasi yang fokus pada hasil pencapaian karyawan dan tantangan yang dihadapi organisasi (Bahr & Kovalesk, 2006).

Tim pemecahan masalah jarang sekali mempunyai kewenangan untuk mengimplementasikan saran mereka secara sepihak tanpa seizin organisasi, akan tetapi jika rekomendasinya digunakan dalam proses implementasi maka beberapa perbaikan signifikan dapat direalisasikan (Robbins & Judge, 2017).

Menggunakan teknik pemecah masalah yang Kreatif akan membantu tim untuk mengembangkan ide yang lebih inovatif dan baru. Teknik Kreativitas dibagi menjadi tiga kategori, yaitu teknik pelestarian paradigma,

teknik peregangan paradigma, dan teknik pemecahan paradigma (McFadzean, 2002).

Teknik pelestarian paradigma tidak memaksa peserta atau anggota tim untuk meregangkan atau mendobrak batasan di sekitar ruang masalah. Teknik ini dapat di analogikan dengan menggali lubang. Orang yang memegang sekop (pemecah masalah) terus menggali lubang (ruang masalah) semakin dalam. Oleh karena itu, batas di sekitar lubang tetap tidak berubah. Teknik ini meliputi brainstorming, analisis medan gaya, dan brainwriting. Teknik ini berguna karena relatif mudah digunakan. Peserta atau anggota tim merasa nyaman saat menggunakannya dan fasilitator tidak perlu memahami faktor perilaku dan emosional dalam kelompok.

Teknik peregangan paradigma, teknik dapat mendorong lebih banyak ide kreatif. Teknik terdiri dari metafora, stimulasi objek dan teknik ideasi heuristik. Metode-metode ini mendorong peserta untuk memperluas batasan ruang masalah yang mereka rasakan. Jadi, orang yang menggali lubang sekarang akan mulai melebarkannya. Dengan Teknik ini, produk atau ide baru dapat dikembangkan. Teknik ini membutuhkan lebih banyak imajinasi. Dalam menggunakan teknik ini baik kelompok maupun fasilitator harus mengembangkan kesesuaian proses dan menyepakati peran dan tanggung jawab yang sesuai dari peserta atau anggota tim sebelum teknik ini digunakan.

Teknik pemecahan paradigma. Teknik dapat menghasilkan ide-ide yang sangat baru dan kreatif. Dengan teknik ini, batasan masalah benar-benar dihancurkan. Menggunakan analogi lubang sebagai contoh, penggali sekarang tidak perlu lagi melebarkan atau memperdalam lubang, dia dapat menggali banyak lubang di tempat lain. Teknik ini menggunakan rangsangan yang tidak terkait dan asosiasi paksa untuk mendorong kreativitas. Teknik ini membantu peserta atau anggota tim untuk menggunakan seluruh indera mereka dan mengekspresikan diri mereka dengan menggunakan mode komunikasi lain seperti menggambar, bermimpi dan bermain peran. Akibatnya, anggota tim bisa merasa tidak tenang dan tidak aman menggunakan teknik ini. Oleh karena itu, tim hanya boleh memanfaatkan teknik jika memperhatikan perasaan dan emosi.

2. Tim kerja yang dikelola sendiri

Tim Kerja yang dikelola sendiri adalah kelompok karyawan yang mempunyai 10 mencapai 15 orang yang melakukan pekerjaan yang sangat terkait atau sangat bergantung dan mengambil beberapa tanggung jawab pengawasan (Robbins & Judge, 2017).

Pendapat lain menyatakan bahwa Tim Kerja yang dikelola sendiri/Mandiri adalah sekelompok karyawan, biasanya terdiri dari 3 hingga 15 orang, yang tidak hanya berkewajiban atas aspek teknis suatu pekerjaan tetapi juga masalah Manajemen. Masalah Manajemen dapat mencakup merencanakan bagaimana pekerjaan akan selesai setiap hari, menjadwalkan siapa yang akan melakukan apa, dan memantau kinerja tim (Yeatts & Seward, 2000).

Tanggung jawab tim ini biasanya menyangkut perencanaan dan penjadwalan pekerjaan, penugasan kepada anggota, membuat keputusan operasional, mengambil tindakan atas masalah, dan bekerja dengan pemasok dan pelanggan. Tim ini sepenuhnya mandiri yaitu memilih pengikut mereka sendiri dan mengevaluasi kinerja satu sama lainnya.

Tujuan dibentuknya tim kerja yang dikelola sendiri atau tim kerja mandiri adalah:

- a. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja;
- b. Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan; dan
- c. Menyediakan lingkungan yang fokus pada kesejahteraan karyawan serta kinerja organisasi.

Selain menemukan ukuran yang tepat, tim harus mengembangkan perpaduan keterampilan yang tepat. Untuk melakukan tugasnya secara efektif, tim harus memiliki keterampilan yang saling melengkapi. Keterampilan yang dibutuhkan dibagi atas 3 kategori yaitu (Roper & Phillips, 2007):

- a. Keahlian teknis atau fungsional;
- b. Keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; dan
- c. Keterampilan interpersonal.

Keahlian teknis atau fungsional. Tim yang dikelola sendiri menawarkan definisi dan solusi multi fungsi untuk masalah yang menghasilkan produk atau layanan inovatif. Namun, tim kerja yang dikelola sendiri juga menawarkan tantangan unik. Anggota tim harus secara pribadi bertanggung jawab untuk mewakili dan mengintegrasikan kontribusi teknis mereka secara memadai ke dalam produk akhir. Selain itu, ada potensi konflik yang lebih besar yang dihasilkan dari sudut pandang yang beragam dan perspektif yang berbeda. Pemimpin bertindak lebih sebagai pembina, fasilitator, dan koordinator daripada sebagai supervisor karena mereka tidak dapat menegakkan standar teknis untuk pekerjaan. Anggota tim harus mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk memantau dan mengelola kontribusi teknis mereka sendiri.

Keterampilan pemecahan masalah dan Cara pengambilan keputusan. Dalam lingkungan tim, anggota fokus pada pemecahan masalah dan bekerja secara kolaboratif daripada mandiri. Mereka umumnya berfokus pada kebijakan dan prosedur, sumber daya manusia, pedoman kinerja, dan harapan keseluruhan. Jika anggota tim hanya fokus pada kinerja unit individu, kinerja tim secara kesatuan dapat menderita. Kontribusi individu dan dukungan terhadap keputusan kelompok sangat penting.

Keterampilan interpersonal. Pemahaman dan tujuan yang sama membutuhkan komunikasi yang efektif, serta konflik konstruktif yang terkadang membutuhkan keterampilan interpersonal yang unik dari setiap anggota tim. Keterampilan interpersonal ini mencakup objektivitas, mendengarkan secara aktif, mendukung sudut pandang yang berlawanan, dan menilai keberhasilan anggota tim individu. Tim kerja yang efektif bekerja pada tingkat keefektifan yang lebih tinggi ketika anggota tim mampu berkomunikasi naik dan turun bagan organisasi, serta dalam departemen mereka sendiri. Nilai komunikasi lisan tidak dapat dilebih-lebihkan dan harus dipertimbangkan karena mempengaruhi pola interaksi di antara mereka.

3. Tim lintas fungsi

Tim Lintas Fungsi adalah tim yang beranggotakan karyawan dari tingkat jenjang yang sama, namun dari area kerja yang berbeda, yang berkumpul untuk merampungkan tugas (Robbins & Judge, 2017).

Tim lintas fungsi adalah cara yang efektif yang memungkinkan individu dari berbagai area di dalam ataupun di antara organisasi untuk bertukar informasi, mengembangkan ide baru, memecahkan masalah dan mengkoordinasikan proyek yang kompleks.

Pengelolaan tim lintas fungsi menimbulkan beberapa permasalahan. Pertama, jika terjadi peralihan kekuasaan akan menimbulkan ambiguitas kepemimpinan karena anggota berada pada tingkat yang kira-kira sama dengan keahlian yang berbeda-beda. Kedua, seringkali membutuhkan waktu yang lama dalam tahap perkembangan, karena keragaman dan kompleksitas yang cukup tinggi. Ketiga, membutuhkan waktu untuk membangun kepercayaan dan Kerja sama tim, terutama diantara orang-orang yang memiliki pengalaman dan perspektif yang berbeda (Lourenço et al., 2014).

Tim lintas fungsi bergantung pada kontribusi kolaboratif dari setiap anggota tim, sehingga beragam perspektif dan pengetahuan dasar dapat diterapkan untuk meningkatkan inovasi dan kecepatan di pasar.

Kinerja individu sebagai anggota tim dipengaruhi oleh faktor yang terkait dengan anggota tim sebagai individu (identitas pribadi), faktor anggota subkelompok latar belakang fungsional (identitas sosial), dan faktor yang terkait dengan perbedaan demografis anggota tim (identitas fungsional, perbedaan latar belakang mayoritas dan minoritas anggota). Dengan memperhatikan ketiga faktor tersebut tim dimungkinkan untuk berkembang dengan pemahaman yang menyeluruh dan dapat bekerja dengan efektif dalam tim lintas fungsi (E. Randel & Jaussi, 2003).

4. Tim virtual

Tim Virtual adalah tim yang bekerja menggunakan Teknologi computer untuk menyatukan anggotanya yang secara fisik tersebar dan mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2017).

Anggota tim berkolaborasi secara online menggunakan tautan komunikasi baik anggota yang berada disekitar ataupun dibenua yang terpisah.

Hal-hal yang harus diperhatikan Manajemen supaya tim virtual efektif adalah sebagai berikut:

- a. Kepercayaan dibangun diantara anggota (satu komentar yang menghasut dalam email dapat merusak kepercayaan tim);
- b. Kemajuan dipantau dengan cermat (sehingga tim tidak melupakan tujuannya dan tidak ada anggota tim yang “menghilang); dan
- c. Upaya dan produk tim dipublikasikan ke seluruh organisasi (sehingga tim tidak menjadi tidak terlihat).

Pemahaman bersama sangatlah penting dalam tim virtual. Pemahaman bersama dapat berkontribusi pada kinerja dan meningkatkan kepuasan dan memotivasi anggota tim. Perilaku anggota diarahkan pada tujuan dan rasa kemanjuran diri akan meningkatkan kemauan orang untuk bekerja menuju tujuan (Gibson & Cohen, 2003).

Tim virtual membutuhkan norma dalam berkomunikasi dengan teknologi. Norma ini akan menjelaskan apa saja yang harus diposting (untuk menghindari kelebihan informasi), kapan harus memposting (untuk mendukung koordinasi kerja), (untuk memastikan dokumen tetap terkini), cara memberi tahu anggota lain tentang keberadaan mereka ((untuk membantu membangun kehadiran virtual), dan dan konferensi audio (misalnya, pengantar verbal komentar dengan nama anggota tim yang harus dihindari kebingungan tentang siapa yang berbicara) (Malhotra et al., 2007).

5. Sistem multi-tim

Saat tugas menjadi lebih Kompleks, ukuran tim umumnya bertambah besar. Peningkatan ukuran tim yang disertai dengan tuntutan Koordinasi yang lebih tinggi, akan menciptakan kondisi atau titik kritis. Dimana penambahan anggota lain lebih akan merugikan daripada menguntungkan. Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan membentuk multi-tim yaitu kumpulan dari dua atau lebih tim yang saling menguntungkan yang berbagi tujuan yang lebih tinggi.

Multi-tim bukan hanya tim besar. Komponen tim ini adalah entitas yang dapat dibedakan dimana mampu melakukan tindakan independent yang mungkin mengejar tujuan proksimal yang berbeda. Saling ketergantungan antar anggota tim cukup tinggi dalam tim komponen dibandingkan di antara tim komponen yang membentuk Multi-tim.

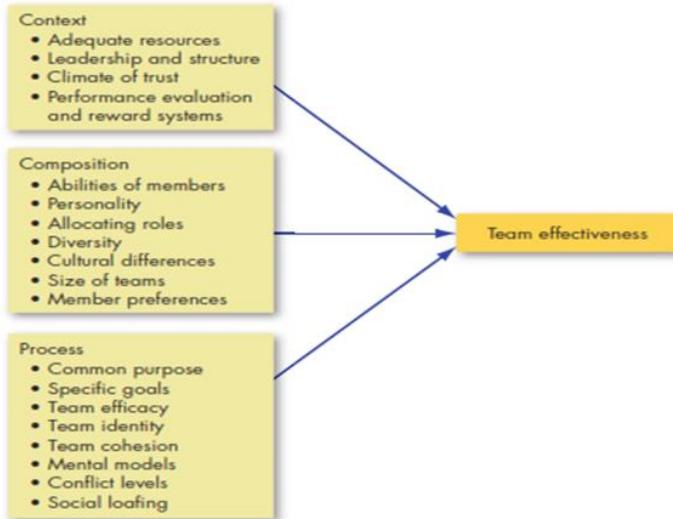
Mekanisme penghubung untuk sistem ini adalah hierarki tujuan, yaitu struktur yang jelas bagaimana tujuan tim proksimal, ketika tercapai, bergabung untuk mewujudkan tujuan Multi-tim ketingkat yang lebih tinggi.

Sebagai contoh Multim-tim adalah sebuah tim yang terdiri dari petugas pemadam kebakaran, teknisi medis darurat, tim ruang gawat darurat rumah sakit, dan tim pemulihan. Semua tim tersebut terlibat dalam proses penyelamatan dan perawatan korban kecelakaan. Meskipun tim komponen melakukan operasi yang berbeda-beda namun upaya mereka diikat oleh hierarki tujuan yang berurutan dan menuntut transisi kualitas dari satu ke yang lain, semua mengejar tujuan akhir penyelamatan jiwa manusia. Keuntungan Multi-tim adalah kemampuan untuk sangat responsive dan mengkonfirmasi ulang berdasarkan persyaratan kinerja yang diminta oleh lingkungan kerja. Sifat saling ketergantungan yang menghubungkan tujuan tim komponen ke sistem yang lebih besar menentukan proses kerja versus lintas tim untuk keberhasilan sistem Multi-tim yang lebih besar (Marks et al., 2005).

6. Membuat tim yang efektif

Persyaratan dasar supaya tim Efektif diantaranya memiliki tim nyata yang keanggotaannya jelas, memiliki ukuran yang tepat, keanggotaan yang relatif stabil, dan mengerjakan tugas yang membutuhkan kerja tim. Tim harus mempunyai tujuan keseluruhan yang menambah nilai tim. Menciptakan dan mempertahankan tim yang efektif membutuhkan pembaharuan secara terus menerus dan menemukan praktek yang baik. Dalam melakukan perubahan tim, tim membutuhkan anggota tim yang fleksibel, proses tim yang fleksibel, dan organisasi yang fleksibel (West, 2012).

Dalam mempertimbangkan model Efektivitas tim ada poin yang harus dipertimbangkan yaitu pertama, tim berbeda dalam bentuk dan struktur. Kedua, kerja tim lebih disukai daripada kerja individu. Ketiga, mempertimbangkan apa arti efektivitas tim dalam model ini. Umumnya ukuran Efektivitas tim adalah Produktivitas tim, kinerja tim dan ukuran kepuasan anggota (Robbins & Judge, 2017).



Gambar 6.3. Team Effectiveness Model

7. Faktor yang menentukan keberhasilan tim

Faktor yang paling signifikan terkait dengan kinerja tim adalah sumber daya yang memadai, kepemimpinan yang efektif, iklim kepercayaan, dan sistem evaluasi dan penghargaan kinerja yang mencerminkan kontribusi tim (Robbins & Judge, 2017). Sumber daya yang memadai. Tim adalah bagian dari sistem organisasi yang lebih besar. Setiap tim kerja sangat tergantung dari sumber daya diluar kelompoknya untuk mempertahankan kinerjanya. Kekurangan atau kelangkaan sumber daya secara otomatis akan mempengaruhi kemampuan untuk melakukan tugasnya dengan efektif dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan dan struktur. Sebuah tim tidak dapat berfungsi dengan baik jika mereka tidak dapat menyetujui siapa yang mengerjakan apa dan memastikan semua anggota berbagi beban kerja. Sebuah tim membutuhkan kepemimpinan dan struktur untuk menyetujui secara spesifik pekerjaan dan bagaimana mereka cocok untuk mengintegrasikan keterampilan individu, baik Manajemen ataupun dari anggota tim. Iklim kepercayaan. Kepercayaan adalah hal yang penting, kepercayaan adalah fondasi kepemimpinan yang memungkinkan tim untuk menerima dan berkomitmen pada tujuan dan keputusan pemimpin.

Anggota tim yang efektif menunjukkan kepercayaan kepada pemimpinnya. Kepercayaan antar pribadi diantara anggota tim akan memfasilitasi kerja sama, mengurangi kebutuhan untuk memantau perilaku satu sama lain. Tingkat kepercayaan keseluruhan dan tim adalah penting, namun yang tidak kalah pentingnya adalah langkah penyebaran kepercayaan di antara anggota tim. Tingkat kepercayaan yang tidak simetris akan mengurangi keunggulan kinerja dan sebaliknya.

Evaluasi kinerja dan sistem penghargaan. Evaluasi kinerja individu sangat berpengaruh dan mengganggu pengembangan tim berkinerja tinggi. Penilaian berbasis kelompok, bagi hasil, insentif kelompok kecil, dan mentransformasi sistem lainnya dapat memperkuat tim dan komitmen tim.

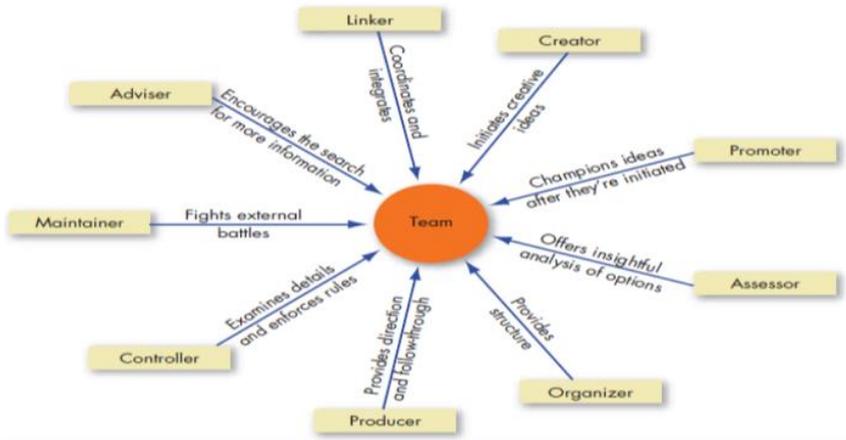
8. Komposisi tim

Kinerja tim Sebagian bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan masing-masing anggota. Kemampuan anggota menetapkan Batasan tentang apa yang dilakukan anggota dan seberapa efektif mereka akan tampil dalam tim.

Komposisi tim sangat berpengaruh pada kinerja tim. Kinerja tim yang beranggota orang cerdas akan lebih baik daripada tim yang berkemampuan rendah. Tim yang berkemampuan tinggi akan mudah beradaptasi, lebih efektif menerapkan pengetahuan yang ada pada permasalahan baru dan kemampuan pemimpin tim sangat membantu tim yang berkemampuan rendah atau kurang cerdas dalam menyelesaikan tugasnya. Dan sebaliknya pemimpin yang kurang cerdas dapat menetralkan kemampuan tim yang berkemampuan tinggi (Robbins & Judge, 2017). Kepribadian anggota. Kepribadian secara signifikan mempengaruhi perilaku individu. Tim membutuhkan orang yang teliti, pandai mendukung anggota tim lain dan merasakan kapan dukungan mereka benar-benar dibutuhkan.

Komposisi Tim. Komposisi sebuah tim dapat didasarkan pada kepribadian individu. Kinerja di seluruh tim akan lebih tinggi jika organisasi membentuk tim yang sangat teliti dan rendah hati nuraninya. Sebaliknya dinamika normalisasi kelompok (atau kebencian sederhana) akan memperumit interaksi dan memaksa anggota yang sangat teliti untuk menurunkan harapan mereka, sehingga mengurangi kinerja kelompok.

Alokasi peran. Tim memiliki kebutuhan yang berbeda, dan anggota harus dipilih untuk memastikan semua peran diisi. Tempatkan pekerja Anda yang paling mampu, berpengalaman, dan teliti di peran paling sentral dalam sebuah tim.



Gambar 6.4. Peran Kunci Tim

Keragaman anggota. Subyek demografi organisasi diantaranya usia, jenis kelamin, ras, tingkat Pendidikan, atau masa kerja dalam organisasi. Usia atau tanggal bergabung dapat membantu memprediksi omset. Perputaran karyawan akan lebih besar diantara mereka yang memiliki pengalaman yang berbeda, karena sulitnya komunikasi dan kemungkinan terjadinya konflik. Konflik yang meningkat akan membuat keanggotaan menjadi kurang menarik, sehingga karyawan cenderung berhenti. Pihak yang kalah dalam konflik lebih cenderung untuk pergi secara sukarela atau dipaksa keluar. Keragaman secara negatif mempengaruhi kinerja tim.

Perbedaan Budaya. Dalam jangka pendek keragaman budaya mengganggu proses tim. Individu dalam tim dengan anggota berstatus budaya yang lebih tinggi akan terpengaruh peningkatan kinerjanya dibandingkan dengan individu yang berada dalam tim dengan anggota berstatus budaya yang lebih rendah. Keragaman nilai memiliki efek unik yang signifikan pada semua variabel proses tim (konflik tugas dan hubungan, kohesi, dan kemandirian). Keragaman menghasilkan kohesi tim yang lebih rendah, efektivitas tim yang lebih rendah, dan lebih banyak konflik (Woehr et al., 2013).

Ukuran Tim. Menjaga tim tetap kecil adalah kunci untuk meningkatkan efektivitas group. Tim yang lebih besar hampir tidak pernah berkorelasi dengan peluang yang lebih besar untuk sukses. Ukuran tim adalah penentu penting dari fenomena kemalasan sosial, dimana individu mengurangi usaha mereka karena jumlah orang yang masuk kelompok meningkat. Ukuran tim meningkat, menjadi lebih sulit bagi anggota tim untuk menyumbangkan pengetahuan, keterampilan, dan mengalami secara maksimal elemen penting dari kerja tim yang berkualitas yaitu keseimbangan kontribusi anggota (Hoegl, 2005).

Preferensi anggota. Tidak setiap karyawan adalah pemain tim. Dengan adanya pilihan tersebut, banyak karyawan akan memilih diri mereka sendiri di luar partisipasi tim. Ketika orang yang lebih suka bekerja sendiri diminta untuk bekerja sama, ada ancaman langsung terhadap moral tim dan kepuasan anggota individu. Referensi individu harus dipertimbangkan secara bersama dengan kepribadian, dan keterampilan.

9. Proses tim



Gambar 6.5. Efek dari proses kelompok

Membangun sebuah tim yang efektif bukanlah hal yang mudah, memerlukan waktu beberapa tahun untuk mengembangkan tim agar mencapai kedewasaan tim. Kinerja tim merujuk pada tingkatan output tim yang sesuai atau melebihi standar target yang diberikan. Sedangkan kelangsungan tim merujuk pada tingkatan dimana proses-proses tim dapat dipelihara atau dapat meningkatkan kapabilitas dan keinginan anggota tim untuk melanjutkan kerja sama mereka dan merujuk pada pengalaman tim apakah memberi kepuasan pada kebutuhan anggota tim (Raharso, 2012).

Rencana Umum dan Tujuan. Tim yang efektif mulai dengan menganalisis misi tim, mengembangkan tujuan untuk mencapai misi tersebut, dan menghasilkan strategi untuk mencapai tujuan. Tim yang secara konsisten berkinerja lebih baik memiliki pemahaman yang jelas

tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana. Ini adalah proses fundamental, akan tetapi banyak tim yang mengabaikan proses ini (Robbins & Judge, 2017).

Tim yang efektif menunjukkan reflektivitas, artinya mereka merefleksikan dan menyesuaikan tujuan mereka bila perlu. Sebuah tim harus memiliki rencana yang baik, tetapi ia harus mau dan mampu beradaptasi ketika kondisi mengharuskannya. Tim yang memiliki reflektivitas tinggi lebih mampu beradaptasi dengan rencana dan tujuan yang saling bertentangan di antara anggota tim.

Tujuan spesifik. Tim yang berhasil menerjemahkan tujuan bersama mereka menjadi tujuan kinerja yang khusus, terukur, dan realistis. Tujuan khusus memfasilitasi komunikasi yang jelas. Mereka membantu tim mempertahankan fokus tim untuk mendapatkan hasil. Pencapaian tujuan tertentu membantu tim mempertahankan fokus mereka untuk menciptakan hasil. Tujuan khusus memungkinkan tim mencapai kemenangan kecil saat mengejar tujuan yang lebih luas. Kemenangan kecil sangat berharga untuk membangun komitmen dan mengatasi rintangan yang menghalangi tujuan jangka panjang (Katzenbach & Smith, 2005).

Kemajuan/Efikasi Tim. Tim yang efektif memiliki kepercayaan diri; mereka yakin mereka bisa sukses. Tim yang telah sukses meningkatkan keyakinan mereka tentang kesuksesan masa depan, yang pada akhirnya memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras.

Selain itu, tim yang memiliki pengetahuan bersama tentang kapabilitas individu dapat memperkuat hubungan antara kemajuan diri anggota tim dan kreativitas individu karena anggota dapat lebih efektif mengumpulkan opini yang diinformasikan dari rekan satu tim mereka. Semakin besar kemampuan anggota tim, semakin besar kemungkinan tim akan mengembangkan kepercayaan diri dan kemampuan untuk menyampaikan kepercayaan itu.

Kemajuan tim mengacu pada persepsi anggota tim tentang kemampuan tim melaksanakan tugas khusus, bukan hanya jumlah keyakinan anggota tim. Tingkat efikasi/kemajuan tim yang tinggi merusak pengambilan keputusan yang mengundang risiko yang berlebihan, kurang waspada dalam pemrosesan informasi, dan penolakan umpan

balik negatif (Rapp et al., 2014). Identitas Tim. Individu yang merasa dilibatkan dan dihormati oleh anggota tim menjadi lebih bersedia bekerja keras untuk timnya. Oleh karena itu dengan mengenali keterampilan dan kemampuan khusus individu serta menciptakan iklim rasa hormat dan inklusi, pemimpin dan anggota dapat memupuk identitas tim yang positif dan meningkatkan hasil tim. Identitas tim dapat disebabkan oleh kekuatan simbolis tim olahraga untuk mewakili identitas kelompok terkait. Identitas tim memungkinkan diukur dengan beberapa dimensi yaitu evaluasi (publik dan pribadi), keterikatan, keterlibatan perilaku, dan kesadaran kognitif (Heere et al., 2011).

Kohesi Tim. Kohesi tim berarti anggota terikat secara emosional satu sama lain dan termotivasi terhadap tim karena keterikatan mereka. Kohesi tim adalah alat yang berguna untuk memprediksi hasil tim.

Kohesi tim mengacu pada sejauhmana anggota tim menunjukkan ketertarikan antar pribadi, kebanggaan kelompok dan komitmen untuk tugas. Anggota tim kohesi berkomitmen satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok. Anggota memiliki fokus tugas dan komitmen bersama untuk mencapai tujuan tim (Joo et al., 2012).

Kohesi tim tinggi dan tugas-tugas rumit, investasi mahal dalam promosi, penghargaan, pelatihan, dan sebagainya menghasilkan kreativitas tim yang lebih menguntungkan. Tim dengan kohesi rendah dan tugas sederhana, di sisi lain, cenderung tidak menanggapi insentif dengan kreativitas yang lebih besar (Robbins & Judge, 2017).

Model mental. Model mental berkaitan dengan bagaimana tim melakukan tugasnya. Jika tim memiliki model mental yang salah, yang sangat mungkin terjadi dalam tim dibawah tekanan akut, kinerja mereka akan berantakan (Robbins & Judge, 2017).

Mental model membantu bagaimana tim mampu mengatasi kondisi tugas sulit dan berubah. Mental model menawarkan mekanisme kemampuan beradaptasi yaitu bagaimana tim dapat dengan cepat dan efisien menyesuaikan strategi mereka dengan cepat. Model mental adalah struktur pengetahuan terorganisir yang memungkinkan individu berinteraksi dengan lingkungannya, memprediksi dan menjelaskan perilaku di sekitar mereka, untuk mengenali dan mengingatkan hubungan

antar komponen lingkungan dan membangun harapan yang mungkin terjadi selanjutnya(Mathieu et al., 2000) .

Tingkat konflik. Konflik yang didasarkan pada ketidakcocokan antar pribadi, ketegangan, permusuhan terhadap orang lain umumnya selalu disfungsi. Konflik tugas ketika tim melakukan aktivitas yang tidak rutin, ketidaksepakatan tentang isi tugas. Konflik ini merangsang diskusi, mendorong penilaian kritis akan masalah dan dapat mengarah pada keputusan tim yang lebih baik. Konflik tugas berhubungan positif dengan Kreativitas tim, namun tingkat konflik yang sangat rendah dan sangat tinggi berhubungan dengan kinerja tim (Robbins & Judge, 2017).

Konflik belum tentu disfungsi. Tanpa konflik sistem saluran mungkin akan kehilangan hidupnya, karena anggota cenderung salurannya menjadi pasif dan non-inovatif. Konflik adalah perilaku yang berpusat pada lawan, pada akhirnya akan menurun menjadi gerakan yang dengan sengaja menghancurkan, melukai, atau menghalangi orang lain, sehingga menjadi ganas tidak hanya bagi pihak yang terlibat namun untuk seluruh sistem saluran (Duarte & Davies, 2003).

Kemalasan sosial. Individu dapat terlibat dalam kemalasan sosial. Tim yang efektif akan mencegah timbulnya kemalasan sosial dengan membuat secara individu dan bersama-sama bertanggung jawab atas tujuan, sasaran, dan pendekatan tim (Robbins & Judge, 2017).

Kemalasan sosial menunjukkan bahwa individu bekerja lebih sedikit dalam kelompok dibandingkan dengan saat mereka bekerja sendiri (Williams et al., 1981). Kemalasan sosial merupakan tendensi individu untuk mengurangi usaha ketika mereka bekerja dalam kelompok. Kemalasan sosial berhubungan negatif dengan kekompakan dan potensi kelompok, yang pada akhirnya terkait dengan kinerja, ketidakhadiran, dan kepuasan kelompok (Murphy et al., 2003).

E. MENGUBAH INDIVIDU MENJADI PEMAIN TIM

Mempekerjakan Pemain Tim. Individu telah memiliki keterampilan interpersonal untuk menjadi pemain tim yang efektif. Saat merekrut pastikan kader dapat memenuhi peran tim mereka serta persyaratan teknis. Membuat tim acapkali menahan keinginan untuk merekrut talenta terbaik, apapun yang terjadi. Ciri-ciri pribadi seseorang membuat

beberapa orang menjadi kandidat yang lebih baik untuk bekerja dalam tim yang berbeda (Robbins & Judge, 2017).

Pelatihan. Pelatihan memungkinkan karyawan mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim. Pelatihan terarah akan menghasilkan tim yang bukan hanya diatas kertas namun memiliki dinamika group yang nyata (Robbins & Judge, 2017).

F. REWARD

Besarnya penghargaan ada baiknya berbasis kinerja berbasis kinerja tim. Berkaitan dengan hal tersebut tim akan berusaha merekrut anggotanya dengan hati-hati sehingga anggotanya dapat berkontribusi pada Efektivitas tim. Tim yang beralih dari kompetitif ke kooperatif tidak segera berbagi informasi, dan cenderung masih membuat keputusan yang terburu-buru dan bermutu rendah. Kelompok kompetitif membuat ciri kepercayaan rendah dan tidak akan mudah digantikan dengan kepercayaan tinggi dengan perubahan cepat dalam sistem penghargaan.

Banyak organisasi mencoba untuk mengadopsi program penghargaan dan pengakuan berbasis tim. Hal ini akan membawa dampak kepada organisasi seperti perubahan dalam cara kerja yang teratur, saling ketergantungan antara tugas-tugas yang seringkali sulit untuk memisahkan kontribusi dan kinerja pekerja individu. Program insentif dapat berpengaruh secara positif terhadap Motivasi, kinerja dan minat dalam suatu organisasi. Reward berbasis tim jika dirancang dengan tepat akan mendorong dan mendukung berbagai hasil positif (Milne, 2007).

G. RANGKUMAN MATERI

Beberapa tren telah memengaruhi pekerjaan sebanyak pergerakan besar tim ke tempat kerja. Bekerja dalam tim menuntut karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain, berbagi informasi, menghadapi perbedaan, dan mengutamakan kepentingan pribadi demi kebaikan tim yang lebih besar.

Memahami perbedaan antara tim pemecahan masalah, swakelola, lintas fungsi, dan virtual serta sistem multiteam membantu menentukan aplikasi yang sesuai untuk pekerjaan berbasis tim. Konsep-konsep seperti refleksivitas, kemandirian tim, identitas tim, kohesi tim, dan model mental

menyoroti masalah-masalah penting yang berkaitan dengan konteks tim, komposisi, dan proses. Agar tim berfungsi secara optimal, perhatian yang cermat harus diberikan untuk mempekerjakan, membuat, dan memberi penghargaan kepada pemain tim. Namun, organisasi yang efektif menyadari bahwa tim tidak selalu menjadi metode terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Diperlukan ketajaman yang cermat dan pemahaman tentang perilaku organisasi.

PERTANYAAN

1. Bagaimana Anda menjelaskan semakin populernya tim dalam organisasi?
2. Apa perbedaan antara grup dan tim?
3. Kondisi atau faktor apa saja yang menentukan apakah tim efektif?
4. Bagaimana organisasi dapat menciptakan pemain tim?
5. Kapan aktivitas yang dikerjakan oleh individu lebih disukai daripada aktivitas yang dikerjakan oleh tim?



BAB
7

KONFLIK DAN NEGOSIASI

A. DESKRIPSI SINGKAT

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi. Konflik merupakan sebuah proses dimana satu pihak mempengaruhi secara negatif pihak lainnya. Dalam sebuah konflik akan terjadi proses tawar menawar apakah secara distributif ataupun secara integratif. Konflik harus segera diselesaikan. Oleh karena itu diperlukan langkah-langkah negosiasi yang efektif. Negosiasi sangat dipengaruhi oleh individu-individu dan proses negosiasi dapat mengikut sertakan pihak ketiga.

B. KONFLIK

1. Definisi konflik

Konflik ialah Suatu proses yang diawali kala satu pihak merasa kalau pihak lain sudah mempengaruhi secara negatif, ataupun hendak mempengaruhi secara negatif, suatu yang jadi atensi pihak pertama (Robbins & Judge, 2017).

Komentar lain tentang konflik yang melaporkan kalau konflik ialah sesuatu pertentangan yang terjalin antara apa yang diharapkan oleh seorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan realitas apa yang diharapkannya (Muspawi, 2014).

Demikian juga pendapat yang tidak jauh berbeda menyatakan bahwa Konflik merupakan suatu proses yang menghasilkan persepsi dua pihak bahwa mereka bekerja berlawanan satu sama lain dengan cara yang menghasilkan perasaan tidak nyaman dan / atau permusuhan (Griffin & Moorhead, 2014).

Konflik akan mewarnai kehidupan manusia, baik konflik yang kecil maupun konflik yang besar. Konflik terjadi karena perbedaan persepsi, berlainan pendapat dan ketidaksamaan kepentingan (Wahyudi, 2015).

Dalam perspektif kontemporer, konflik dipecah bersumber pada pengaruhnya. Tipe konflik yang diartikan merupakan konflik fungsional serta konflik disfungsional. Konflik fungsional ialah Konflik yang menunjang tujuan kelompok serta tingkatan kinerjanya. Sebaliknya Konflik disfungsional ialah Konflik yang membatasi kinerja kelompok (Robbins & Judge, 2017).

2. Jenis konflik

Konflik menjadi multidimensi, ada kemungkinan satu dimensi konflik meningkat efektivitas sedangkan dimensi lain menghalangi konsensus dan komitmen antara anggota kelompok. Konflik itu unik, namun konflik dapat dibedakan atas 3 (tiga) kategori yaitu tugas, hubungan, atau proses. Konflik tugas berkaitan dengan konten dan tujuan pekerjaan (Robbins & Judge, 2017) atau persepsi ketidaksepakatan diantara anggota kelompok atau individu tentang isi keputusan yang mereka buat, dan melibatkan sudut pandang, ide dan pendapat (Gil et al., 2005). Sedangkan konflik hubungan adalah persepsi ketidakcocokan interpersonal, dan didalamnya termasuk gangguan dan permusuhan antar individu (Gil et al., 2005) yang berfokus pada hubungan interpersonal (Robbins & Judge, 2017). Dan konflik proses adalah tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan (Robbins & Judge, 2017).

3. Konflik dan kinerja

Konflik hubungan umumnya menurunkan kepuasan dan mengganggu kinerja tugas, konflik tugas dapat bermanfaat bagi kinerja tugas ketika mengerjakan tugas-tugas yang tidak rutin (De Dreu & Weingart, 2003).

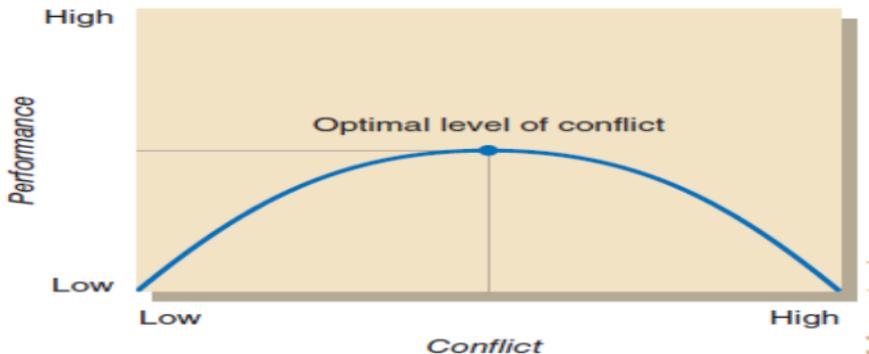
Tugas nonrutin biasanya merupakan tugas kompleks tanpa solusi standar, oleh karena itu memerlukan beberapa pertimbangan oleh tim. Konflik tugas meningkatkan kecenderungan anggota kelompok untuk meneliti masalah tugas dan terlibat dalam pemrosesan informasi yang relevan dengan tugas secara mendalam. Hal ini mendorong pembelajaran dan pengembangan wawasan baru dan terkadang sangat kreatif, memimpin kelompok menjadi lebih efektif dan inovatif.

Sebaliknya, tugas rutin biasanya memiliki prosedur operasi standar yang sangat berkembang dan efektif. Konflik tugas lebih mungkin mengganggu prosedur tersebut daripada memperbaikinya.

Konflik tugas di antara tim manajemen puncak dikaitkan secara positif dengan kinerja, namun konflik yang lebih rendah didalam organisasi dikaitkan secara negatif dengan kinerja kelompok, mungkin karena orang-orang di posisi teratas mungkin tidak merasa terancam dalam peran organisasi mereka oleh konflik (Robbins & Judge, 2017).

Konflik hubungan merugikan kinerja. Kepercayaan memainkan peran mediasi dalam menentukan bagaimana beberapa pihak bekerja sama. Kepercayaan adalah kunci untuk mendapatkan manfaat dari konflik tugas tanpa menderita biaya konflik hubungan (Lau & Cobb, 2010).

Konflik yang terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat menjadi disfungsional bagi organisasi. Namun, tingkat konflik yang optimal yang memicu motivasi, kreativitas, inovasi, dan inisiatif dapat menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi (Griffin & Moorhead, 2014). Hal ini dapat digambarkan dibawah ini:



Gambar 7.1. Sifat Konflik Organisasi

4. Proses konflik

Terjadinya konflik melalui tahapan proses. Proses konflik memiliki 5 (lima) tahap yaitu 1) kemungkinan pertentangan atau ketidaksesuaian, 2) kognisi dan personalisasi, 3) niat, 4) perilaku, dan 5) hasil (Robbins & Judge, 2017).



Gambar 7.2. Proses Konflik

a. TAHAP I: POTENSI PERTENTANGAN ATAU KETIDAKCOCOKAN

Tahap pertama dari konflik adalah munculnya kondisi penyebab atau sumber yang menciptakan peluang untuk muncul. Kondisi kami kelompokkan menjadi tiga kelompok umum: komunikasi, struktur, dan faktor pribadi (Robbins & Judge, 2017).

Komunikasi. Komunikasi dapat menjadi sumber konflik. Pengalaman individu dalam organisasi akan mewakili kekuatan berlawanan dari kesulitan yang sistematis, kesalahpahaman, dan “kebisingan” di dalam saluran komunikasi. Hal ini dapat menjadi penghalang komunikasi sehingga informasi yang dibutuhkan tidak terpenuhi. Potensi konflik bisa timbul karena sangat sedikit atau amat banyak komunikasi.

Struktur. Struktur yang dimaksud disini adalah ukuran kelompok, tingkat spesialisasi dalam tugas yang ditugaskan kepada para anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, kompatibilitas anggota dan tujuan, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan tingkat ketergantungan kelompok. Semakin besar dan terspesialisasi kelompok maka besar kemungkinannya terjadi konflik. Semakin lama orang tinggal dalam suatu organisasi lalu semakin kecil kemungkinan terjadinya konflik dan

sebaliknya semakin muda anggota kelompok dan penggantian karyawan semakin tinggi maka kemungkinan terjadinya konflik semakin tinggi pula (Robbins & Judge, 2017).

Variabel Pribadi. Variabel pribadi terdiri dari kepribadian, emosi, dan nilai. Individu yang memiliki ciri-ciri kepribadian yang tinggi yaitu ketidaksenangan, neurotisme, atau pemantauan diri cenderung lebih sering berselisih dengan orang lain dan bereaksi buruk ketika konflik terjadi. Emosi dapat menyebabkan konflik. Perbedaan dalam preferensi dan nilai dapat menghasilkan tingkat konflik yang lebih tinggi.

Tujuan pribadi atau tujuan kelompok yang menjadi prioritas dari seseorang dapat menentukan strategi seseorang untuk menangani konflik. Variabel kepribadian juga dapat mempengaruhi interaksi sosial yang berlangsung setiap hari, termasuk yang dikategorikan sebagai berbasis konflik (Kaushal & Kwantes, 2006).

b. TAHAP II: KOGNISI DAN PERSONALISASI

Konflik, satu atau lebih golongan harus menyadari bahwa kondisi sebelumnya ada. Hanya karena ketidaksepakatan, konflik yang dirasakan tidak berarti dipersonalisasi.

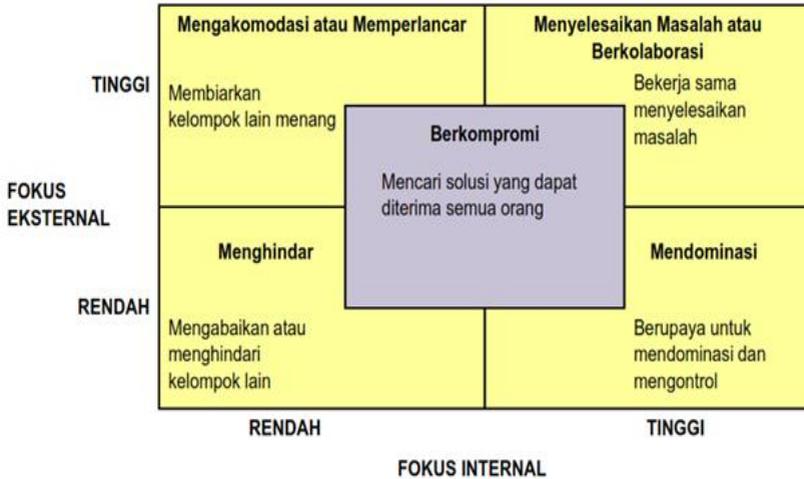
Konflik yang dipersepsikan, merupakan interpretasi oleh satu pihak atau lebih mampu eksistensi syarat-syarat yang melahirkan kans untuk munculnya konflik.

Konflik yang dirasakan, adalah keterlibatan emosional didalam konflik mengundang kecemasan, ketegangan, frustrasi atau permusuhan.

c. TAHAP III: MAKSUD

Maksud merupakan keputusan-keputusan buat berperan dalam sesuatu langkah tertentu dalam sesuatu bagian konflik. Banyak sekali terjalin ketidaksesuaian antara maksud dan perilaku biar perilaku tidak senantiasa menggambarkan maksud seorang.

Dengan memakai dua ukuran ialah ukuran ketegasan (hingga tingkatan mana satu pihak berupaya buat penuhi kepentingannya sendiri) serta ukuran kooperatif (sesuatu tingkatan tertentu dimana salah satu pihak berupaya buat memuaskan kepentingan pihak lain) bisa diidentifikasi 5 (lima) maksud penyelesaian konflik bagaikan berikut:



Gambar 7.3 Keterkaitan 5 (lima) maksud penanganan konflik dalam Kooperatif dan Ketegasan

Bersaing, Ketika seseorang berusaha untuk memuaskan kepentingannya sendiri terlepas dari dampaknya terhadap pihak lain dalam konflik. Cenderung bersaing ketika sumber daya langka.

Berkolaborasi, Ketika pihak-pihak yang berkonflik memiliki keinginan untuk sepenuhnya memuaskan kepentingan semua pihak, ada kerja sama dan pencarian dampak yang saling menguntungkan. Jika Anda mencoba menemukan solusi sama-sama menang yang memungkinkan tujuan kedua belah pihak tercapai sepenuhnya, itulah kolaborasi.

Menghindari, Seseorang mungkin mengenali adanya konflik dan ingin menarik diri atau menekannya. Berupaya sekedar melalaikan suatu konflik dan menjauhkan orang-orang lain yang berbeda pendapat dengannya.

Mengakomodasi, Pihak yang berupaya untuk menenangkan lawan barangkali bersedia untuk menempatkan keperluan lawan di atas kepentingannya sendiri, berkorban untuk memelihara hubungan. Niat ini sebagai akomodatif.

Kompromi, yaitu suatu situasi dimana tiap-tiap pihak pada suatu konflik bersedia untuk melepaskan sesuatu.

d. TAHAP IV: PERILAKU

Tahap ini ke-IV inilah konflik menjadi jelas terlihat. Tahap IV adalah tahap perilaku yang mencakup pernyataan, tindakan, dan relasi yang dihasilkan oleh pihak yang berkonflik. Umumnya sebagai upaya terbuka untuk menerapkan niat mereka sendiri. Tahap ini adalah proses interaksi yang dinamis. Adanya salah perhitungan atau ulah yang tidak terampil, kerap kali perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orisinal.

Untuk mendapatkan efek positif, maka diperlukan Manajemen konflik, adalah penerapan teknik pemecahan dan perangsangan agar menjangkau tingkat konflik yang diinginkan.

Konflik yang terjadi perlu divisualisasikan dalam bentuk kontinum sehingga semua konflik terdapat pada suatu tempat sepanjang kontinum tersebut. Model kontinum tentang intensitas konflik dapat ditunjukkan dalam gambar dibawah ini:



Gambar 7.4 Bagan Kontinum Konflik sebagai Tuntunan Manajemen Konflik

Adapun teknik Manajemen konflik yang dapat dilakukan untuk memperoleh hasil yang diharapkan dapat dilihat bagan dibawah ini:

Tabel 7.1. Teknik Manajemen Konflik

Teknik yang digunakan	Penjelasan
Teknik Pemecahan Konflik	
Pemecahan masalah	Pertemuan tatap wajah berasal dari pihak- pihak yang berkonflik dengan iktikad mengenali permasalahan serta memecahkannya lewat ulasan yang terbuka.
Tujuan atasan	Menghasilkan sesuatu sasaran bersama dengan yang tidak bisa dicapai tanpa Kerja sama dari masing-masing pihak yang berkonflik.
Perluasan sumber daya	Bila konflik disebabkan oleh kelangkaan sumber daya, katakanlah uang; peluang promosi, ruangan kantor, perluasan sumber energi sanggup menciptakan win-win solution.
Penghindaran	Menarik diri dari, atau menekan konflik.
Perataan	Mengecilkan arti perbandingan sedangkan menekankan kepentingan bersama antara pihak- pihak yang berkonflik.
Kompromi	Tiap pihak pada konflik itu membiarkan (mengorbankan) sesuatu yang berharga.
Komando otoritatif	Manajemen menggunakan otoritas formal buat membongkar konflik serta setelah itu mengkomunikasikan keinginannya kepada pihak- pihak yang ikut serta.
Mengubah variabel manusia	Menggunakan teknik mengganti perilaku manusia, jikalau pelatihan hubungan manusia guna merubah tingkah dan perilaku yang membuat konflik.
Mengubah variabel struktur	Mengubah lapisan organisasi resmi dan pola structural jalinan berasal dari pihak-pihak yang berkonflik melalui desain kembali pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi, Koordinasi dan yang serupa.
Teknik Perangsangan Konflik	
Komunikasi	Memakai pesan- pesan yang ambigu ataupun mengecam buat menguatkan tingkatan konflik.
Memasukkan orang luar	Menambah karyawan yang latar belakang, nilai, sikap, atau type manajerialnya berlainan dari anggota yang tersedia ke di dalam kelompok.
Menstruktur ulang organisasi	Mengatur lagi kelompok-kelompok kerja, Mengubah tatanan dan peraturan, menambah ke saling bergantung, dan menyebabkan perubahan struktural yang serupa untuk mengacak-acak standing quo.
Mengangkat pembela kejahatan	Menunjuk seorang pengkritik untuk dengan sengaja berargumen menentang pendirian mayoritas yang dipegang oleh group itu.

e. TAHAP V: HASIL

Interaksi aksi-reaksi antara kubu-kubu yang berkonflik menciptakan konsekuensi. Konflik sanggup meningkatkan kinerja kelompok, atau tidak berfungsi jika menghalangi kinerja.

Hasil fungsional Bagaimana konflik dapat bertindak demi kekuatan untuk meningkatkan kinerja kelompok? Sulit untuk membayangkan situasi di mana agresi terbuka atau kekerasan dapat berfungsi. Tetapi mungkin untuk melihat bagaimana tingkat konflik yang rendah atau sedang dapat meningkatkan keefektifan kelompok. Perhatikan bahwa semua contoh kami fokus pada tugas dan proses konflik dan mengecualikan variasi hubungan.

Hasil disfungsional Konsekuensi destruktif dari konflik terhadap kinerja suatu kelompok atau organisasi secara umum diketahui: Lawan yang tidak terkendali menghasilkan ketidakpuasan, yang bertindak untuk memutuskan hubungan bersama dan akhirnya mengarah pada kehancuran kelompok. Dan, tentu saja, banyak literatur mendokumentasikan bagaimana konflik disfungsional dapat menciutkan keefektifan kelompok. Diantara konsekuensi yang tidak diinginkan merupakan komunikasi yang buruk, pengurangan keterpaduan kelompok, dan subordinasi tujuan kelompok dengan keunggulan perselisihan di antara anggota. Semua bentuk konflik bahkan jenis fungsionalnya tampaknya mengurangi kepuasan dan kepercayaan anggota kelompok.

Ketika diskusi aktif berubah menjadi konflik terbuka antar anggota, berbagi informasi antar anggota berkurang secara signifikan. Pada ekstrimnya, konflik dapat membuat fungsi kelompok terhenti dan mengancam kelangsungan hidup kelompok.

Mengelola Konflik Fungsional Jika manajer menyadari bahwa dalam beberapa situasi konflik dapat bermanfaat, apa yang dapat mereka lakukan untuk mengelola konflik secara efektif dalam organisasi mereka? Selain mengetahui prinsip-prinsip motivasi konflik yang baru saja kita bahas, terdapat beberapa pedoman praktis bagi manajer.

Pertama, salah satu kunci untuk meminimalkan konflik kontraproduktif adalah mengenali ketika memang ada ketidaksepakatan. Banyak konflik yang tampak disebabkan oleh orang-orang yang

menggunakan kata-kata yang berbeda untuk membahas tindakan umum yang sama.

Pendekatan lain adalah meminta kelompok yang berlawanan memilih bagian dari solusi yang paling penting bagi mereka dan kemudian fokus pada bagaimana masing-masing pihak dapat memenuhi kebutuhan utamanya. Tidak ada pihak yang mendapatkan apa yang diinginkannya, tetapi masing-masing pihak akan mencapai bagian terpenting dari agendanya.

Ketiga, kelompok yang menyelesaikan konflik berhasil mendiskusikan perbedaan pendapat secara terbuka dan siap mengelola konflik ketika muncul. Konflik yang paling mengganggu adalah konflik yang tidak pernah ditangani secara langsung. Diskusi terbuka membuat lebih mudah untuk mengembangkan persepsi bersama tentang masalah yang dihadapi; itu juga memungkinkan kelompok untuk bekerja menuju solusi yang dapat diterima bersama. Keempat, manajer perlu menekankan kepentingan bersama dalam menyelesaikan konflik, sehingga kelompok yang tidak setuju satu sama lain tidak menjadi terlalu mengakar dalam sudut pandang mereka dan mulai menganggap konflik tersebut secara pribadi. Kelompok dengan gaya konflik kooperatif dan identifikasi dasar yang kuat dengan tujuan kelompok secara keseluruhan lebih efektif daripada kelompok dengan gaya bersaing.

5. Negosiasi

Negosiasi adalah suatu metode di mana dua ataupun lebih pihak bertukar barang ataupun jasa dan berusaha guna menyetujui nilai tukar untuk mereka (Robbins & Judge, 2017).

a. Strategi perundingan

Umumnya ada dua pendekatan yang bisa digunakan dalam perundingan; tawar-menawar distributif dan tawar-menawar integratif. Keduanya berbeda dalam tujuan dan motivasi, fokus, minat, berbagi informasi, dan durasi hubungan. Mari kita definisikan masing-masing dan gambarkan perbedaannya.

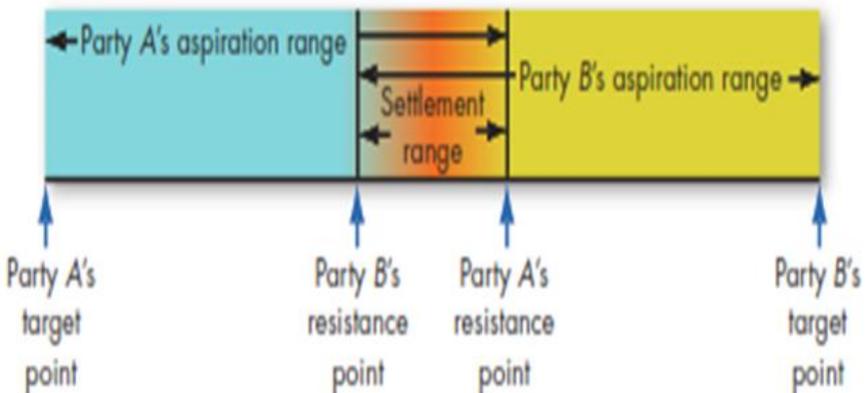
Tawar-menawar Distributif, yaitu suatu perundingan yang berusaha guna memilah sejumlah tetap sumber daya atau kondisi kalah-menang. Inti dari tawar-menawar distributif adalah merundingkan siapa yang

mendapat bagian dari kue tetap. Yang dimaksud dengan kue tetap adalah sejumlah barang atau jasa akan dibagikan. Ketika pai sudah matang, atau pihak-pihak percaya, mereka cenderung menawar secara distribusi.

Misalnya, Anda melihat mobil bekas diiklankan untuk dijual secara online yang tampak hebat. Anda pergi melihat mobilnya. Sempurna, dan Anda menginginkannya. Pemilik memberi tahu Anda harga yang diminta. Anda tidak ingin membayar sebanyak itu. Kalian berdua bernegosiasi. Strategi negosiasi yang Anda lakukan disebut tawar-menawar distributif.

Tawar menawar integratif, yaitu suatu perundingan yang mengupayakan satu pemecahan atau lebih guna menciptakan suatu pemecahan masalah yang saling menguntungkan (menang-menang). Dalam bergainig ini memungkinkan tiap-tiap pihak mengakhiri perundingan dengan perasaan meraih kemenangan.

Berbeda dengan tawar-menawar distributif, tawar-menawar integratif mengasumsikan bahwa satu atau lebih penyelesaian yang mungkin dapat menciptakan solusi yang sama-sama menguntungkan.



Gambar 7.5. Mempertahankan Zona Perundingan

Perbedaan secara rinci antara tawar menawar distributif dan tawar menawar integratif dapat ditunjukkan berikut ini:

Tabel 7.2. Perbedaan tawar menawar Distributif dengan Integratif

Karakteristik	Bergaining Distributif	Bergaining Integratif
Tujuan	Dapatkan bagian sebanyak mungkin	Mengembangkan bagian sehingga semua pihak terpuaskan
Motivasi	Win-lose	Win-win
Fokus	Posisi (saya tidak bisa melampaui poin ini dalam masalah ini)	Ketertarikan (dapat kamu jelaskan mengapa permasalahan ini sangat penting bagi kamu)
Kepentingan	Saling berlawanan	Saling cocok
Sharing Informasi	Rendah (sharing informasi akan memperbolehkan pihak lain mengambil keuntungan)	Tinggi (Sharing informasi akan mengizinkan setiap pihak untuk menemukan cara memenuhi kebutuhan semua pihak).
Jangka Waktu hubungan	Jangka Pendek	Jangka Panjang

b. Proses negosiasi

Negosiasi terdiri dari lima langkah: (1) persiapan dan perencanaan, (2) definisi aturan dasar, (3) klarifikasi dan justifikasi, (4) tawar-menawar dan pemecahan masalah, dan (5) penutupan dan implementasi.



Gambar 7.6. Lima Tahapan dalam Proses Perundingan

Persiapan dan Perencanaan. Tahap ini merupakan tahap penentuan tujuan perundingan, yaitu memastikan bahwa tujuan merupakan sesuatu yang penting dalam perundingan dan jangan sampai dikalahkan dengan isu-isu yang lain.

Sebelum dilakukannya negosiasi, anda dapat menjawab beberapa pertanyaan untuk memperlancar dalam negosiasi diantaranya apa sifat konfliknya? Apa sejarah yang mengarah pada negosiasi ini? Siapa saja yang terlibat dalam konflik ini dan apa persepsi mereka tentang konflik ini? Apa yang Anda inginkan dari negosiasi ini? Apa tujuan Anda?

Selanjutnya Anda akan mengembangkan beberapa hasil dari menjawab pertanyaan tersebut yaitu dari “paling memenuhi harapan” hingga “paling tidak dapat diterima” untuk menjaga Anda tetap fokus.

Oleh karena itu, pada tahap ini sebaiknya telah menyiapkan alternative terbaik pada persetujuan yang dirundingkan atau The Best Alternative to A Negotiated Agreement (BATNA). Anda menentukan nilai terkecil yang dapat Anda terima untuk kesepakatan yang dinegosiasikan. Setiap tawaran yang Anda terima yang lebih tinggi dari BATNA Anda lebih baik daripada kebuntuan.

Definisi aturan dasar. Tahapan ini Anda dengan pihak lain mendefinisikan peraturan dan prosedur dasar dari negosiasi, siapa yang akan negosiasi, dimana akan dilakukan negosiasi, batasan waktu, untuk masalah apa negosiasi akan dibatasi?

Klarifikasi dan Justifikasi. Ketika Anda telah bertukar posisi awal, Anda dan kubu lain akan menjelaskan, memperkuat, mengklarifikasi, mendukung, dan membenarkan tuntutan awal anda. Langkah ini tidak perlu konfrontatif. Sebaliknya, ini adalah kesempatan untuk saling mendidik tentang suatu masalah, mengapa itu penting, dan bagaimana Anda mencapai tuntutan awal anda. Berikan dokumentasi apa pun yang mendukung posisi Anda kepada pihak lain.

Tawar Menawar dan Pemecahan Masalah. Inti dari proses negosiasi adalah memberi-dan-menerima yang sebenarnya dalam upaya untuk mencapai kesepakatan. Di sinilah kedua pihak perlu membuat konsesi. Pada tahap ini anda akan mengambil beberapa tindakan yang seharusnya diambil untuk meningkatkan kemungkinan anda dapat mencapai persetujuan yang lebih baik.

Penutupan dan Implementasi Langkah paling akhir didalam sistem negosiasi merupakan memformalkan kesepakatan Anda dan mengembangkan prosedur diperlukan guna menerapkan dan memantaunya. Untuk negosiasi besar dari negosiasi tenaga kerja-

manajemen hingga tawar-menawar mengenai persyaratan sewa-menyewa hal ini membutuhkan penataan spesifik dalam kontrak formal. Untuk kasus lain, penutupan proses negosiasi tidak lebih formal daripada jabat tangan.

c. Perbedaan individu dalam efektivitas negosiasi

Apakah beberapa orang negosiator yang lebih baik daripada yang lain? Jawabannya rumit. Empat faktor mempengaruhi seberapa efektif individu bernegosiasi: kepribadian, suasana hati / emosi, budaya, dan jenis kelamin.

Sifat Kepribadian dalam negosiasi Dapatkah anda memprediksi taktik negosiasi lawan jika anda mengetahui sesuatu tentang kepribadiannya? Karena kepribadian dan hasil negosiasi saling terkait tetapi hanya lemah, jawabannya adalah, paling banter, "semacam."

Lima Besar sifat keramahan, untuk alasan yang jelas individu yang setuju itu kooperatif, patuh, baik hati, dan menghindari konflik. Kita mungkin berpikir karakteristik seperti itu membuat individu yang menyenangkan menjadi mangsa mudah dalam negosiasi, terutama yang distributif. Bukti menunjukkan, bagaimanapun, bahwa persetujuan secara keseluruhan lemah terkait dengan hasil negosiasi. Mengapa demikian?

Suasana hati / emosi dalam negosiasi. Apakah situasi hati dan emosi mempengaruhi negosiasi? Mereka melakukannya, tetapi cara mereka bekerja bergantung pada emosi serta konteksnya. Seorang negosiator yang menunjukkan kemarahan dapat menimbulkan konsesi. Namun, satu faktor yang mengatur hasil ini adalah kekuasaan, anda harus menunjukkan kemarahan dalam negosiasi hanya jika Anda memiliki setidaknya kekuatan yang sama dengan rekan anda. Jika Anda memiliki lebih sedikit, menunjukkan kemarahan sebenarnya tampaknya memancing reaksi "keras" dari pihak lain

Budaya dalam negosiasi. Apakah orang dari budaya yang berbeda bernegosiasi dengan cara yang berbeda? Jawaban sederhananya adalah yang jelas: Ya, mereka melakukannya. Namun, ada banyak nuansa dalam cara kerjanya. Ini tidak sesederhana "negosiator ini yang terbaik"; memang, keberhasilan negosiasi bergantung pada konteksnya.

Konteks budaya perundingan amat mempengaruhi jumlah dan tipe persiapan untuk tawar menawar, tekanan relatif pada hubungan tugas

lawan antar pribadi, siasat yang digunakan, bahkan kapan perundingan hendak dijalankan.

Budaya adalah karakter unik dari suatu kelompok sosial. Ini mencakup nilai dan norma yang dianut oleh anggota kelompok itu. Semua elemen budaya ini dapat memengaruhi interaksi sosial seperti negosiasi. Nilai-nilai budaya mengarahkan perhatian anggota kelompok pada apa yang lebih dan kurang penting. Norma budaya menentukan apa yang pantas dan perilaku yang tidak pantas. Nilai dan norma budaya memberikan filosofi yang mendasari institusi masyarakat. Pada saat yang sama institusi budaya melestarikan nilai dan norma budaya, memberi otoritas, dan memberikan konteks untuk interaksi sosial (Brett, 2000).

Ada banyak nilai budaya, norma, dan institusi yang berbeda. Tidak semua berhubungan dengan negosiasi. Namun, banyak yang melakukannya karena mereka memberikan dasar untuk menafsirkan situasi (ini adalah negosiasi, oleh karena itu saya berperilaku) dan dasar untuk menafsirkan perilaku orang lain (dia mengancam saya, oleh karena itu saya harus ...).

Jadi apa yang bisa kita katakan tentang budaya dan negosiasi? Pertama, tampak bahwa orang umumnya bernegosiasi lebih efektif dalam budaya daripada di antara mereka. Kedua, tampaknya dalam negosiasi lintas budaya, sangatlah penting bahwa negosiator memiliki keterbukaan yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang baik adalah memilih negosiator lintas budaya yang memiliki keterbukaan terhadap pengalaman, dan menghindari faktor-faktor seperti tekanan waktu yang cenderung menghambat pembelajaran tentang pihak lain.

Perbedaan gender dalam negosiasi. Keyakinan mengatakan bahwa wanita itu “lebih manis” daripada pria di dalam perundingan mungkin berasal dari pengacuan jenis kelamin dan sedikitnya kekuasaan yang secara tertentu dipegang oleh wanita umumnya dalam organisasi besar.

Tampaknya cukup jelas bahwa pria dan wanita bernegosiasi secara berbeda, pria dan wanita diperlakukan berbeda oleh mitra negosiasi, dan perbedaan ini mempengaruhi hasil.

Stereotip yang populer adalah bahwa wanita terlampau suportif dan mengasyikkan dalam negosiasi ketimbang pria.

Meskipun ini kontroversial, ada beberapa manfaatnya. Laki-laki cenderung lebih menghargai status, kekuasaan, dan pengakuan, sedangkan perempuan cenderung lebih tinggi pada welas asih dan altruisme. Selain itu, wanita cenderung lebih menghargai hasil hubungan daripada pria, dan pria condong lebih menghargai hasil ekonomi daripada wanita.

Wanita cenderung menyamakan imbalan dan lebih murah hati saat memberi itu mahal sedangkan pria lebih murah hati saat memberi agak murah. Wanita memberi lebih sedikit jika bermain dengan wanita dibandingkan dengan pria.

Sensitivitas konteks yang lebih tinggi dari wanita, yaitu preferensi sosial mereka bervariasi lebih kuat dalam perawatan eksperimental dan pada eksperimen yang berbeda dibandingkan pria. Selain itu, laki-laki dan perempuan memiliki kecenderungan berbeda untuk terlibat dalam interaksi kompetitif, yaitu perempuan memiliki kecenderungan yang lebih kecil untuk memasuki situasi kompetitif yang memiliki kekuatan yang kuat. berdampak pada perilaku tawar-menawar (Dittrich et al., 2014).

d. Negosiasi dalam konteks sosial

Konteks sosial membentuk tindakan negosiator, termasuk kesediaan mereka untuk bertindak tidak etis. Konteks sosial adalah konteks antar pribadi di mana negosiasi berlangsung, yaitu harapan yang dimiliki negosiator tentang lawannya. Karena mereka saling bergantung, negosiator perlu menyelesaikan ketidakpastian tentang bagaimana lawan mereka akan berperilaku, terutama kemungkinan lawan mereka akan bertindak secara eksploitatif (Olekalns et al., 2014).

Prediksi perilaku ini penting karena menentukan apakah negosiator akan mengejar strategi perlindungan diri yang dominan atau strategi yang lebih terbuka dan kolaboratif. Dengan demikian, saling ketergantungan memiliki implikasi di mana negosiator menetapkan ambang batas etis mereka: negosiator yang mengantisipasi eksploitasi akan lebih bersedia menggunakan taktik tidak etis seperti penipuan yang tidak mengantisipasi eksploitasi.

Reputasi. Reputasi Anda merupakan gaya orang lain berpikir dan berbicara berkenaan Anda. Dalam hal negosiasi, mempunyai reputasi

sebagai mana yang dapat dipercaya. Singkatnya, kepercayaan dalam cara negosiasi membuka pintu atas banyak bentuk strategi negosiasi integratif dapat menguntungkan kedua belah pihak. Cara paling efektif guna membangun kepercayaan adalah berperilaku jujur dalam interaksi berulang. Kemudian, orang lain merasa lebih nyaman membuat penawaran terbuka dengan banyak hasil berbeda. Hal ini membantu untuk mencapai hasil yang sama-sama menguntungkan, karena kedua belah pihak dapat bekerja untuk mencapai apa yang paling penting bagi diri mereka sendiri sambil tetap menguntungkan pihak lain.

Hubungan Ada banyak hal dalam negosiasi berulang-ulang daripada sekadar reputasi. Komponen sosial dan interpersonal dari hubungan dengan negosiasi berulang berarti bahwa individu melampaui menilai apa yang baik untuk diri mereka sendiri dan sebaliknya mulai berpikir tentang apa yang terbaik untuk pihak lain dan hubungan secara keseluruhan. Negosiasi berulang dibangun di atas fondasi kepercayaan juga memperluas cakupan pilihan, karena bantuan atau konsesi saat ini dapat ditawarkan sebagai imbalan atas pembayaran yang lebih jauh di masa mendatang. Negosiasi yang berulang juga memfasilitasi pemecahan masalah yang integratif. Hal ini terjadi sebagian karena orang mulai melihat mitra negosiasi mereka dengan cara yang lebih pribadi dari waktu ke waktu dan datang untuk berbagi ikatan emosional. Negosiasi yang berulang juga membuat pendekatan integratif lebih bisa diterapkan karena rasa kepercayaan dan keandalan telah dibangun.

e. Negosiasi pihak ketiga

Mediator merupakan pihak ketiga netral yang memfasilitasi solusi yang dinegosiasikan dengan menggunakan penalaran dan persuasi, menganjurkan alternatif, dan sejenisnya. Mediator banyak digunakan dalam negosiasi buruh-manajemen dan dalam sengketa pengadilan sipil. Efektivitas keseluruhannya cukup mengesankan. Tapi situasinya adalah kunci untuk menentukan apakah akan sukses; pihak yang bertikai harus termotivasi untuk melakukan tawar-menawar dan menyelesaikan konflik mereka. Selain itu, intensitas konflik tidak boleh terlalu tinggi; mediasi paling efektif dalam tingkat konflik yang moderat. Terakhir, persepsi

tentang mediator itu penting; agar efektif, mediator harus dianggap netral dan tidak koersif.

Arbiter adalah pihak ketiga yang memiliki kewenangan untuk menentukan kesepakatan. Perdebatan bisa bersifat sukarela (diminta oleh para pihak) atau wajib (dipaksakan oleh para pihak oleh hukum atau kontrak). Nilai tambah yang besar dari arbitrase atas mediasi adalah bahwa hal itu selalu menghasilkan penyelesaian. Apakah ada sisi negatifnya tergantung pada seberapa keras arbiter tersebut muncul. Jika satu pihak dibiarkan merasa sangat dikalahkan, pihak tersebut pasti tidak akan puas dan konflik dapat muncul kembali di lain waktu.

Konsiliator adalah pihak ketiga tepercaya yang menyediakan hubungan komunikasi informal antara negosiator dan lawan. Membandingkan konsiliasi dengan mediasi dalam hal efektivitas terbukti sulit karena keduanya sering tumpang tindih. Dalam praktiknya, konsiliator biasanya bertindak lebih dari sekadar saluran komunikasi. Mereka juga terlibat dalam pencarian fakta, menafsirkan pesan, dan membujuk pihak yang berselisih untuk mengembangkan kesepakatan.

C. RANGKUMAN MATERI

Sementara banyak orang menganggap konflik menurunkan kinerja kelompok dan organisasi, asumsi ini seringkali salah. Konflik dapat bersifat konstruktif atau destruktif guna aktifnya suatu kelompok atau unit. Level konflik bisa jadi sangat tinggi atau sangat rendah untuk menjadi konstruktif. Ekstrem menghalangi kinerja. Tingkat optimal adalah yang mencegah stagnasi, merangsang kreativitas, memungkinkan ketegangan dilepaskan, dan memulai benih perubahan tanpa mengganggu atau mencegah koordinasi kegiatan.

PERTANYAAN

1. Apa tiga jenis konflik dan tiga lokus konflik?
2. Apa langkah-langkah dalam proses konflik?
3. Apa perbedaan antara tawar-menawar distributif dan integratif?
4. Apa lima langkah dalam proses negosiasi?
5. Bagaimana perbedaan individu mempengaruhi negosiasi?
6. Apa peran dan fungsi negosiasi pihak ketiga?



BAB
8

KOMUNIKASI

A. DESKRIPSI SINGKAT

Komunikasi adalah hal yang sangat mutlak dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya komunikasi yang baik organisasi tidak bakal berjalan bersama dengan baik dan efisien. Proses komunikasi perlu tercipta bersama dengan baik. Komunikasi bakal berjalan baik dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, dan lateral lewat group kecil maupun selentingan. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, tulisan maupun nonverbal. Kekayaan akan saluran komunikasi akan menjadi dasar dalam penentuan metode komunikasi yang dipilih. Organisasi harus mengidentifikasi hambatan dalam komunikasi baik secara personal ataupun kelompok serta komunikasi antar lintas budaya.

B. KONSEP DAN FUNGSI KOMUNIKASI

Komunikasi itu kuat: tidak ada kelompok atau organisasi yang bisa ada tanpa berbagi makna di antara anggotanya. Dalam bab ini, kita akan menganalisis komunikasi dan cara membuatnya lebih efektif.

Komunikasi harus mencakup transfer dan pemahaman makna. Berkomunikasi lebih dari sekadar menyampaikan makna; makna itu juga harus dipahami. Hanya dengan cara itulah kami dapat menyampaikan informasi dan gagasan. Dalam komunikasi yang sempurna, jika ada, sebuah pikiran akan ditransmisikan sehingga penerima memahami

gambaran mental yang sama dengan yang dimaksudkan pengirim. Meskipun kedengarannya mendasar, dalam praktiknya komunikasi yang sempurna tidak pernah tercapai, karena alasan-alasan yang akan kita lihat.

Komunikasi melayani lima fungsi utama dalam sebuah kelompok atau organisasi: manajemen, umpan balik, berbagi emosi, persuasi, dan pertukaran informasi.

Manajemen. Komunikasi berperan untuk mengatur perilaku anggota dengan beberapa cara. Organisasi mempunyai hierarki otoritas dan pedoman formal yang harus dijalankan oleh karyawan. Ketika karyawan mengikuti uraian tugas mereka atau mematuhi peraturan perusahaan, komunikasi menjalankan fungsi manajemen. Komunikasi informal juga mengontrol perilaku. Ketika kelompok kerja mengganggu atau melecehkan anggota yang produksi sangat banyak (dan memicu anggota lainnya muncul buruk), mereka secara informal berkomunikasi, dan mengelola, perilaku anggota.

Umpan Balik. Komunikasi menciptakan umpan balik dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang mesti mereka lakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Pembentukan tujuan, umpan balik tentang kemajuan, dan penghargaan untuk perilaku yang diharapkan semua membutuhkan komunikasi dan merangsang motivasi.

Berbagi Emosi. Kelompok kerja adalah sumber utama interaksi sosial bagi banyak karyawan. Komunikasi dalam kelompok merupakan mekanisme pokok dimana anggota menunjukkan kepuasan dan frustrasi. Komunikasi, oleh karena itu, menyediakan berbagi perasaan secara emosional dan pemuasan kebutuhan sosial.

Persuasi. Seperti share emosional, persuasi dapat baik atau buruk tergantung pada apakah, katakanlah, seorang pemimpin sedang mencoba untuk membujuk grup kerja untuk percaya terhadap komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) atau, sebaliknya, membujuk grup kerja untuk melanggar hukum untuk memenuhi obyek organisasi. Ini mungkin contoh ekstrem, tetapi esensial untuk diingat bahwa persuasi dapat menguntungkan atau merugikan organisasi.

Pertukaran Informasi. Fungsi paling akhir dari komunikasi adalah pertukaran informasi untuk memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi mengemukakan informasi yang diperlukan individu dan grup untuk membuat ketentuan bersama mengirimkan data yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan.

C. PROSES KOMUNIKASI

Proses komunikasi merupakan Langkah-langkah pada pangkal dan penerima yang membuahkan transfer dan pemahaman makna.

Jika karyawan merasa puas dengan proses komunikasi di organisasinya, lambat laun mereka akan memperoleh sikap positif terhadap pola komunikasinya (Kandlousi et al., 2010).

Proses komunikasi terdiri dari 8 (delapan) kunci yaitu (1) pengirim, (2) pengkodean, (3) pesan, (4) saluran, (5) penguraian kode, (6) penerima, (7) Noise/kebisingan, dan (8) umpan balik.

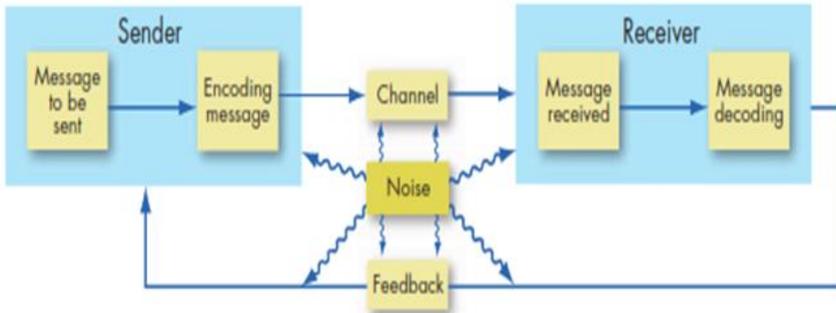
Pengirim memulai pesan dengan menyandikan pikiran. Pesan tersebut adalah produk fisik sebenarnya dari pengkodean pengirim. Saat kita berbicara, pidato adalah pesannya. Saat kita menulis, tulisan adalah pesannya. Saat kita memberi isyarat, gerakan tangan kita dan cahaya muka kita adalah pesannya.

Saluran adalah media yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Pengirim memilihnya, menentukan apakah akan menggunakan saluran resmi atau informal. Saluran formal ditetapkan oleh organisasi dan mengirimkan pesan yang berkaitan dengan aktivitas profesional anggota. Mereka secara tradisional ikut serta rantai otoritas didalam organisasi. Bentuk pesan lain, seperti pribadi atau sosial, mengikuti saluran informal, yang spontan dan tergantung pada pilihan individu.

Penerima adalah orang yang menjadi tujuan pesan, yang pertamanya harus menerjemahkan simbol ke dalam bentuk yang dapat dimengerti. Langkah ini adalah decoding pesan.

Kebisingan mewakili hambatan komunikasi yang mendistorsi kejelasan pesan, seperti masalah persepsi, informasi yang berlebihan, kesulitan semantik, atau perbedaan budaya. Tautan terakhir dalam proses komunikasi adalah umpan balik.

Umpan balik adalah pemeriksaan tentang seberapa sukses kami telah mentransfer pesan kami seperti yang dimaksudkan semula. Ini menentukan apakah pemahaman telah dicapai.



Gambar 8.1. Proses Komunikasi

D. ARAH DALAM KOMUNIKASI

Komunikasi dapat bergerak secara vertikal atau lateral, melalui jaringan kelompok kecil formal atau selentingan informal. Kami membagi dimensi vertikal menjadi arah bawah dan atas.

1. Komunikasi ke bawah

Digunakan untuk penugasan, instruksi kerja, menjelaskan kebijakan dan prosedur. Manajer harus menjelaskan alasan kenapa sebuah keputusan harus diambil.

Masalah lain dalam komunikasi ke bawah adalah sifatnya yang satu arah; umumnya, manajer memberi tahu karyawan tetapi jarang meminta nasihat atau pendapat mereka. Orang perlu dihormati dan didengarkan. " Cara meminta nasihat juga penting. Karyawan tidak akan memberikan masukan, meskipun kondisinya mendukung, jika hal itu tampaknya bertentangan dengan kepentingan terbaik mereka.

2. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas bergerak ke tahapan yang lebih tinggi di dalam grup atau organisasi. Ini digunakan peranan menambahkan umpan balik kepada atasan, beri sadar mereka berkenaan kemajuan menuju tujuan, dan menyampaikan persoalan saat ini.

Komunikasi ke atas dari bawahan ke pimpinan dilaporkan mengambil alih empat wujud utama: (a) Info mengenai bawahan itu sendiri, (b) Info mengenai teman kerja dan mereka masalah, (c) Info mengenai praktek dan kebijakan organisasi, dan (d) Info mengenai apa yang perlu dijalankan dan bagaimana perihal itu bisa dijalankan (Tourish & Robson, 2006).

Komunikasi ke atas membawa dampak manajer senantiasa tahu perihal bagaimana perasaan karyawan perihal pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk mendapatkan ide tentang bagaimana kondisi dapat diperbaiki.

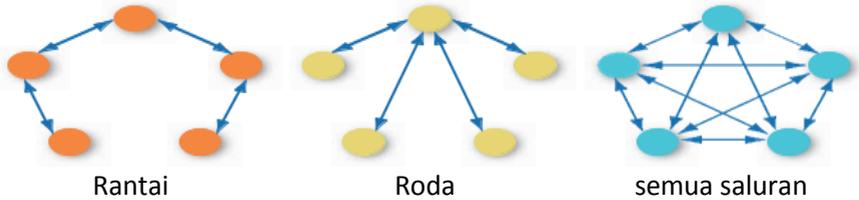
3. Komunikasi lateral

Karyawan yang bekerja dari jarak jauh mengungguli mereka yang terikat pada lokasi tertentu. Salah satu alasannya adalah karyawan yang tersebar secara geografis termotivasi untuk terus berkomunikasi (Lubin, 2017). Komunikasi lateral sementara komunikasi berlangsung antara bagian group kerja yang sama, bagian terhadap tingkat yang mirip dalam group kerja terpisah, atau pekerja horizontal lainnya yang setara.

Komunikasi lateral menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi. Dari sudut pandang manajemen, komunikasi lateral mampu baik atau buruk, karena secara ketat berpegang pada lapisan vertikal formal untuk seluruh komunikasi mampu menjadi tidak efisien. Komunikasi lateral yang terlaksana bersama dengan ilmu dan dukungan manajemen sanggup bermanfaat. Tetapi konflik disfungsi sanggup terjadi ketika saluran vertikal formal dilanggar, ketika anggota pergi ke atas atau di sekitar atasan mereka, atau ketika bos menjumpai tindakan sudah diambil atau keputusan dibuat tanpa sepengetahuan mereka.

4. Jaringan formal kelompok kecil

Jaringan organisasi formal bisa jadi rumit, terhitung ratusan orang dan 1/2 lusin atau lebih tingkat hierarki. Kami sudah memadatkan jaringan ini jadi tiga group kecil umum yang masing-masing terdiri dari lima orang yakni rantai, roda, dan seluruh saluran. Ketiga kelompok kecil tersebut dapat digambarkan dibawah ini:



Gambar 8.2. Jaringan Formal Kelompok Kecil

Rantai. Dengan kriteria kecepatan penerimaan pesan sedang, ketepatan tinggi, dan kemungkinan munculnya seorang pemimpin sedang dan kepuasan anggota sedang. Jaringan ini dengan ketat mengikut rantai perintah yang formal atau resmi; jaringan ini mendatangi saluran komunikasi yang akan Anda temukan dalam ketiga level organisasi yang ketat.

Roda. Dengan kriteria penerimaan pesan kecepatan tinggi, ketepatan tinggi kemungkinan munculnya seorang pemimpin tidak ada, kepuasan anggota rendah. Jaringan ini bergantung pada sebuah sosok sentral untuk bertindak sebagai saluran bagi seluruh komunikasi kelompok; ini menimbulkan jaringan komunikasi yang akan Anda temukan pada sebuah tim dengan seorang pemimpin yang kuat.

Semua Saluran. Dengan kriteria kecepatan cepat, ketepatan sedang, barangkali timbulnya pemimpin tidak ada, kepuasan bagian tinggi. Jaringan ini memperbolehkan para bagian untuk berkomunikasi satu mirip lain secara aktif kerap dicirikan di dalam pelaksanaan tim yang dikelola sendiri; yang mana para bagian grup bebas peranan beri tambahan kontribusi dan tidak tersedia seorang pun yang mengambil peran pemimpin.

Kriteria efektif dari jaringan kelompok kecil dapat digambarkan dibawah ini:

Tabel 8.1. Kriteria Efektif Jaringan Formal Kelompok Kecil

Kriteria	Rantai	Roda	Semua Saluran
Kecepatan	Sedang	Cepat	Cepat
Ketepatan	Tinggi	Tinggi	Sedang
Munculnya seorang pemimpin	Sedang	Tinggi	Tidak ada
Kepuasan anggota	Sedang	Rendah	Tinggi

5. Selentingan

Jalinan komunikasi informal dalam grup atau organisasi disebut selentingan. Meskipun rumor dan gosip yang disebarkan melalui selentingan mungkin bersifat informal, namun tetap merupakan sumber informasi penting bagi karyawan dan kandidat.

Gosip bisa menjadi alat diagnostik bagi manajer. Itu mirip dengan perangkat peringatan dini yang memperingatkan manajer yang penuh perhatian tentang potensi masalah seperti konflik dalam tim kerja atau masalah kepercayaan antara tenaga kerja dan manajemen. Penting bagi manajer untuk terhubung ke jaringan komunikasi informal organisasi (Grosser et al., 2012).

Selentingan adalah bagian mutlak berasal dari jaringan komunikasi kelompok atau organisasi. Ini melayani keperluan karyawan: obrolan ringan menciptakan rasa kedekatan dan persahabatan di pada mereka yang sharing informasi, meskipun penelitian menyatakan hal itu kerap dikerjakan dengan mengorbankan mereka yang berada di luar kelompok.

Selentingan juga memberi manajer perasaan terhadap moral organisasi mereka, mengidentifikasi masalah yang dianggap penting oleh karyawan, dan membantu mereka memanfaatkan kecemasan karyawan. Bukti menunjukkan bahwa manajer dapat mempelajari gosip yang sebagian besar didorong oleh jejaring sosial karyawan untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana informasi positif dan negatif mengalir melalui organisasi.

Manajer selanjutnya dapat mengidentifikasi pemberi pengaruh (orang-orang yang memiliki jaringan kerja tinggi yang dipercaya oleh rekan kerja mereka) dengan mencatat individu mana adalah pembicara ringan (mereka yang secara teratur berkomunikasi tentang masalah yang tidak penting dan tidak terkait).

Pembicara kecil cenderung menjadi influencer. Satu studi menemukan bahwa pembicara sosial sangat berpengaruh sehingga mereka secara signifikan lebih mungkin untuk mempertahankan pekerjaan mereka selama PHK. Jadi, meskipun selentingan mungkin tidak disetujui atau dikendalikan oleh organisasi, hal itu dapat dipahami dan sedikit dimanfaatkan.

Bisakah manajer sepenuhnya menghilangkan gosip dan rumor yang umum di selentingan jika mereka memilih demikian? Tidak. Haruskah mereka mau? Mungkin tidak; Selain kesempatan bagi manajer untuk belajar dari selentingan, beberapa bentuk gosip memberikan motivasi prososial bagi karyawan untuk saling membantu mencapai tujuan organisasi. Yang harus dilakukan manajer adalah meminimalkan konsekuensi negatif rumor dengan membatasi jangkauan dan dampaknya.

Berkaitan dengan hal tersebut beberapa saran praktis yang dapat digunakan oleh manajer ataupun oleh organisasi yaitu:

Tabel 8.2. Berurusan dengan Gosip dan rumor

Berurusan dengan Gosip dan rumor
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagikan informasi yang Anda miliki, dan informasi yang tidak Anda miliki-jika terdapat komunikasi formal yang baik dengan banyak informasi, tidak perlu rumor. Jika Anda tidak mengetahui informasi yang dicari orang lain, diskusikan kapan Anda akan tahu dan menindaklanjutinya. 2. Jelaskan. Sebagai seorang manajer, diskusikan keputusan apa yang dibuat dan mengapa itu dibuat, serta rencana ke depan. 3. Menanggapi rumor tanpa komitmen, dan kemudian memverifikasi sendiri kebenaran yang Anda bisa. Pastikan untuk mengumpulkan semua sisi cerita. 4. Undang karyawan untuk mendiskusikan kekhawatiran, ide, saran, pemikiran, dan perasaan mereka tentang masalah organisasi. Bantu mereka menyusun pemikiran mereka ke dalam sudut pandang yang lebih objektif.

E. MODE KOMUNIKASI

Bagaimana anggota kelompok saling mentransfer makna? Mereka mengandalkan komunikasi lisan, tertulis, dan nonverbal Mode tertentu sangat disukai untuk jenis komunikasi tertentu.

1. Komunikasi lisan

Alat utama untuk menyampaikan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi formal empat mata dan kelompok, dan rumor informal atau selentingan adalah bentuk komunikasi lisan yang populer.

Keuntungan komunikasi lisan adalah kecepatan, umpan balik, dan pertukaran. Kami dapat menyampaikan pesan lisan dan menerima tanggapan dalam waktu singkat. “Komunikasi tatap muka secara konsisten masih merupakan cara terbaik untuk mendapatkan informasi ke dan dari karyawan.”

“Pendengar yang baik mengatasi kecenderungan alami mereka untuk memperbaiki masalah orang lain dan menjaga percakapan tetap singkat”. Mendengarkan secara aktif di mana kita menghilangkan gangguan, bersandar, melakukan kontak mata, memparafrasekan, dan mendorong pembicara untuk melanjutkan, membantu kita belajar lebih banyak dan membangun kepercayaan jika kami tulus dan tidak menghakimi.

Satu kelemahan utama dari komunikasi lisan muncul ketika sebuah pesan harus melintasi sejumlah orang: semakin banyak orang, semakin besar potensi distorsi.

Rapat. Rapat bisa formal atau informal, melibatkan dua orang atau lebih, dan berlangsung di hampir semua tempat. Membingkai interaksi bisnis biasa saja sebagai rapat membantu kami tetap fokus pada kemajuan. Setiap rapat adalah kesempatan untuk "menyelesaikan pekerjaan", dan untuk "bersinar".

"Anda mungkin ahli di bidang Anda, tetapi jika Anda tidak berkomunikasi dengan baik, atau jika Anda tidak membuat orang bersemangat, atau Anda tidak bersemangat atau antusias, itu akan menjadi penghalang."

Batu sandungan lain untuk rapat yang efektif adalah penggunaan jargon dan kualifikasi yang berlebihan yang merongrong perkataan Anda.

Komunikasi interpersonal yang baik adalah kunci untuk membuat rapat menjadi efektif. penggunaan humor sebagai pemecah kebekuan.

Konferensi Video dan Panggilan Konferensi. Konferensi Video amat mungkin karyawan dan klien untuk melaksanakan pertemuan real-time bersama orang-orang di wilayah yang berbeda.

Gambar audio dan video langsung sangat mungkin kami melihat, mendengar, dan berkata satu sama lain tanpa secara fisik tersedia di wilayah yang sama. Panggilan konferensi biasanya terbatas terhadap pertukaran telepon di mana sebagian orang bisa saja berkumpul di lebih

kurang satu speaker telepon, dan yang lainnya menelepon melalui jalan aman.

Mungkin ada beberapa file atau video bersama yang dapat dilihat semua orang di komputer mereka. Kedua mode tersebut digunakan secara selektif, sesuai dengan aplikasinya.

Telepon. Telepon telah ada sejak lama sehingga kita dapat mengabaikan efisiensinya sebagai modal komunikasi. Komunikasi melalui telepon cepat, efektif, dan tidak ambigu dibandingkan email. Namun, pesan telepon dapat dengan mudah diabaikan, dan kurangnya fungsi membuat telepon sulit digunakan tanpa tindak lanjut elektronik.

Namun, baru-baru ini, sejumlah opsi perangkat lunak telah membantu untuk membuat panggilan telepon menjadi lebih fleksibel. Switch menggunakan komputer untuk menghubungi nomor telepon, dan pengguna dapat mengganti telepon selama panggilan dan melihat pertukaran dokumen.

2. Komunikasi tertulis

Komunikasi tertulis mencakup surat, email, pesan instan, majalah berkala organisasi, dan metode lain yang menyampaikan kata atau simbol tertulis. Komunikasi bisnis tertulis dewasa ini biasanya dilakukan melalui surat, Power-Point, email, pesan instan, pesan teks, media sosial, aplikasi, dan blog.

Surat. Penulisan surat dapat digunakan untuk efek yang besar dalam bisnis, menambahkan sentuhan pribadi pada komunikasi atau, sebagai gantinya, membuat dokumen yang tahan lama untuk menandakan komunikasi resmi.

PowerPoint. PowerPoint mampu menjadi mode komunikasi yang terlampaui baik sebab perangkat lunak penghasil slide mencampurkan kata-kata bersama dengan elemen visual untuk melibatkan pembaca dan membantu menyatakan inspirasi yang kompleks. PowerPoint senantiasa digunakan bersama dengan presentasi lisan, tapi daya tariknya terlampaui intuitif sehingga mampu berfaedah sebagai mode komunikasi utama.

E-mail. Pertumbuhan e-mail sejak dimulainya hampir 50 tahun yang lalu sangatlah spektakuler, dan penggunaannya begitu meluas sehingga sulit membayangkan hidup tanpanya. Ada lebih dari 3,1 miliar akun email

aktif di seluruh dunia, dan rata-rata karyawan korporat 105 email setiap hari. Banyak manajer melaporkan bahwa mereka menghabiskan terlalu banyak waktu untuk email. Apakah kamu?

Olah pesan cepat (Instant Messaging). Seperti e-mail, olahpesan cepat (IM) biasanya dilakukan melalui komputer. Ada pro dan kontra yang berbeda dari IM, tetapi kebanyakan negatif untuk interaksi bisnis. Jika Anda hadir saat IM masuk, Anda dapat menanggapi secara real time untuk terlibat dalam dialog yang diketik secara online, tetapi percakapan tersebut tidak akan disimpan untuk referensi nanti.

Pesan teks. Pesan teks mungkin sedikit lebih baik daripada IM tetapi memiliki banyak kesalahan yang sama dalam penggunaan bisnis. Pedoman penggunaan SMS untuk bisnis masih berkembang, tetapi para ahli terus memperingatkan bahwa bahasa teks bisnis harus seformal komunikasi bisnis lainnya. Tingkat informalitas dan singkatan yang kami gunakan dalam pesan teks pribadi biasanya tidak disarankan di tempat kerja.

Situs web media sosial. Tidak ada tempat komunikasi online yang lebih berubah daripada munculnya jaringan sosial seperti Facebook dan LinkedIn, dan bisnis memanfaatkan peluang yang hadir di media sosial ini. Banyak organisasi telah mengembangkan aplikasi jaringan sosial internal mereka sendiri, yang dikenal sebagai perangkat lunak sosial perusahaan, dan sebagian besar memiliki halaman Facebook dan Twitter feeds sendiri. Jaringan sosial telah menjadi alat bagi calon karyawan, manajer perekrutan, karyawan, dan divisi sumber daya.

Aplikasi. LinkedIn dan Twitter adalah dua platform media sosial yang paling banyak digunakan untuk bisnis, tetapi mereka bukan satu-satunya. Salah satu aplikasi terbesarnya adalah WhatsApp, dengan 450 juta pengguna aktif bulanan. Asia memiliki jumlah pengguna media sosial terbesar di dunia, dan aplikasi memiliki bagian terbesar melalui Line (Jepang), WeChat (China), dan Kakao (Korea Selatan).

Blog. Blog (singkatan dari web log) adalah situs web tentang satu orang atau perusahaan. Para ahli melihat blogging sebagai kebutuhan bisnis bagi organisasi, jadi tidak boleh diabaikan sebagai bentuk komunikasi yang vital kepada karyawan dan pelanggan, yang dapat mengirimkan umpan balik jika mereka mau. Namun, blog yang ketinggalan

zaman terlihat buruk bagi karyawan, pelanggan, dan publik, jadi yang baru harus terus ditambahkan untuk menjaga relevansi.

Lainnya. Flickr, Pinterest, Google+, YouTube, Wikis, Jive, Socialtext, dan Social Cast hanyalah beberapa dari banyak platform publik dan khusus industri, dengan yang baru diluncurkan setiap hari. Beberapa dirancang hanya untuk satu jenis posting: YouTube hanya menerima video, misalnya, dan Flickr hanya untuk video dan gambar. Situs lain memiliki budaya tertentu, seperti kiriman informal Pinterest yang membagikan resep atau tip dekorasi. Aplikasi bisnis belum sepenuhnya direalisasikan, tetapi mungkin akan segera ada setidaknya satu situs media sosial yang disesuaikan untuk setiap jenis komunikasi bisnis.

3. Komunikasi nonverbal

Setiap kali kami menyampaikan pesan lisan, kami juga menyampaikan pesan yang tidak terucapkan. Terkadang komponen nonverbal dapat berdiri sendiri sebagai pesan kuat dari komunikasi bisnis kita.

Komunikasi non-verbal memainkan peran penting dalam semua komunikasi. Tidak mungkin untuk berkomunikasi tanpa mengirimkan petunjuk non-verbal. Petunjuk ini membantu orang lain menentukan sikap dan atribut yang mungkin tidak diungkapkan oleh kata-kata yang diucapkan (Phutela, 2015).

Dengan demikian, diskusi perihal komunikasi tidak akan lengkap tanpa pertimbangan komunikasi nonverbal yang termasuk gerakan tubuh, titik berat atau penekanan yang kami memberikan pada kata-kata, ekspresi wajah, dan renggang badan antara pengirim dan penerima.

Gerakan Tubuh. Kita dapat berargumen bahwa setiap gerakan tubuh memiliki makna, dan tidak ada gerakan yang tidak disengaja (meskipun beberapa tidak disadari). Kami memerankan keadaan kami dengan bahasa tubuh nonverbal. Misalnya, kita tersenyum untuk menunjukkan kepercayaan, tidak menyilangkan tangan agar terlihat mudah didekati, dan menunjukkan otoritas.

Bahasa tubuh dapat menyampaikan status, tingkat keterlibatan, dan keadaan emosional. Bahasa tubuh menambah, dan seringkali memperumit, komunikasi verbal. Faktanya, penelitian menunjukkan bahwa orang lebih banyak membaca tentang sikap dan emosi orang lain

dari isyarat nonverbal mereka daripada kata-kata mereka. Jika isyarat nonverbal bertentangan bersama dengan pesan verbal pembicara, isyarat selanjutnya kadangkala lebih bisa saja dipercaya oleh pendengar.

Intonasi dapat mengubah makna pesan. Ekspresi wajah juga menyampaikan makna. Ekspresi wajah, intonasi, bisa menyatakan kesombongan, agresivitas, ketakutan, rasa malu, dan kekhasan lainnya.

Jarak fisik juga memiliki arti. Jarak yang tepat antar orang sangat bergantung pada norma budaya. Misalnya, jarak seperti bisnis di beberapa negara Eropa terasa akrab di banyak bagian Amerika Utara. Jika seseorang berdiri lebih dekat dengan Anda daripada yang dianggap pantas, itu mungkin menunjukkan agresivitas atau minat seksual; jika lebih jauh, itu mungkin menandakan ketidaktertarikan atau ketidaksenangan dengan apa yang dikatakan.

F. PILIHAN SALURAN KOMUNIKASI

1. Kekayaan saluran

Saluran tidak serupa di dalam kapasitasnya guna menyampaikan informasi. Beberapa kaya gara-gara mereka mampu (1) mengatasi banyak sinyal secara bersamaan, (2) memfasilitasi umpan balik cepat, dan (3) jadi sangat pribadi. Yang lain bersandar terhadap skor rendah terhadap faktor-faktor ini.

Percakapan tatap muka mendapat skor tertinggi di dalam kekayaan saluran sebab menyalurkan informasi paling banyak per episode komunikasi banyak isyarat informasi (kata, postur, ekspresi wajah, gerak tubuh, aksen), feedback langsung (keduanya verbal dan nonverbal), dan gesekan privat saat hadir.

Media tertulis yang tidak bersifat pribadi seperti laporan resmi dan buletin miliki tingkat kekayaan paling rendah.

Saluran yang kaya memberi kita kesempatan untuk mengamati. Aspek komunikasi yang tidak disadari membantu kita memahami makna penuh dari sebuah pesan. Ketika aspek-aspek ini hilang, kita harus mencari petunjuk lain untuk menyimpulkan emosi dan sikap pengirim.

2. Memilih metode komunikasi

Pilihan saluran tergantung pada apakah pesannya rutin. Pesan rutin cenderung terus terang dan memiliki sedikit ambiguitas; saluran dengan kekayaan rendah dapat menyalurkannya secara efisien (Robbins & Judge, 2017).

Komunikasi yang tidak rutin cenderung rumit dan berpotensi menimbulkan kesalahpahaman. Manajer dapat mengkomunikasikannya secara efektif hanya dengan memilih saluran kaya.

Kekayaan saluran adalah kerangka kerja yang membantu untuk memilih mode komunikasi Anda. Pilihan komunikasi Anda patut dipikirkan: Apakah pesan yang Anda butuhkan untuk dikomunikasikan lebih cocok untuk diskusi, atau diagram? Mari kita pelajari beberapa poin keputusan.

Kapan pun Anda perlu mengukur penerimaan penerima, komunikasi lisan biasanya merupakan pilihan yang lebih baik. Rencana pemasaran untuk produk baru, misalnya, mungkin perlu dikerjakan dengan klien secara langsung, sehingga Anda dapat melihat reaksi mereka terhadap setiap ide yang Anda usulkan.

Juga pertimbangkan mode komunikasi yang disukai penerima; beberapa individu lebih fokus pada konten dalam bentuk tertulis dan yang lain lebih suka diskusi.

Sebagian besar dari apa yang kita komunikasikan secara tatap muka ada dalam penyampaiannya, jadi pertimbangkan juga keterampilan berbicara Anda saat memilih metode komunikasi Anda.

Suara Anda dua kali lebih penting atas apa yang Anda katakan. Suara berbicara yang baik jelas, moderat dapat membantu karier Anda, sementara nada suara yang keras, mempertanyakan, menjengkelkan, tidak dewasa, falsetto, bernafas, atau monoton dapat menghalangi Anda.

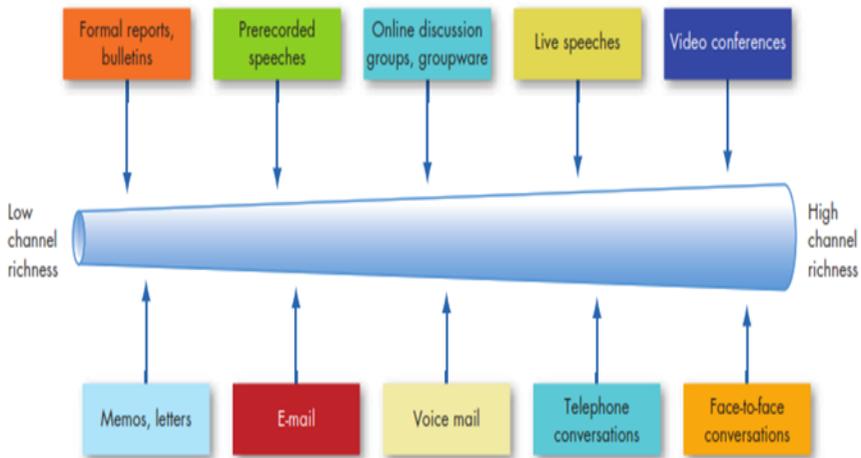
Jika suara Anda bermasalah, tim kerja Anda dapat membantu Anda meningkatkan kesadaran sehingga Anda dapat membuat perubahan, atau Anda dapat memperoleh manfaat dari bantuan pelatih suara.

Komunikasi tertulis umumnya merupakan mode yang paling dapat diandalkan untuk komunikasi yang kompleks dan panjang, dan ini dapat menjadi metode yang paling efisien untuk pesan singkat, misalnya, teks dua kalimat dapat menggantikan 10 menit panggilan telepon. Namun

perlu diingat bahwa komunikasi tertulis dapat dibatasi dalam ekspresi emosionalnya.

Namun ketahuilah bahwa, seperti komunikasi lisan, penyampaian Anda sama pentingnya dengan isinya. Kami membahas tingkat formalitas, tetapi perhatikan bahwa manajer melaporkan kesalahan tata bahasa dan kurangnya formalitas bisnis adalah tidak profesional dan tidak dapat diterima.

Penggunaan jargon dan singkatan media sosial baik untuk bisnis. Secara keseluruhan, untuk kesuksesan profesional Anda, kenali audiens Anda jika memungkinkan, dan gunakan tata bahasa yang baik.



Gambar 8.3. kekayaan informasi dan Saluran Komunikasi

Surat digunakan dalam bisnis terutama untuk tujuan jaringan dan ketika tanda tangan harus otentik. Meskipun komunikasi tertulis elektronik menyediakan otentikasi dengan menunjukkan pengirim dan tanggal/waktu pengiriman, tanda tangan dengan tulisan tangan masih disukai dan kadang-kadang diperlukan untuk surat dan kontrak.

Secara umum, Anda harus menanggapi pesan instan hanya jika profesional dan memulainya hanya jika Anda tahu pesan itu akan diterima. Ingatlah bahwa percakapan Anda tidak akan disimpan untuk referensi nanti.

G. KOMUNIKASI PERSUASIF

Untuk memahami proses persuasi, ada gunanya mempertimbangkan dua cara berbeda untuk memproses informasi. Kami sering mengandalkan pemrosesan otomatis, pertimbangan yang relatif dangkal dari bukti dan informasi yang menggunakan heuristik.

Pemrosesan otomatis perlu sedikit jeda dan usaha yang rendah, menjadi masuk akal untuk menggunakannya untuk memproduksi pesan persuasif yang terjalin bersama dengan topik kamu tidak sangat peduli. Kekurangannya adalah memicu kita mudah tertipu oleh beragam trik, layaknya jingle yang lucu atau foto yang glamor.

Proses yang kedua adalah pemrosesan terkontrol. Pemrosesan terkontrol lebih sulit, pertimbangan terperinci atas fakta dan informasi yang mengandalkan fakta, angka, dan logika. Proses terkontrol membutuhkan usaha dan energi, tetapi lebih sulit untuk menipu seseorang yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk terlibat di dalamnya.

Jadi apa yang membuat seseorang terlibat dalam pemrosesan yang dangkal atau dalam?

Tingkat minat. Salah satu prediktor terbaik mengenai apakah orang bakal pakai sistem otomatis atau terkontrol untuk bereaksi atas pesan persuasif adalah tingkat minat mereka terhadap pesan tersebut.

Tingkat minat mencerminkan pengaruh yang bakal ditimbulkan suatu ketetapan pada hidup Anda. Jika orang benar-benar tertarik bersama dengan hasil keputusan, mereka bakal condong memproduksi Info bersama dengan hati-hati. Mungkin itulah sebabnya orang lihat untuk memperoleh lebih banyak Info waktu mengambil keputusan berkenaan sesuatu yang penting (seperti area tinggal) daripada sesuatu yang relatif tidak penting (seperti soda untuk diminum).

Pengetahuan Sebelumnya. Orang-orang yang mempunyai informasi yang baik mengenai suatu subjek lebih condong pakai trik pemrosesan yang terkontrol. Mereka telah membayangkan beragam argumen untuk atau menentang tindakan tertentu, dan dikarenakan itu tidak akan langsung merubah posisi mereka terkecuali diberikan alasan yang sangat bagus dan bijaksana.

Di sisi lain, orang yang kurang mendapat informasi tentang suatu topik dapat lebih mudah berubah pikiran, bahkan dalam menghadapi argumen yang cukup dangkal yang disajikan tanpa banyak bukti. Audiens yang berpengetahuan lebih baik kemungkinan besar akan lebih sulit untuk dibujuk.

Kepribadian. Mereka yang keperluan kognisi lebih rendah lebih condong gunakan trick pemrosesan otomatis, mengandalkan intuisi dan emosi untuk memandu evaluasi mereka pada pesan persuasif.

Karakteristik pesan. Pesan yang di sajikan lewat saluran komunikasi yang relatif ramping, dengan sedikit kesempatan untuk pengguna bikin berbicara dengan isikan pesan, mendesak pemrosesan otomatis. Kebalikannya, pesan yang diberikan lewat saluran komunikasi yang kian kaya mendesak pemrosesan yang lebih hati-hati.

Memilih pesan. Implikasi yang sangat berarti merupakan mencocokkan pesan persuasif Kamu bersama model pemrosesan yang barangkali digunakan audiens Kamu. Kala audiens tidak tertarik terhadap topik pesan persuasif, disaat mereka tidak lumayan data, disaat mereka butuh kognisi rendah, serta disaat data ditransmisikan lewat saluran yang relatif ramping, mereka hendak lebih cenderung mengfungsikan pemrosesan otomatis.

H. HAMBATAN KOMUNIKASI EFEKTIF

Sejumlah hambatan dapat memperlambat atau merusak komunikasi yang efektif, hambatan yang perlu kita kenali dan kurangi. Di bagian ini, kami menyoroti yang paling penting.

Penyaringan (filtering). Suatu manipulasi informasi dari pengiriman sehingga akan terlihat lebih menyenangkan bagi si penerima. Semakin banyak tingkat vertikal dalam hierarki organisasi, semakin banyak peluang untuk pemfilteran.

Pemilihan Persepsi. Persepsi selektif butuh akibat penerima di dalam proses komunikasi secara selektif memandang serta mendengar bersumber pada kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar balik, serta ciri privat yang lain.

Kita tidak melihat pada realitas; kami menginterpretasikan apa yang kami lihat dan menamainya realitas. Penerima termasuk memproyeksikan ketertarikan dan harapan mereka ke dalam komunikasi sementara mereka memecahkan kode mereka.

Informasi yang berlebihan (*information overload*). Sesuatu keadaan dimana data yang mengucur masuk melebihi kapasitas pemrosesan dari seseorang orang. Orang mempunyai kapasitas yang terbatas buat memproses informasi.

Apa yang terjalin kala orang memiliki lebih banyak Kabar daripada yang bisa mereka sortir serta pakai? Mereka condong memilah, mengabaikan, mengabaikan, ataupun melupakannya. Walaupun mereka barangkali menunda pemrosesan lebih lanjut sampai suasana kelebihan beban berakhir. Bagaimanapun, Kabar yang lenyap serta hasil komunikasi yang kurang efisien, buatnya lebih absolut buat menanggulangi kelebihan beban bersama baik.

Karyawan harus menyeimbangkan kebutuhan akan komunikasi yang konstan dengan kebutuhan pribadi mereka untuk istirahat dari pekerjaan, atau mereka berisiko kelelahan.

Emosi. Anda mungkin menafsirkan pesan yang serupa secara berbeda ketika Anda marah atau putus asa daripada ketika Anda bahagia. Orang yang berada didalam suasana hati yang negatif lebih condong untuk mengkritisi pesan dengan lebih terperinci, namun mereka yang berada didalam suasana hati yang positif condong menerima komunikasi begitu saja. Emosi ekstrem seperti keceriaan atau depresi mungkin besar membatasi komunikasi yang efektif.

Bahasa. Berkomunikasi dalam bahasa yang sama, kata-kata dapat berarti hal-hal yang berbeda dengan orang lain. Usia dan konteks adalah dua segi terbesar yang memengaruhi perbedaan tersebut. Jika kita dapat memodifikasi bahasa, dapat meminimalkan kesulitan dalam komunikasi. Anda perlu mengenali ARA (ARA singkatan dari akuntabilitas, tanggung jawab, dan otoritas.) Anda dan mengukurnya.

Penggunaan bahasa kita jauh dari seragam. Jika kita tahu bagaimana masing-masing dari kita memodifikasi bahasa, kita dapat meminimalkan kesulitan komunikasi, tetapi biasanya kita tidak tahu. Pengirim condong

tidak benar mengasumsikan kata dan arti yang mereka terapkan memiliki arti yang serupa bagi penerima dan juga bagi mereka.

Keheningan. Keheningan dari para pekerja bermakna para manajer tidak cukup Info mengenai masalah operasional yang tengah berlangsung. Tindakan melupakan atau pandang remeh seorang pekerja untuk mengekspresikan perhatiannya dapat mengarah pekerja untuk menahan komunikasi yang penting akan masa mendatang.

Dampak diam sanggup merugikan organisasi. Keheningan karyawan bisa bermakna manajer kekurangan Info mengenai persoalan operasional yang tengah berlangsung; kehebingan manajemen sanggup mengakibatkan karyawan bingung. Bungkam terkait diskriminasi, pelecehan, korupsi, dan kesalahan tabiat bermakna manajemen puncak tidak sanggup mengambil tindakan untuk menghapus tabiat bermasalah.

Kekhawatiran komunikasi. Orang yang mengidap ketakutan komunikasi yang melemahkan, ataupun kecemasan sosial hendak merasakan ketegangan serta kecemasan yang tidak semestinya dalam komunikasi lisan, komunikasi tertulis, ataupun keduanya.

Kecemasan komunikasi lisan yang nyaring mendistorsi tuntutan komunikasi dalam pekerjaan mereka untuk meminimalkan kebutuhan komunikasi. Ketahuilah bahwa beberapa orang sangat membatasi komunikasi lisan mereka dan merasionalisasi tindakan mereka dengan mengatakan kepada diri sendiri bahwa komunikasi tidak diperlukan agar mereka dapat melakukan pekerjaan secara efektif.

Bohong. Hambatan terakhir untuk komunikasi yang efektif adalah kesalahan penyajian informasi, atau kebohongan. Banyak kebohongan tertanam dalam kebenaran; pembohong biasanya memberikan akun yang agak benar dengan detail yang cukup diubah untuk menghindari deteksi. Frekuensi berbohong dan kesulitan dalam mendeteksi pembohong membuat hal ini menjadi penghalang yang sangat kuat guna komunikasi yang efektif.

I. FAKTOR BUDAYA

Faktor lintas budaya jelas menciptakan potensi peningkatan masalah komunikasi. Sebuah isyarat yang dipahami dengan baik dan dapat diterima di satu budaya bisa jadi tidak berarti atau cabul di budaya lain.

Komunikasi dalam tim multikultural merupakan faktor penting dalam keberhasilan mengerjakan proyek atau pekerjaan besar. Penting bagi pimpinan untuk memastikan bahwa sifat interaksi tidak mempengaruhi kekuatan hubungan antara tim dan kemampuan mereka untuk mentransfer pengetahuan dan informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sukses (Ochieng & Price, 2010).

1. Hambatan budaya

Ada sejumlah masalah yang berkaitan dengan kesulitan bahasa dalam komunikasi lintas budaya.

Pertama merupakan rintangan yang diakibatkan oleh semantik. Perkata mempunyai makna yang berbeda untuk orang yang berbeda, apalagi orang dari budaya nasional yang berbeda.

Kedua adalah rintangan yang disebabkan oleh konotasi kata. Kata-kata menyiratkan hal-hal yang berbeda dalam berbagai bahasa. Negosiasi antara eksekutif AS dan Jepang bisa jadi sulit karena kata dalam bahasa Jepang hai diterjemahkan sebagai "ya," tetapi konotasinya adalah "Ya, saya mendengarkan" daripada "Ya, saya setuju."

Ketiga merupakan rintangan yang disebabkan oleh perbandingan nada. Dalam sebagian budaya, bahasa merupakan resmi; di tempat lain, itu informal. Dalam sebagian budaya, nadanya berganti tergantung pada konteksnya: Orang berdialog dengan metode yang berbeda di rumah, dalam suasana sosial, serta di tempat kerja. Memakai style individu serta informal kala style yang lebih resmi diharapkan dapat jadi tidak pantas.

Keempat, perbedaan toleransi terhadap konflik dan metode penyelesaian konflik.

Orang dari budaya individualis cenderung lebih nyaman dengan konflik langsung dan akan membuat sumber perselisihan mereka terbuka. Kolektivis lebih mungkin untuk mengakui konflik hanya secara implisit dan menghindari perselisihan yang bermuatan emosional.

Mereka mungkin mengaitkan konflik dengan situasi lebih dari pada individu dan oleh karena itu mungkin tidak membutuhkan permintaan maaf eksplisit untuk memperbaiki hubungan, sedangkan individualis lebih suka pernyataan eksplisit menerima tanggung jawab atas konflik dan permintaan maaf publik untuk memulihkan hubungan.

2. Konteks budaya

Budaya cenderung berbeda dalam tingkat di mana konteks mempengaruhi makna yang diambil individu dari komunikasi.

Dalam budaya konteks tinggi seperti Cina, Korea, Jepang, dan Vietnam, orang sangat bergantung pada isyarat situasi nonverbal dan halus dalam berkomunikasi dengan orang lain, dan status resmi seseorang, tempat dalam masyarakat, dan reputasi memiliki bobot yang cukup besar. Apa yang tidak diucapkan mungkin lebih penting ketimbang apa yang dikatakan.

Budaya konteks rendah seperti orang-orang dari Eropa dan Amerika Utara. Mereka pada dasarnya mengandalkan kata-kata lisan dan tertulis untuk menyampaikan makna; bahasa tubuh dan gelar formal adalah nomor dua.

Perbedaan kontekstual sangat berarti dalam hal komunikasi. Komunikasi dalam budaya konteks tinggi menyiratkan lebih banyak kepercayaan dari kedua belah pihak. Perbincangan yang terkesan santai dan tidak penting ternyata mencerminkan keinginan untuk membangun hubungan dan menciptakan kepercayaan. Kesepakatan lisan menyiratkan komitmen yang kuat dalam budaya konteks tinggi.

Tetapi dalam budaya konteks rendah, kontrak yang dapat diberlakukan cenderung tertulis, tepat kata, dan sangat legalistik. Demikian pula, budaya konteks rendah menghargai keterusterangan. Manajer diharapkan secara eksplisit dan tepat dalam menyampaikan makna yang dimaksudkan.

3. Panduan budaya

Kami mempunyai perbedaan, kami memiliki kesempatan untuk mencapai solusi yang paling kreatif dengan bantuan orang lain jika kami berkomunikasi secara efektif. Saat berkomunikasi dengan orang-orang dari budaya yang berbeda, apa yang dapat Anda lakukan untuk mengurangi salah tafsir?

Saran-saran dibawah ini dapat dipergunakan untuk mengurangi salah tafsir:

a. Kenali diri Anda.

Mengenali identitas budaya dan bias Anda sendiri sangat penting untuk memahami sudut pandang unik orang lain.

b. Memupuk iklim saling menghormati, keadilan, dan demokrasi.

Mengadakan area yang setara serta silih mencermati dengan jelas. Ini hendak jadi konteks" budaya ketiga" Kamu buat komunikasi antara budaya yang efisien yang melampaui norma budaya tiap orang.

c. Nyatakan fakta, bukan interpretasi Anda.

Menginterpretasikan atau mengevaluasi apa yang diucapkan atau dilakukan seseorang lebih menarik pada budaya dan latar belakang Anda daripada pada keadaan yang diamati. Bila Kamu cuma menyatakan fakta, Kamu hendak mempunyai peluang buat memperoleh keuntungan dari tafsiran orang lain. Tunda evaluasi sampai Kamu mempunyai lumayan waktu buat menekuni serta menafsirkan suasana dari perspektif yang berbeda dari seluruh pihak yang berkepentingan.

d. Pertimbangkan sudut pandang orang lain.

Sebelum mengirim pesan, tempatkan diri Anda pada posisi penerima. Apa nilai, pengalaman, dan kerangka acuannya? Apa yang Anda ketahui berkenaan pendidikan, asuhan, dan latar belakangnya yang bisa berikan Anda wawasan tambahan? Cobalah kegunaan lihat orang-orang dalam group sebagaimana mereka sesungguhnya pertama kali, dan melaksanakan pendekatan pemecahan kasus kolaboratif setiap kali potensi konflik muncul.

e. Secara proaktif menjaga identitas kelompok.

Seperti budaya lainnya, penciptaan "budaya ketiga" yang memiliki landasan bersama dengan untuk komunikasi antara budaya yang efektif membutuhkan waktu dan pengasuhan. Ingatkan anggota grup tentang tujuan bersama dengan Anda, saling menghormati, dan keperluan untuk menyesuaikan diri bersama dengan prioritas komunikasi individu.

J. RANGKUMAN MATERI

Anda mungkin telah menemukan hubungan antara komunikasi dan kepuasan karyawan dalam bab ini: semakin sedikit ketidakpastian, semakin besar kepuasan. Distorsi, ambiguitas, dan ketidaksesuaian antara pesan verbal dan nonverbal semuanya meningkatkan ketidakpastian dan mengurangi kepuasan. Perhatian yang cermat pada metode dan mode untuk setiap komunikasi dengan lebih baik memastikan bahwa pesan diinterpretasikan dengan benar oleh penerima.

PERTANYAAN

1. Apa fungsi dan proses komunikasi?
2. Apa perbedaan komunikasi antara komunikasi ke bawah, ke atas, dan lateral yang dikirim melalui jaringan kelompok kecil dan selentingan?
3. Apa metode komunikasi lisan, komunikasi tertulis, dan komunikasi nonverbal?
4. Bagaimana kekayaan saluran mendasari pilihan metode komunikasi?
5. Apa perbedaan antara pemrosesan pesan persuasif secara otomatis dan terkontrol?
6. Apa saja hambatan umum untuk komunikasi yang efektif?
7. Bagaimana Anda mengatasi potensi masalah komunikasi lintas budaya?



BAB
9

KEPEMIMPINAN

A. DESKRIPSI SINGKAT

Kepemimpinan adalah salah satu topik yang selalu diperbincangkan selama ini didalam praktik organisasi manapun. Karena seorang pemimpin memiliki andil besar terhadap sukses atau tidaknya organisasi akan berjalan. Seorang pemimpin pada era saat ini juga sudah berbeda dengan sebelumnya karena perkembangan kemajuan teknologi dan ekosistem bisnis membuat para pemimpin harus dapat beradaptasi dengan situasi yang berlaku saat ini. Bisnis yang berkelanjutan membutuhkan pemimpin yang tidak saja pandai mengatur tetapi juga tidak lupa memimpin. Sehingga pendekatan pemimpin memiliki perbedaan dari sudut pandang ekosistem bisnis dan perspektif dari industry yang dijalankan.

Pada saat ini kepemimpinan menjadi salah satu kata kunci yang menjadi tolak ukur kesuksesan sebuah organisasi dengan memiliki kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan karakter perusahaan. Peran pemimpin pada suatu perusahaan adalah diibaratkan sebagai seorang nahkoda yang membawa arah kapal yang akan dibawanya, sehingga para pemimpin adalah seseorang yang akan menjadi yang terdepan untuk membawa para bawahannya. Konsep kepemimpinan sudah pula didiskusikan sejak sekian lama dari zaman kenabian didalam islam hingga kemajuan peradaban hingga saat ini. Sehingga hal ini masih akan sangat relevan dibicarakan dengan perkembangan teknologi dan zaman yang

sudah jauh berbeda. Pada bab ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai kepemimpinan yang menekankan pada teori-teori yang masih relevan dibicarakan dan dikaitkan pada konteks organisasi saat ini.

B. PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Pada awal pembahasan kita perlu mengetahui beberapa perbedaan dari arti pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang individu yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu grup, memiliki visi dan arah tuju yang jelas agar dapat membawa bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi (Robbins & Judge, 2020). Sehingga pemimpin itu adalah kaitannya dengan pribadi manusia sebagai contoh atau role model bagi organisasi tersebut. Sedangkan kepemimpinan dikatakan adalah sebuah proses kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, menggerakkan orang lain dalam mengelola dan mengeluarkan potensi terbaik yang mereka miliki untuk mencapai tujuan dari organisasi dengan menggunakan penerapan manajemen (Ramaditya & Prihantoro, 2020).

Dapat dikatakan bahwa seorang kepemimpinan adalah sebuah cara untuk memimpin yang baik, meliputi penggunaan pengaruh, komunikasi yang efektif, pendekatan yang tepat, dan keakuratan dalam memberikan arahan sehingga para pengikutnya dapat mengeluarkan potensi diri yang terbaik dalam bekerja.

Kepemimpinan dan manajemen adalah dua sistem yang berbeda namun saling melengkapi didalam organisasi. Kepemimpinan berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi itu memiliki arah tuju yang jelas dan mengelola perubahan yang terjadi, sedangkan manajemen berbicara mengenai suatu yang kompleks untuk menjalankan roda organisasi . Manajemen erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen yang memiliki target yang ketat dan jelas, sehingga diperlukan cara yang efektif dan efisien untuk menjalankan proses tersebut. Disisi lain, kepemimpinan membutuhkan ruang lingkup pemikiran yang lebih luas dan cangkupan yang lebih lebar dibanding manajemen, karena akan melakukan hal-hal yang bersifat strategis dan pemberdayaan sumber daya dengan menyelaraskan visi dan misi organisasi tersebut.

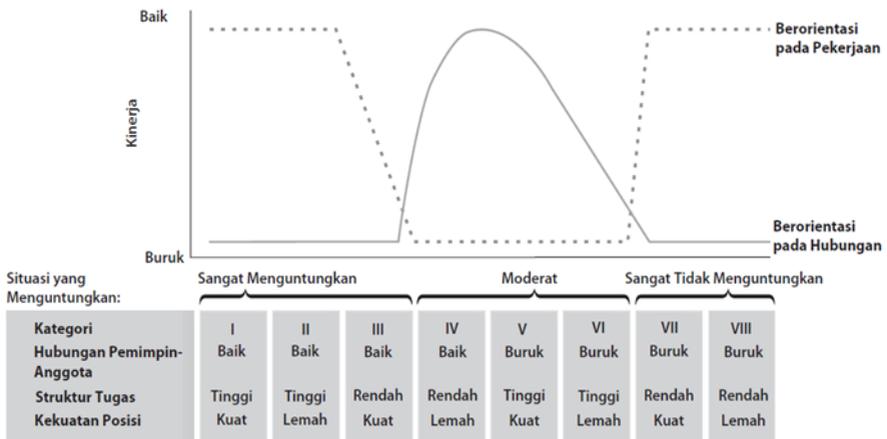
Seorang pemimpin harus memiliki visi dan misi. Visi adalah mimpi dari seorang pemimpin untuk mewujudkan seperti apa capaian organisasi dimasa yang akan datang. Misi adalah menjelaskan mengenai apa yang dijalankan oleh organisasi tersebut untuk dapat mendukung misi yang diharapkan. Para pemimpin wajib memiliki hal tersebut agar dapat membawa perjalanan organisasi memiliki arah tuju yang sesuai apa yang dicita-citakan. Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang mempunyai visi, keberanian dan kerendahan hati untuk terus menerus belajar serta mengasah kecakapan dan emosinya. Visi harus memiliki gambaran yang jelas, menawarkan suatu cara yang inovatif untuk memperbaiki dan mendorong adanya berbagai tindakan yang dilakukan untuk mewujudkan perubahan yang lebih baik. Pemimpin visioner berperan dalam mencipta, memelihara, mengembangkan, mengkomunikasikan dan menyebarkan visi organisasi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat. Seorang pemimpin haruslah menjadi seseorang yang dapat mengartikulasikan masa depan serta menuangkannya dalam bentuk visi yang menjadi panutan dan pedoman bagi seluruh pegawainya. Sehingga kemampuan pemimpin ini dapat menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistik, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh.

C. TEORI PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Beberapa teori yang telah ditemukan mengenai pemimpin dan beberapa mengenai aplikasi dari kepemimpinan akan dibahas pada bab ini. Hal yang paling mendasar dalam memahami pemimpin adalah dari mana awal mulanya pemimpin itu berasal. Ada beberapa teori yang menyiratkan dari mana pemimpin itu berasal. Pertama adalah teori genetik yang memahami pemimpin itu dilahirkan, bukan dibentuk. Seseorang pemimpin diakibatkan oleh dirinya adalah keturunan pemimpin terdahulu dan membawa bakat sebagai pemimpin. Terdapat juga teori sosial yang menggambarkan terjadinya pemimpin disebabkan oleh adanya proses pembentukan sebagai pemimpin. Teori ekologi juga menyiratkan bahwa jika pemimpin yang baik, jika ia dilahirkan sebagai pemimpin dan memperoleh pendidikan, pembelajaran, dan pengalaman sebagai

pemimpin. Disamping itu teori kelompok juga beranggapan supaya kelompok mampu mencapai tujuannya maka perlu adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan anggotanya.

Terdapat beberapa teori yang terkenal ketika kita membahas mengenai kepemimpinan. Seperti teori model kontingensi, teori kepemimpinan situasional, teori pertukaran pemimpin dan anggota, teori antara jalur tujuan dan teori perilaku kepemimpinan. Teori yang pertama adalah model kontingensi dari fiedler yang menyatakan bahwa kelompok efektif bergantung pada kecocokan tepat diantara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh pada pemimpin (lihat figur.1). Teori ini menitikberatkan kepada identifikasi gaya kepemimpinan yang tepat dengan cara mengukur orientasi dari kepemimpinan tersebut apakah berdasarkan tugas atau hubungan.



Gambar 9.1 Teori Kontingensi fiedler

Selanjutnya teori yang masih relevant digunakan saat ini yaitu teori kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard yang menitikberatkan dengan memahami pola kesiapan dari para pengikutnya. Teori ini mengungkapkan bahwa setiap pemimpin memiliki pendekatan yang berbeda pada setiap kesiapan yang dimiliki bawahannya (lihat figur 2). Kategori pertama pada teori ini adalah tidak mampu dan tidak mau. Hal ini membutuhkan investasi waktu yang banyak bagi seorang pemimpin

untuk mengembangkan pengikut dalam kesiapan yang sangat minim. Para pemimpin pada kategori tidak mampu dan tidak mau maka pemimpinnya harus memberikan arahan dari awal, melakukan pelatihan, pengembangan, monitoring serta evaluasi secara berkala untuk menjaga peningkatan kemampuan bawahannya.

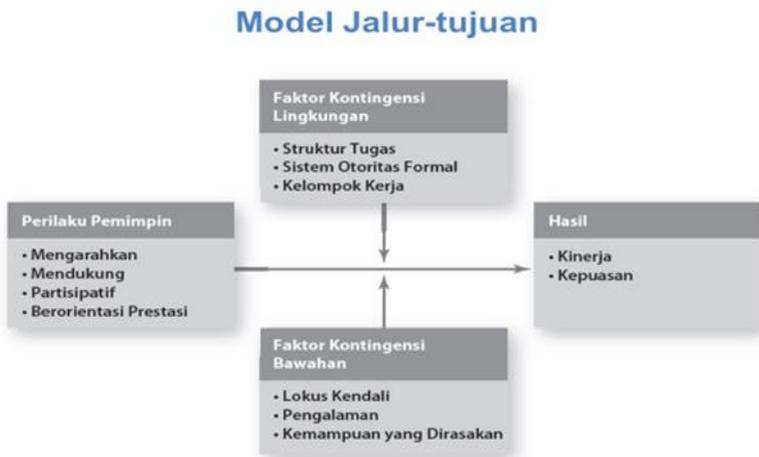


Gambar 9.2. Model Kepemimpinan Situasional

Kategori kedua pada situasi ini adalah apabila menemukan bawahan yang tidak bisa tetapi mau berusaha. Pada kategori ini pemimpin harus memberikan penekanan untuk mempercayakan memberikan tugas yang tepat dengan pelatihan yang mampu dan membangun hubungan baik dengan ketika menghadapi situasi bawahan seperti itu. Kategori ketiga adalah ketika para pengikut memiliki kemampuan untuk melakukan namun tidak mau melakukannya. Biasanya pada kategori ini seorang pemimpin harus memberikan dorongan motivasi dan moril yang besar

untuk dapat memecahkan masalah dan kendala yang dihadapi dan ikut berpartisipasi dalam melakukan hal tersebut untuk menjadi contoh dan role model bagi para bawahan. Situasi yang terakhir apabila terdapat bawahan yang mampu dan mau untuk melakukan sesuatu. Hal inilah kondisi yang sangat diharapkan sebuah organisasi sehingga peran dari pemimpin dapat melakukan monitor terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Teori antara jalur tujuan oleh House dan Mitchel (1971) adalah salah satu teori memandang tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya untuk mencapai tujuan dan memberikan pengarahan, dukungan, motivasi yang perlu untuk memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran organisasi. Seorang pemimpin diilustrasikan apabila seseorang harus melewati suatu jalan dalam kondisi rusak dan terjal maka sebagai seorang pemimpin harus berpikir untuk memperbaiki jalan tersebut dan memberikan sepatu untuk berlari, agar pengikutnya dapat berlari dengan kencang. Seorang pemimpin tidak tepat apabila hanya memerintahkan pengikutnya untuk berlari kencang apabila infrastruktur tidak dibangun, peralatan tidak disiapkan dan tidak ada pengarahan atau dorongan yang diberikan. Maka seorang pemimpin harus menciptakan jalan yang memudahkan bagi para pengikutnya (lihat gambar 9.3).



22

Gambar 9.3. Model Jalur Tujuan

Teori pertukaran pemimpin-anggota juga memberikan pandangan penting dari teori ini adalah hubungan antara pimpinan dan anggota yang terlibat dalam proses-proses perundingan bersama dan akhirnya mereka telah menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak serta terus berhubungan antara satu dengan lainnya. Pertukaran pimpinan dan anggota yang berkualitas tinggi merupakan perwujudan dari kepercayaan, rasa hormat, kesetiaan dan dukungan. Teori ini masih dilakukan hingga saat ini. Pada organisasi saat ini terdapat pula beberapa pola perilaku kepemimpinan sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dianutnya seperti:

1. Pemimpin Direktif : Pemimpin yang membiarkan pengikutnya tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan untuk dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik seperti bagaimana menyelesaikan tugas
2. Pemimpin Suportif : Pemimpin yang ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikutnya.
3. Pemimpin Partisipatif: Pemimpin yang berkonsultasi dengan anggotanya dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Pemimpin berorientasi Prestasi: Pemimpin yang menetapkan tujuan menantang dan mengharapkan anggotanya untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Tipe kepemimpinan tersebut memiliki kebaikan dan kekurangannya, tergantung bagaimana seorang pemimpin dapat menyesuaikan dengan keadaan tempat kerja masing-masing. Penelitian dari University of Iowa menyimpulkan beberapa Gaya demokratis dengan melibatkan karyawan, mendelegasikan kewenangan, dan mendorong partisipasi. Gaya autokrasi dengan mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak, dan membatasi partisipasi. Gaya *laissez-faire*: Membebaskan kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan tugas.

Terdapat juga konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kedua konsep ini memiliki perbedaan sudut pandang. Transaksional adalah sebuah pola kepemimpinan yang bersifat transaksi satu lawan satu dengan memberikan suatu arahan jika ada imbalan yang diberikan. Kepemimpinan transaksional adalah bentuk hubungan yang

mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika pegawai mampu menyelesaikan tugas tersebut dengan baik. Kepemimpinan transaksional meliputi pemimpin transaksional yang memperkenalkan apa yang diinginkan pegawai dari pekerjaannya dan mencoba untuk memikirkan apa yang akan pegawai peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Sehingga ini adalah cara lama seorang pemimpin yang akan memakan waktu yang lama dalam prosesnya. Saat ini organisasi lebih memerlukan pemimpin yang transformasional yaitu pemimpin yang dapat memberikan motivasi, inspirasi, arahan, support dan menjadi contoh bagi para pengikutnya. Istilah transformasional berasal dari kata transform atau mengubah suatu menjadi bentuk lain, sehingga menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional kuat dengan pengikutnya dan para pengikutnya dapat mengeluarkan potensi terbaik dalam pekerjaannya (Jordan & Troth, 2011). Prinsip kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat memfasilitasi, memotivasi, mensimplifikasi, berkomitmen dan pandai dalam berkomunikasi untuk meningkatkan moral para bawahannya.

D. KOMPETENSI PEMIMPIN

Kompetensi adalah melibatkan kualitas individu yang dibawa kedalam pekerjaan seperti kreativitas, keterampilan, kemampuan komunikasi dan keterampilan (Maxwell, 1999). Beberapa kompetensi pada tingkat manajemen puncak saat ini memerlukan kemampuan pemikiran strategis, desain pemikiran dan kepemimpinan perubahan dalam membaca sebuah kondisi. Melakukan perencanaan adalah suatu hal yang perlu dilakukan seorang pemimpin berkaitan dengan penetapan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Beberapa tipe kompetensi yang diperlukan adalah interpersonal, berpikir rasional, mengatur sumber daya manusia, kepemimpinan dan pelayanan.

Setiap kompetensi memiliki beberapa karakteristik dasar seperti motif, watak, pengetahuan dan keterampilan. Motif adalah gambaran seseorang tentang sesuatu yang dipikirkan dan diinginkan. Adapun watak adalah karakteristik mental dan konsistensi seseorang terhadap situasi dan informasi. Pengetahuan melingkupi kemampuan seseorang yang

terbentuk dari ilmu pengetahuan yang didapatnya. Sedangkan keterampilan adalah kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental yang diberikan padanya. Maka karakteristik dasar yang perlu dipenuhi oleh seorang pemimpin dalam menjadi acuan dan dasar bagi menjadi pemimpin yang berkompeten. Terdapat penelitian kompetensi seorang pemimpin oleh Spencer yang dikelompokkan menjadi enam kompetensi yaitu:

1. Berprestasi dan Bertindak (Achievement and action).
 - a. Orientasi untuk berprestasi: Tingkat kepedulian untuk bekerja baik diatas standar.
 - b. Perhatian terhadap aturan, mutu dan ketelitian: Dorongan untuk mengurangi ketidakpastian dilingkungan kerjanya.
 - c. Inisiatif: Keinginan untuk bertindak melebihi apa yang diharapkan tanpa perintah.
 - d. Usaha Pencarian dan pengumpulan informasi.
2. Memberi Bantuan dan Pelayanan
 - a. Empati (Interpersonal Understanding): Kemampuan untuk mendengarkan dan memahami hal-hal dan pemikiran orang lain
 - b. Orientasi pelayanan dan Kepuasan Pelanggan: Kemauan melayani kebutuhan dan harapan pelanggan.
3. Dampak Dan Pengaruh (Impact and Influence)
 - a. Kesadaran Berorganisasi : Kemampuan memahami hubungan kekuasaan yang ada didalam organisasi.
 - b. Membangun Hubungan Kerja : Bekerja untuk membangun atau mempertahankan hubungan yang hangat dan bersahabat.
 - c. Dampak dan pengaruh untuk membujuk, meyakinkan dan menimbulkan kesan baik kepada orang lain.
4. Kemampuan Manajerial
 - a. Kemampuan mengembangkan orang lain : kemampuan untuk mendorong atau mengajar pengembangan orang lain
 - b. Memberi arahan dan memanfaatkan kekuasaan jabatannya
 - c. Kerja kelompok dan kerja sama
 - d. Kepemimpinan Kelompok
5. Kemampuan mengembangkan orang lain: kemampuan untuk mendorong atau mengajar pengembangan orang lain.

- a. Berpikir Analitis : Kemampuan memahami situasi/ permasalahan dengan menguraikan masalah menjadi bagian yang rinci dan memikirkan langkah kedepan.
 - b. Berpikir Konseptual: Kemampuan untuk memahami masalah yang ada melalui penyatuan berbagai hal/ pola yang terpisah
 - c. Keahlian professional: Penguasaan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan berupa keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan pengetahuan.
6. Keefektifan Personal (Personal Effectivness)
- a. Pengendalian Diri : Kemampuan untuk mengendalikan emosi dan perilaku negatif
 - b. Percaya diri
 - c. Fleksibilitas
 - d. Komitmen terhadap organisasi

E. FUNGSI DALAM KEPEMIMPINAN

Pada dasarnya kepemimpinan dibagi menjadi 2 aspek yaitu Fungsi Administratif adalah mengadakan semua keperluan dan kebijakan administrasi dalam organisasi dan menyediakan fasilitas yang diperlukan. Fungsi sebagai Top Manajemen, yang dimaksud adalah pemimpin yang melakukan proses pembuatan Perencanaan, Pengorganisasian, Kepegawaian, Arah, Pesanan, dan Kontrol. Sedangkan menurut Hadari Nawawi fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif. Pemimpin bertugas sebagai komunikator yang mengatur apa (isi perintah) dan bagaimana cara melakukannya, kapan waktu pelaksanaannya dan dimana tempat mengerjakannya, dalam hal agar keputusan padat diwujudkan dengan efektif dengan kata lain adalah orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah yang diperintahkan oleh pemimpin.
2. Fungsi Konsultasi. Dalam situasi ini pemimpin melakukan cara berkomunikasi dua arah dalam upaya menetapkan sebuah keputusan yang efektif dan membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dengan orang yang dipimpinya.

3. Fungsi Partisipasi. Pemimpin dapat meminta anggotanya dalam membantunya dalam pengambilan keputusan dan melaksanakannya selagi pendapat dari anggotanya dapat diterima dan baik bagi organisasi.
4. Fungsi Delegasi. Pemimpin dapat melimpahkan atau memberikan wewenang kepada anggota yang dipercaya dan dapat bertanggung jawab dalam hal membuat dan menetapkan keputusan.
5. Fungsi Pengendalian. Pemimpin dapat melakukan pengendalian terhadap anggota dengan cara bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan pada saat kegiatan berlangsung.

F. PENGAMBILAN KEPUTUSAN BAGI PEMIMPIN

Pengambilan keputusan adalah salah satu proses bagaimana seorang pemimpin dapat menentukan mengenai suatu cara bertindak, mencari solusi, mengevaluasi alternatif strategi yang ada dan memilih antara berbagai pilihan. Pengambilan keputusan adalah hal yang penting bagi seorang pemimpin agar mengurangi kesalahan yang diambil pada proses pengambilan keputusan. Maka proses pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif dan diperlukan intuisi dan pemikiran yang sistematis yang baik agar para pemimpin dapat mengambil keputusan dengan tepat.

Beberapa dasar bagi seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan adalah intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional. Intuisi adalah keputusan yang diambil bersifat subjektif karena berdasarkan perasaan dari pemimpin. Pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan, akan tetapi pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena tidak dapat dibandingkan. Keputusan berdasarkan pengalaman hadir sebagai sebuah pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan ini didasarkan kegagalan, pengalaman yang bermanfaat bagi pengetahuan praktis bagi seorang pemimpin. Selanjutnya keputusan yang diambil berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup adalah salah satu Teknik pengambilan keputusan yang baik dan solid. Fakta akan membentuk sebuah data yang dapat memberikan informasi bagi para pemimpin untuk pengambilan keputusan dengan baik. Wewenang adalah salah satu dasar

untuk pengambilan keputusan berdasarkan posisi dan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik manajemen. Sedangkan rasional hadir berdasarkan sifat objektif dan dapat diukur apabila dampak yang yang dihasilkan dirasakan lebih besar dibandingkan keburukannya.

Dalam pengambilan keputusan yang baik seharusnya mengambil keputusan dengan tiga tahap yaitu. Pertama aktivitas intelegensi yaitu proses pemilihan situasi dengan kondisi dengan memanfaatkan kecerdasan dan dilanjutkan dengan aktivitas desain dengan menemukan masalah, mengembangkan pemahaman, dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut. Dan terakhir adalah aktivitas pilih dengan memilih salah satu tindakan dari beberapa alternatif dan kemungkinan pemecahan masalah dan keputusan yang diambil. Beberapa proses pengambilan keputusan bagi seorang pemimpin adalah:

1. Pengenalan dan perumusan masalah. Seorang pemimpin harus mengetahui masalah yang terjadi sehingga perlu dilandaskan oleh kesadaran akan masalah dan pengenalan masalah. Perumusan masalah perlu dirumuskan dengan jelas sehingga focus penyelesaiannya dan dikelola dengan baik. Perumusan masalah penting untuk memberikan panduan tentang apa saja yang perlu diambil dalam pengambilan keputusan.
2. Pencarian alternatif. Pencarian alternatif ini terkait dengan seberapa banyak solusi yang tersedia dalam pengambilan keputusan yang didasarkan pada perumusan masalah yang telah disusun sebelumnya. Semakin banyak alternatif maka semakin memberikan banyak pilihan dan semakin matang.
3. Pemilihan Alternatif. Berbagai alternatif tersebut harus mampu disusun dan dipertimbangkan dengan baik. Dalam tahap ini perlu juga dipertimbangkan prediksi atas aspek kemanfaatan dan risiko yang terjadi jika pengambilan keputusan dilakukan.
4. Pengambilan Keputusan. Pemimpin sebagai pengambil keputusan yakin atas pilihannya sehingga tidak memiliki keraguan dalam melaksanakannya. Pengambilan keputusan akan disertai dengan sikap dan perilaku yang terkait dengan keputusannya tersebut.
5. Evaluasi. Tahap evaluasi dilakukan untuk memantau dan menilai apakah keputusan yang telah diambil telah sesuai dengan tujuannya

6. Solusi. Solusi adalah tahapan dimana hasil evaluasi perlu ditindaklanjuti dengan baik agar kepentingan organisasi mampu terjaga dengan baik.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu pertimbangan hal berwujud emosional maupun rasional perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Dasar pencapaian tujuan (setiap keputusan tidak berorientasi pada kepentingan pribadi namun kepentingan yang lebih besar). Selanjutnya pembuatan alternatif pilihan, tindakan mental menuju tindakan fisik dan membutuhkan waktu yang cukup lama.

G. KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KEPEMIMPINAN PELAYANAN

Kepemimpinan Partisipatif adalah Gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh seorang pemimpin yang melibatkan pegawai dalam berbagai jenjang struktur untuk turut berkontribusi dengan berbagai cara sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan menjadi lebih efektif dan efisien. Pemimpin partisipatif adalah fasilitator yang berbagi visi yang sama dan nilai-nilai dengan pegawai. Kepemimpinan partisipatif dikaitkan dengan konsesus, konsultasi, delegasi dan keterlibatan. Tugas utama dari kepemimpinan parsipatif adalah berkonsultasi dengan pegawai dan mengevaluasi pendapat dan saran mereka sebelum membuat keputusan akhir Menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan sehingga sangat penting untuk didengarkan dan dipertimbangkan masukan yang didapatnya.

Implementasi kepemimpinan partisipatif telah mengubah struktur hierarki organisasi berbasis tradisional ke struktur hierarki organisasi berbasis jaringan dimana struktur sangat non hierarkis dilaksanakan dari bawah ke atas dan keputusan dibuat secara kolektif dalam kelompok (Dessler, 2011). Beberapa manfaat dari melakukan kepemimpinan berbasis partisipatif adalah:

1. Meningkatkan kepuasan kerja: Kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja seluruh pegawai yang ada didalam organisasi
2. Meningkatkan kreativitas dan inovasi
3. Meningkatkan kualitas keputusan: Kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kualitas keputusan karena keputusan yang diambil adalah keputusan bersama yang tentu dipertimbangkan.
4. Meningkatkan kualitas kehidupan kerja: Gaya kepemimpinan partisipatif akan memiliki kedekatan personal dengan pegawai yang ada didalam organisasi karena ia akan sering berinteraksi.
5. Meningkatkan motivasi kerja pegawai: Kepemimpinan partisipasi mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai yang ada didalam organisasi karena mereka merasa pemimpin memberikan perhatian yang baik
6. Meningkatkan komitmen organisasional pegawai.

Kepemimpinan partisipatif erat kaitannya dengan kepemimpinan pelayanan. Kepemimpinan Pelayanan simpel adalah kepemimpinan yang melayani. Disaat ini diperlukan seseorang pemimpin yang dapat Dimana fokus dari tipe kepemimpinan ini adalah tentang pengikutnya, kurang lebih ada 3 fokus yang ditekankan dalam gaya kepemimpinan masa kini memberdayakan orang lain. Dan kepemimpinan pelayanan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat menggabungkan antara saling pengertian, respek dan kejujuran. Sehingga cara-cara pendekatan yang digunakan menggunakan adalah bagaimana kepemimpinan dijalankan untuk melihat sebagai peluang untuk melayani sesama. Berbagi kekuasaan dan menjalankan keterikatan pekerja. Selanjutnya kepemimpinan pelayanan lebih suka pendekatan sebagai seorang pendengar dan memahami kondisi orang lain.

Berbagi kekuatan adalah salah satu ciri bagi sebagai seorang pemimpin pelayanan untuk mempersiapkan untuk membentuk pemimpin dimasa yang akan datang. Ciri yang paling terlihat adalah Ketika seorang pemimpin tidak pelit untuk membagi ilmu yang mereka punya sehingga para pengikutnya menjadi tambah kuat dan pintar. Seorang pemimpin yang melayani akan mendahulukan kebutuhan para pengikutnya dan

memenuhi kebutuhan para pengikut, kerja akan lebih optimal dalam mencapai suatu tujuan. Membantu para pengikut untuk berkembang akan membuat hal luar biasa bagi kemajuan organisasi.

Pemimpin yang partisipatif dan pelayanan sangat menekankan kepada kualitas. Kualitas adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas. Serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan konsumen atau pelanggan (Goleman, 2002). Kualitas adalah *conformance to requirement* atau kesesuaian dengan apa yang disyaratkan maupun distandardkan. Artinya, suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Kualitas dalam konteks kepemimpinan adalah upaya sistematis dan terencana yang dilakukan oleh pemimpin organisasi untuk memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan organisasi (baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal) melalui penciptaan produk yang berorientasi pada nilai nilai keunggulan dan kebaikan.

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Strategi yang dapat dilakukan oleh pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai melalui beberapa hal menurut Wijono (2018) :

1. Pemimpin perlu mendesain pelatihan yang kontekstual (sesuai dengan pekerjaan aktual yang diemban), berkesinambungan, memadai dan sesuai dengan pekerjaan aktual yang dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai.
2. Pemimpin memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan disertai dengan penyediaan alternatif bantuan keuangan bagi pegawai yang melanjutkan pendidikan.
3. Pemilihan tutor atau mentor. Pemimpin perlu merekrut dan memfasilitasi pegawai untuk memperoleh tutor yang sesuai dengan kebutuhan dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai.
4. Pemberian kesempatan studi banding. Pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan studi banding atau benchmark terhadap perusahaan lain yang lebih besar.

5. Pemimpin perlu menyusun kembali formula penghasilan yang memadai bagi pegawai karena penghasilan yang memadai akan menjadi sumber motivasi dan mampu meningkatkan antusiasme pegawai dalam bekerja
6. Pemimpin perlu menetapkan jam kerja yang proporsional sehingga pegawai akan bekerja dengan fokus dan tanpa beban.
7. Pemimpin perlu mempersiapkan jenjang karier yang memadai bagi pegawai yang mampu secara berkesinambungan dan progresif meningkatkan kualitas pekerjaannya.

Sehingga ciri-ciri pemimpin yang berkualitas adalah fokus, percaya diri, transparansi, integritas, inspirasi, gairah, kreativitas dan Inovasi, kesabaran tahan uji, otentik, terbuka terhadap kritik, partisipatif, pemberi Solusi dan pemotivasi bawahan. Selanjutnya akan dibahas beberapa karakter pemimpin pada masa kini dan masa yang akan datang.

H. KOMPETENSI PEMIMPINAN DIMASA YANG AKAN DATANG

Kepemimpinan saat ini dituntut untuk memiliki beberapa kompetensi tambahan untuk menjadi seorang pemimpin dimasa yang akan datang. Kepemimpinan pada masa yang akan datang membutuhkan karakter dan kompetensi. Karakter adalah apa yang diperlihatkan oleh seseorang dan kompetensi adalah apa yang bisa dilakukan. Secara realita karakter dan kompetensi dapat menggerakkan segalanya didalam organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki karakter yang intelektual, karakter psikologi dan emosional yang kuat dan jiwa sosial. Karakter ini akan membentuk pemimpin yang disegani oleh lingkungan dari organisasi. selain itu, kompetensi pemimpin dimasa yang akan datang yaitu menggunakan teknologi. Beberapa kompetensi yang diperlukan menurut Suwatno, (2019) adalah:

1. Inovasi dan Kreativitas. Para pemimpin harus mengeluarkan cara-cara yang tidak biasa dalam membuat suatu gagasan yang baru dan pengambilan keputusan yang belum terpikirkan sebelumnya dalam mengeluarkan suatu produk atau jasa.
2. Didorong oleh data. Para pemimpin harus memiliki keinginan untuk menggunakan dan didorong dalam pengambilan keputusan berbasis

data. Karena data adalah kumpulan dari informasi yang relevan untuk dapat menggambarkan kondisi real pada suatu fenomena.

3. Adaptabilitas. Para pemimpin kedepannya harus bisa beradaptasi dengan perubahan dan kondisi yang tidak menentu saat ini untuk dapat bekerja lebih fleksibel, cepat, tanggap dan tepat dalam mengambil sebuah kebijakan sesuai dengan kondisi saat ini.
4. Kepemimpinan visioner. Pemimpin visioner berperan dalam mencipta, memelihara, mengembangkan, mengkomunikasikan dan menyegarkan visi organisasi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat.
5. Mengatur keragaman. Seorang pemimpin harus bisa mengatur perbedaan yang terjadi didalam organisasi sehingga setiap orang semakin respek.
6. Literasi digital. Adalah memahami dan dapat menggunakan perangkat digital untuk memudahkan dalam pekerjaan.
7. Orientasi hasil. Seorang pemimpin harus dapat memiliki orientasi hasil dan memiliki target yang jelas pada pengikutnya.

Pemimpin masa depan harus tahu bagaimana mereka, tahu apa mereka percaya dan menghargai, dan bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan tersebut secara terbuka dan terus terang. Kepemimpinan masa depan harus menjadi seorang pemimpin yang mencontohkan perilaku etis, kepercayaan, harapan positif bahwa orang lain tidak akan bertindak secara oportunistik karakteristik utama bahwa seorang pemimpin dapat dipercaya:

1. Integrity, mengacu pada kejujuran dan kejujuran
2. Kebajikan, berarti orang yang dipercaya memiliki Anda kepentingan di hati, bahkan jika milikmu belum tentu sejalan dengan milik mereka.
3. Kemampuan, mencakup melewati teknis individu dan pengetahuan dan keterampilan interpersonal Kecenderungan kepercayaan mengacu pada seberapa besar kemungkinan seorang karyawan tertentu adalah mempercayai seorang pemimpin. Pemimpin yang mematahkan psikologis kontrak dengan pekerja, menunjukkan bahwa mereka tidak dapat dipercaya, akan menemukan karyawan kurang puas, kurang berkomitmen, memiliki intensitas yang lebih tinggi untuk turnover,

terlibat perilaku kewarganegaraan yang lebih rendah, dan memiliki tugas yang lebih rendah kinerja.

Dalam kepemimpinan tentu saja banyak hambatan yang dilalui oleh pemimpin, hambatan-hambatan tersebut dapat dibagi menjadi 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal karena Kurangnya motivasi dari pemimpin itu sendiri, emosi yang tidak stabil, tidak percaya diri, takut dalam mengambil risiko, terbatasnya kecakapan pemimpin. Sedangkan Faktor eksternal karena tidak adanya dukungan dari orang terdekat, tidak adanya dukungan dari bawahan, terlalu banyak tekanan.

I. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI MASA DEPAN

Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang mempunyai visi, keberanian dan kerendahan hati untuk terus menerus belajar serta mengasah kecakapan dan emosinya. Visi harus memiliki gambaran yang jelas, menawarkan suatu cara yang inovatif untuk memperbaiki dan mendorong adanya berbagai tindakan yang dilakukan untuk mewujudkan perubahan yang lebih baik. Pemimpin visioner berperan dalam mencipta, memelihara, mengembangkan, mengkomunikasikan dan penyegarkan visi organisasi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat. Pemimpin visioner adalah pribadi pribadi yang memiliki visi menarik serta mampu mendorong stakeholders organisasi dan pegawai untuk mewujudkan pencapaian visi dengan baik. Mereka menginspirasi orang, merevitalisasi organisasi dan memobilisasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mengubah visi menjadi kenyataan. Nilai-nilai utama pemimpin visioner adalah memiliki kekhasan dalam kepercayaan diri, kesadaran ini dan empati. Selain itu, pemimpin organisasi kedepan memiliki ciri sebagai berikut :

1. Komitmen terhadap nilai spiritual. Ciri ini paling menonjol pada pemimpin visioner. Pemimpin visioner mewujudkan integritas pribadi, memancarkan energi, vitalitas dan kehendak yang kuat untuk bertindak.
2. Visi yang Inspiratif. Visi ini mampu memberikan inspirasi dalam bentuk kemampuan untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan oleh

organisasi, didukung oleh inspirasi positif dari masa depan dan arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi organisasi tersebut.

3. Hubungan Baik. Pemimpin visioner menghormati hubungan baik dengan siapa saja, diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan mengangga[mereka itu adalah ase terbesar bagi organisasi
4. Inovatif. Pemimpin visioner berani mengambil langkah inovatif. Ia mampu mengubah paradigma lama yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan zaman, kemudian menciptakan strategi yang inovatif dengan pemikiran konseptual, sistemik, strategik dan aplikatif.
5. Komunikasi Efektif : Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pegawai
6. Antisipatif terhadap perubahan : Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang yang timbul dilingkungan organisasi
7. Pembelajar Berkelanjutan: Pemimpin visioner harus mampu secara berkelanjutan mengambil bagian dalam berbagai program pengembangan dan pelatihan baik berasal dari organisasi tempat ia mengabdikan
8. Merangkul perubahan : Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah bagian penting bagi pertumbuhan dan pengembangan organisasi.

Contoh yang relevan adalah CEO Nvidia Huang digelar titel Business Person of the Year dari majalah Fortune bukan tanpa sebab. Sejak memimpin perusahaan chip asal Santa Clara, California, itu 24 tahun silam, langkah perusahaan seolah tidak terhenti.

1. Visioner. Dari merancang GPU, Nvidia kini menjadi perusahaan yang produknya ada di mana-mana. Bahkan, menentukan masa depan industri teknologi, seperti kecerdasan buatan, realitas bertambah, hingga ponsel. Ini karena Huang sendiri sangat visioner. Karena dia sendiri yang menciptakan kebutuhan akan GPU, maka Huang-lah yang tahu seberapa besar teknologi tersebut dapat dioptimalkan. Dengan 70 persen market share, Nvidia mengalahkan Intel dan Advanced Micro Devices (AMD).

2. Menciptakan Produk Bernilai Tinggi. "Huang sadar akan potensi artificial intelligence dan deep learning, serta menciptakan produk untuk memecahkan berbagai masalah," ujar analis Jeff Marks. Itulah mengapa Nvidia bisa begitu cepat berkembang. Chip produksi Huang dicari oleh berbagai perusahaan karena kemampuannya untuk memecahkan berbagai problem di industri, mulai cloud, ponsel, hingga video game. Huang dianggap sukses membuat produk yang dapat memecahkan hal-hal yang sebelumnya tidak terpecahkan.
3. Pemimpin Idaman. Oleh para stafnya, Huang disebut sebagai pemimpin idola. Ia sangat peduli terhadap bawahannya, tegas, cerdas, dan otentik. Saat ini karyawan Nvidia sudah mencapai 11.000 orang. Budaya perusahaan dibangun dengan komunikasi terbuka dan akses langsung ke CEO. Huang bahkan tidak memiliki kantor mewah. Setiap hari ia berada di kantor pusat Nvidia dan terus berpindah-pindah ke divisi perusahaan yang berbeda-beda untuk memberi solusi dan arahan.

J. RANGKUMAN MATERI

Seorang pemimpin dalam organisasi haruslah pandai dalam memotivasi para anggotanya agar masing-masing individu dapat bekerja dengan tulus dan maksimal. Peran pemimpin dalam memotivasi bawahannya pastinya akan berdampak positif pada tingkat kepuasan kerja dari masing-masing anggota. Dengan adanya motivasi dalam organisasi, setiap individu akan merasa lebih percaya diri dan dapat membangun energi positif dari dirinya sendiri. Seorang pemimpin yang baik, pastinya tidak akan membiarkan anggotanya terjebak dalam keputusasaan. Maka dari itu, pemimpin dituntut untuk dapat memahami segala permasalahan dalam organisasi dan berusaha untuk memecahkan masalah tersebut secara bersama-sama. Dengan membangun komunikasi dan ikatan terhadap bawahannya, hal itu tentu dapat membuat karyawan lebih termotivasi dan lebih percaya diri untuk memberikan ide dan inovasi terbaru untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun jika antara karyawan dan Pemimpin tidak memiliki komunikasi yang baik pastinya akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan karena tidak adanya harmonisasi antara karyawan dan Pemimpin.

Karyawan cenderung akan bersifat pasif dan enggan untuk memberikan kinerja terbaiknya, dan mengakibatkan terjadinya kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin sangat penting untuk meningkatkan motivasi bagi karyawannya sehingga kinerja meningkat dan individu tersebut selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi atau kelompoknya. Sehingga beberapa hal yang ditekankan untuk menjadi pemimpin masa depan adalah:

1. Menginspirasi dan Memotivasi. Pemimpin yang baik dan hebat adalah yang mampu menciptakan proyek masa depan, dan pemimpin juga akan memberikan gambaran proyek tersebut dengan jelas dan menarik sehingga memotivasi anggota agar dapat meraihnya.
2. Memiliki Integritas dan Kejujuran Tinggi. Penting sekali dalam hal ini Integritas dan kejujuran yang tinggi, pemimpin harus melakukan apa yang pernah mereka ucapkan dan anggota pasti akan melakukan hal yang sama, dan juga dalam hal kejujuran penting sekali dalam kepemimpinan harus berkata atau menjawab sesuatu dengan jujur meskipun akan menimbulkan konflik dengan anggota, tetapi pemimpin dan anggota akan tetap bekerja dengan baik selagi bisa didiskusikan dengan baik dan bekerja sama dengan baik,
3. Pelajari dan Selesaikan Masalahnya. Pemimpin mempunyai skill yang tidak dimiliki oleh rekan yang lainnya dikarenakan pemimpin dilatih untuk mempelajari suatu masalah dan menyelesaikan masalah tersebut dengan baik.
4. Bekerja Agar Hasilnya Tercapai. Jika ada beberapa anggota yang melihat dibelakang dan hanya melihat prosesnya, namun disinilah tugas seorang pemimpin untuk terjun bersama anggota agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, dan seorang pemimpin mempunyai kekuatan untuk memberikan dorongan kepada anggotanya agar target tercapai tepat waktu.
5. Komunikasi yang Bagus. Ada banyak cara seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan anggotanya, hal yang terpenting adalah pekerjaan selesai dengan baik dan tepat waktu dengan apapun media komunikasinya, tidak lupa pemimpin harus memberikan jobdesc yang jelas dan terus berkomunikasi dengan anggota agar pekerjaan berjalan dengan benar sesuai rencana.

6. Memiliki Hubungan Erat. Pemimpin haruslah memiliki hubungan yang baik dengan semua anggotanya , pemimpin harus mempercayai anggotanya dan sebaliknya. Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang sangat besar dalam organisasi dan artinya hubungan didalam organisasi harus tercipta dengan baik.
7. Bersikap Profesional. Pemimpin harus bersikap professional dalam segala hal, dan tentu dalam membimbing anggotanya.
 - a. Memberikan Strategi. Pemimpin harus mempunyai misi dan visi jangka panjang, dan mempunyai solusi dalam mengalami masalah yang besar, karena pemimpin dituntut untuk menjadi orang yang taktis dalam menghadapi persaingan pasar yang ada.
 - b. Bersifat Membangun. Pemimpin yang baik hendaklah terus membangun dan mengembangkan skill dan profesionalitasnya, mereka mencari anggota yang baik dan memberikan training yang baik agar bisa menjadi generasi penerus yang baik.
 - c. Melakukan Inovasi. Dalam bidang bisnis, pemimpin harus terus berinovasi agar dapat bertahan di tengah kompetisi yang ketat.

PERTANYAAN

1. Jelaskan perbedaan pemimpin, kepemimpinan dan manajemen?
2. Sebutkan 2 jenis teori kepemimpinan yang masih relevan dan berikan contoh pada perusahaan saat ini?
3. Apa saja kompetensi yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin?
4. Gaya kepemimpinan seperti apa yang diperlukan pada kondisi perusahaan pada era saat ini?
5. Seperti apa ciri-ciri pemimpin pada masa depan?



BAB
10

STRUKTUR ORGANISASI

A. DESKRIPSI SINGKAT

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai struktur organisasi yang menjadi sebagai acuan dasar dalam menjalankan sebuah organisasi berdasarkan struktur yang telah dibentuk. Seorang pemimpin harus tepat dalam membuat suatu struktur karena akan mempengaruhi bagaimana perusahaan itu dapat berjalan dengan baik. Maka dari itu, tinjauan dari sisi praktis dan teoritis akan dibangun untuk memahami bagaimana struktur itu dapat dirancang dan diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan organisasi pada masa ini dan masa yang akan datang.

B. PENGERTIAN

Struktur Organisasi adalah suatu garis yang menentukan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Terdapat beberapa elemen struktur organisasi yang ada pada sebuah organisasi, sehingga setiap organisasi harus memahami elemen tersebut untuk dapat membangun sebuah struktur organisasi yang tepat dan dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Berikut elemen penting dalam suatu struktur organisasi menurut Robbins dan Judge (2016):

1. Spesialisasi Pekerjaan Spesialisasi kerja sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi lagi menjadi pekerjaan-pekerjaan terpisah.

2. Divisi tenaga kerja: Membuat penggunaan keterampilan karyawan secara efisien dan meningkatkan keterampilan karyawan melalui pengulangan dan pelatihan khusus lebih efisien Memungkinkan penggunaan peralatan khusus.
3. Departementalisasi adalah dasar dimana pekerjaan dalam organisasi berada dikelompokkan bersama. Kegiatan pengelompokan berdasarkan: Dengan fungsi yang dilakukan. Misalnya: teknik, akuntansi dan lainnya. Dengan jenis produk atau layanan yang dihasilkan organisasi. Berdasarkan geografi atau wilayah, saat pelanggan organisasi tersebar di area geografis yang luas dan memiliki kebutuhan serupa berdasarkan lokasi mereka. Dengan proses. Pelanggan atau produk mungkin melalui beberapa departemen sebelum menerima layanan (untuk pelanggan) atau menjadi barang akhir (untuk produk). Berdasarkan jenis pelanggan yang ingin dijangkau organisasi. Pelanggan di setiap departemen memiliki seperangkat masalah dan kebutuhan yang paling baik dipenuhi dengan memiliki spesialis untuk masing-masing.
4. Rantai Komando garis wewenang tak terputus yang membentang dari puncak organisasi hingga eselon terendah dan menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa. Otoritas itu sendiri adalah hak yang melekat dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah dipatuhi. Kesatuan komando mengatakan bahwa seseorang harus memiliki satu dan hanya satu atasan yang menjadi tanggung jawabnya secara langsung.
5. Span of Control jumlah bawahan seorang manajer dapat diarahkan secara efisien dan efektif sehingga Semakin lebar atau besar rentangnya, semakin efisien organisasi tersebut. Rentang sempit memiliki tiga kelemahan utama: 1. Mahal karena menambah tingkat manajemen. 2. Itu membuat komunikasi vertikal dalam organisasi menjadi lebih kompleks memperlambat pengambilan keputusan dan cenderung mengisolasi manajemen atas. 3. Ini mendorong pengawasan yang terlalu ketat dan menghambat otonomi karyawan.
6. Sentralisasi dan Desentralisasi Sentralisasi = sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam suatu organisasi. Organisasi terpusat: manajer puncak membuat semua keputusan, dan

manajer tingkat bawah hanya melaksanakan arahan mereka. Desentralisasi: sejauh mana pengambilan keputusan tersebar di seluruh organisasi. Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan dalam pengambilan keputusan, dan karyawan cenderung tidak merasa terasing dari mereka yang membuat keputusan yang memengaruhi kehidupan kerja mereka.

7. Formalisasi sejauh mana pekerjaan dalam organisasi distandarisasi. - Formalisasi tinggi: deskripsi pekerjaan eksplisit, banyak aturan organisasi, dan prosedur yang jelas yang mencakup proses kerja dalam organisasi formalisasi rendah: perilaku kerja relatif tidak terprogram, dan karyawan memiliki banyak kebebasan untuk menerapkan kebijaksanaan dalam pekerjaan mereka.

C. DESAIN STRUKTUR ORGANISASI

Didalam memahami struktur organisasi, terdapat dua desain yang esensial untuk dapat dipahami yaitu desain organisasi umum dan struktur sederhana, birokrasi, dan struktur matriks. Berikut ini dijelaskan beberapa desain struktur organisasi menurut Kembauw dkk (2020):

1. Struktur Sederhana Sebuah struktur yang ditandai dengan tingkat rendah departemen, rentang kendali yang luas, otoritas terpusat pada satu orang, dan sedikit formalisasi. Paling banyak dipraktikkan dalam bisnis kecil di mana manajer dan pemiliknya adalah satu dan sama. Keuntungan: Cepat, fleksibel dan murah untuk dioperasikan, Akuntabilitas jelas. Kekurangannya adalah sulit untuk mempertahankan apapun selain organisasi kecil dan Menjadi semakin tidak memadai sebagai organisasi tumbuh karena formalisasinya rendah dan sentralisasinya tinggi sehingga pengambilan keputusan biasanya menjadi lebih lambat dan risikonya karena semuanya bergantung pada satu orang.
2. Birokrasi adalah struktur tugas rutin yang sangat operasional yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan regulasi yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, otoritas terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Birokrasi bergantung pada standar

proses kerja untuk koordinasi dan kontrol. Biasanya diimplementasikan oleh Bank, Department Store dan Kantor Pemerintah. Keuntungannya adalah memiliki kemampuan untuk melakukan aktivitas standar dengan cara yang sangat efisien, memiliki formalisasi standar sehingga memungkinkan pengambilan keputusan menjadi terpusat. Kerugiannya adalah tidak ada ruang untuk modifikasi dan hanya efisien selama karyawan menghadapi masalah familiar aturan keputusan terprogram.

3. Struktur Matriks adalah struktur yang menciptakan garis otoritas ganda dan menggabungkan departemenalisasi fungsional dan produk. Keuntungannya adalah memiliki kemampuan untuk memfasilitasi koordinasi ketika organisasi memiliki sejumlah aktivitas yang kompleks dan saling bergantung sehingga ada kontak langsung dan sering antara spesialisasi yang berbeda dalam matriks dapat memungkinkan Informasi lebih cepat menjangkau orang-orang yang membutuhkannya, mencapai skala ekonomi dan memfasilitasi alokasi spesialisasi dengan menyediakan sumber daya terbaik dan cara yang efektif untuk memastikan penyebaran yang efisien. Kekurangan tanpa kesatuan konsep komando, ambiguitas siapa yang melapor kepada siapa meningkat secara signifikan dan sering kali menimbulkan konflik.
4. Organisasi virtual adalah sebuah organisasi inti kecil yang mengalihdayakan fungsi bisnis utamanya. Sangat terpusat dengan sedikit atau tanpa departementalisasi sehingga meminimalkan biaya birokrasi karena tidak ada organisasi yang bertahan lama untuk dipertahankan. Disamping itu mengurangi risiko jangka panjang dan biayanya karena tidak ada jangka panjang sebuah tim dibentuk untuk jangka waktu tertentu dan kemudian dibubarkan. Keuntungan yang diperoleh sistem ini memberikan fleksibilitas maksimum sambil berkonsentrasi pada hal terbaik yang dilakukan organisasi. Kekurangannya adalah kurang dapat beradaptasi dan inovatif dibandingkan dengan jaringan komunikasi dan kolaborasi yang mapan, mengurangi kendali atas bagian-bagian utama bisnis.
5. Organisasi tanpa batas adalah organisasi yang berusaha menghilangkan rantai komando, memiliki rentang kendali yang tidak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan.

Tipe ini memiliki konsep menghilangkan batasan internal vertikal (hierarki) dan horizontal (departemen).

Perampingan Organisasi terkadang dilakukan sebagai tujuan dari bentuk organisasi baru adalah untuk meningkatkan ketangkasan dengan menciptakan organisasi yang ramping, fokus, dan fleksibel. Perusahaan mungkin perlu memotong divisi yang tidak menambah nilai. Perampingan adalah upaya sistematis untuk membuat organisasi pembelajar dengan menjual unit bisnis, menutup lokasi, atau mengurangi staf. Dampak yang terasa adalah menyebabkan hilangnya pangsa pasar dan perubahan permintaan konsumen. Beberapa perusahaan mungkin memerlukan perampingan hanya untuk bertahan, dan yang lainnya perlu mengarahkan semua upaya mereka ke kompetensi inti mereka. Berikut ini adalah beberapa strategi efektif untuk perampingan dan saran untuk menerapkannya menurut Rijal dkk (2020).

1. Investasi Perusahaan yang berhemat untuk fokus pada kompetensi inti lebih efektif ketika mereka berinvestasi dalam praktik kerja dengan keterlibatan tinggi sesudahnya.
2. Komunikasi Karyawan kurang khawatir tentang hasil dan merasa perusahaan mempertimbangkan perspektif mereka saat mereka terlibat dalam diskusi.
3. Partisipasi Karyawan tidak terlalu khawatir jika mereka dapat berpartisipasi dalam proses dengan cara tertentu. Bantuan Pemberian pesangon, tunjangan perawatan kesehatan yang diperpanjang, dan bantuan pencarian kerja menunjukkan bahwa perusahaan benar-benar peduli dengan karyawannya dan menghargai kontribusinya.

Beberapa strategi yang dapat diterapkan dengan melihat struktur yang digunakan yaitu strategi minimisasi biaya adalah strategi yang menekankan pada pengendalian biaya, menghindari biaya inovasi atau pemasaran yang tidak perlu, dan pemotongan harga. Strategi imitasi adalah strategi yang berusaha untuk berpindah ke produk baru atau pasar baru hanya setelah kelayakannya telah terbukti. Ukuran Organisasi Bagaimana ukuran organisasi mempengaruhi strukturnya. Ketika sebuah organisasi tumbuh lebih besar, itu menjadi lebih mekanis. Karakteristik

organisasi besar: Lebih banyak spesialisasi Tingkat yang lebih vertikal Lebih banyak aturan dan regulasi. Terdapat beberapa contoh model dari struktur organisasi yang digunakan didalam perusahaan menurut Robbins dan Judge (2016) yaitu:

1. Model mekanistik Sebuah struktur yang dicirikan oleh departementalisasi ekstensif, formalisasi tinggi, jaringan informasi terbatas, dan sentralisasi.
2. Model organik Sebuah struktur yang datar, menggunakan tim lintas-hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan bergantung pada pengambilan keputusan partisipatif. Penyebab utama diferensiasi struktur organisasi: i. Strategi - Strategi inovasi adalah strategi yang menekankan pengenalan produk dan layanan baru yang utama. Perusahaan inovatif akan menggunakan gaji dan tunjangan yang kompetitif untuk menarik kandidat teratas dan memotivasi karyawan untuk mengambil risiko.

D. STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN STARTUP

Perusahaan startup adalah sebuah perusahaan yang baru merintis usahanya dan sedang dalam proses pengembangan dan penelitian. Dalam memulai usahanya, perusahaan ini mengaplikasikan ide-ide yang ramping dan teknologi untuk mendobrak dan membuat perubahan pada bisnis lama. Untuk mengembangkan bisnisnya, perusahaan startup biasanya lebih memprioritaskan generasi milenial untuk masuk ke dalam perusahaannya, karena generasi milenial dianggap lebih paham dan mengerti terhadap teknologi sehingga memudahkan dan mempercepat perusahaan dalam mengembangkan riset penelitiannya.

Startup lahir karena gaya manajemen pada bisnis lama dianggap lamban dan tidak cocok dengan kondisi jaman saat ini. Perusahaan startup diawali dengan struktur organisasi yang sangat kecil, tetapi inisiatifnya tinggi dan masing-masing sangat menguasai di bidangnya sehingga bekerja dengan lincah dan cepat. Dengan organisasi yang compact ini, mereka melakukan pertumbuhan dan pengembangan ide sehingga menghasilkan suatu terobosan yang luar biasa. Perusahaan startup selalu berkembang dan mudah menyesuaikan diri, karena itu perusahaan ini dianggap cocok

dengan kondisi saat ini yang cepat berubah dan tidak pasti. Perusahaan startup di dunia di inisiasi oleh munculnya platform aplikasi dimana antara satu pihak dan pihak lainnya akan dituntut untuk bekerja sama. Beberapa contoh Perusahaan Startup yaitu:

1. Gojek, sebuah platform aplikasi dimana kita bisa memesan sesuatu secara online tanpa harus mengunjungi tokonya.
2. Traveloka, sebuah platform aplikasi dimana kita dapat memesan tiket perjalanan wisata dan tempat penginapan secara online.
3. Tokopedia, sebuah platform aplikasi untuk berbelanja kebutuhan sehari-hari secara online.
4. Kredivo, sebuah platform aplikasi peminjaman uang secara online.
5. Ruang Guru, sebuah platform aplikasi sarana pendidikan secara online.

Dalam perusahaan startup ada istilah unicorn, yaitu sebuah platform yang memiliki nilai korporasi lebih dari 1 Milyar. Contoh dari platform yang sudah diberikan predikat unicorn yaitu gojek, traveloka, dan tokopedia. Berikut beberapa perbedaan perusahaan biasa dan startup menurut Abbas dkk (2020):

1. Pada perusahaan biasa, pendanaan berasal dari profit perusahaan sehingga dapat membiayai perusahaan secara berkesinambungan. Sedangkan pada perusahaan startup, pendanaan berasal dari investor dan membutuhkan modal yang sangat besar untuk dapat cepat berkembang.
2. Pada perusahaan biasa, hierarki perusahaan telah disusun secara formal dan kaku sehingga ada batasan antara karyawan dan atasan. Sedangkan pada perusahaan startup, hierarkinya lebih santai dan fleksibel sehingga tidak ada batasan untuk saling berkomunikasi antara karyawan dan atasan.
3. Pada perusahaan biasa, ritme kerja karyawan cenderung kaku dan tidak fleksibel karena memiliki job desc yang settled. Sedangkan pada perusahaan startup, karyawan dituntut untuk bekerja dan berkembang lebih cepat karena dengan jumlah karyawan yang tak seberapa mereka harus mempelajari dan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat.

4. Pada perusahaan biasa, setiap strategi dijalankan dengan sangat hati-hati untuk meminimalkan risiko yang muncul. Sedangkan pada perusahaan startup, banyak melakukan hal yang berpotensi menimbulkan risiko kegagalan yang besar.

Sebuah perusahaan startup dianggap ideal apabila struktur organisasinya memiliki 6 anggota inti seperti disebutkan diatas karena setiap bidang ditangani oleh anggota ahlinya masing-masing. Tidak semua perusahaan startup harus memiliki struktur organisasi yang terdiri dari 6 (enam) point itu. Struktur organisasi pada perusahaan dibuat menyesuaikan peran yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Beberapa kelebihan dan kelemahan Perusahaan Startup.

Kelebihan	Kelemahan
Memiliki pasar yang lebih luas	Memiliki risiko kegagalan yang lebih besar
Melahirkan kreativitas dan inovasi baru	Tekanan untuk selalu bekerja dengan perkembangan yang cepat
Mudah beradaptasi dengan perkembangan jaman yang cepat berubah.	Pendanaan sulit di dapat karena berasal dari individu dan memerlukan dana yang besar.

E. RANGKUMAN MATERI

Dengan semakin berkembangnya jaman, struktur organisasi semakin menjadi dinamis. Ini membutuhkan kemampuan untuk membangun tim berkinerja tinggi di mana keragaman disalurkan dengan cara yang mengurangi daripada meningkatkan kompleksitas struktur. Sebagai contoh perusahaan startup adalah sebuah perusahaan yang masih dalam proses pengembangan dan bertujuan untuk melahirkan sebuah inovasi baru dengan mengaplikasikan ide-ide yang ramping dan teknologi dengan mendobrak dan membuat perubahan pada bisnis lama. Perusahaan startup ini dianggap cocok pada era saat ini karena perusahaan ini dapat mengikuti ataupun menyesuaikan era saat ini yang cenderung cepat berubah dan tidak pasti. Namun struktur organisasi pada perusahaan startup tidak seformal seperti perusahaan general. Kelebihan dari perusahaan startup, yaitu mampu melahirkan suatu kreativitas dan inovasi

baru dan mudah beradaptasi dengan jaman saat ini. Startup juga memiliki riset pasar yang lebih luas. Perusahaan ini juga tentu saja memiliki kelemahan, yaitu selalu memiliki risiko kegagalan yang besar dalam pengembangannya. Pendanaan atau modal juga sulit di dapat karena berasal investor dan para karyawan cenderung mendapatkan tekanan untuk bekerja dan berkembang dengan cepat. Contoh dari perusahaan startup yaitu gojek, traveloka, tokopedia, kredivo, ruang guru, dan lain sebagainya yang berbentuk platform aplikasi dan bersifat dalam bidang jasa sosial ekonomi. Perbedaan antara kedua perusahaan ini dapat dilihat dari cara pendanaan, bentuk hierarki atau struktur organisasi perusahaannya, ritme kerja karyawan, dan strategi dari kedua perusahaan ini.

PERTANYAAN

1. Jelaskan perbedaan struktur birokrasi dan sederhana?
2. Jelaskan dua desain struktur organisasi?
3. Jelaskan bagaimana perusahaan startup bisa berkembang dan menghasilkan inovasi dengan cepat?
4. Mengapa perusahaan startup memiliki risiko kegagalan yang tinggi?
5. Hal apa saja yang harus dilakukan perusahaan startup agar sukses?



BAB
11

KEKUASAAN DAN POLITIK

A. DESKRIPSI SINGKAT

Kekuasaan dan Politik didalam Perusahaan, Kekuasaan yang berarti suatu gagasan yang berpacu pada karakteristik pemimpin ataupun karyawan. Kekuasaan dan Politik dalam perusahaan adalah salah satu cara seorang pemimpin yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan dalam menjalankan sesuatu yang ia sudah rencanakan dan sesuatu yang ada dan dialami dalam kehidupan setiap perusahaan tetapi agak sulit untuk mengukurnya yang penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan manajemen didalam suatu perusahaan. Dalam bab ini akan memahami dengan jelas mengenai konsep dari kekuatan dan bagaimana kekuasaan dapat memberikan dampak bagi seseorang didalam sebuah organisasi.

B. DEFINISI KEKUASAAN

Kekuasaan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mengikuti arahnya. Didalam sebuah organisasi, yang membedakan antara seorang atasan dan bawahannya adalah kekuasaan yang dimiliki oleh orang tersebut sehingga dapat memberikan perintah dan arahan kepada bawahannya.

Kekuatan di organisasi diibaratkan sebagai sebuah mata pedang yang apabila digunakan dengan baik akan memberikan dampak positif kepada penggunanya, sebaliknya jika salah digunakan dapat melukai orang lain dan diri sendiri.

Beberapa jenis kekuasaan ditemukan oleh French dan Raven pada tahun 1959 didalam buku Robbins dan Judge (2016). Keduanya membuat taksonomi yang membedakan 5 jenis kekuasaan, yaitu:

1. Kekuasaan Balas Jasa.

Kekuasaan ini merupakan kekuasaan yang menggunakan balas jasa atau reward untuk mempengaruhi seseorang untuk bersedia dalam melakukan sesuatu sesuai keinginannya. Balas jasa atau reward dapat berupa Gaji, upah, bonus, promosi, pujian, pengakuan atau penempatan tugas yang lebih menarik. Melalui kekuasaan balas jasa ini seorang pemimpin juga dapat menunda pemberian reward atau balas jasa apa bila bawahannya tidak melakukan apa yang telah diperintahkan. Contoh kekuasaan balas jasa adalah seorang pemimpin dalam perusahaan yang memiliki kekuasaan untuk memberikan penilaian hasil kinerja yang dilakukan karyawannya sehingga dapat menentukan apakah karyawan tersebut berhak mendapat reward atau tidak.

2. Kekuasaan Paksaan

Seperti namanya, kekuasaan ini cenderung lebih menggunakan ancaman atau hukuman untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan sesuatu sesuai keinginannya. Kekuasaan ini merupakan kebalikan dari kekuasaan balas jasa (reward power). Contohnya yaitu seorang pemimpin yang memberikan ancaman seperti pemberian surat peringatan, pemotongan gaji, penurunan jabatan, bahkan melakukan pemberhentian kerja atau PHK, jika karyawannya tidak mengikuti perintah yang diinstruksikan.

3. Kekuasaan Rujukan.

Yaitu kekuasaan yang diperoleh atas dasar kekaguman, keteladanan, kharisma, dan kepribadian dari seorang pemimpin. Contohnya adalah seorang pemimpin yang dapat memimpin banyak orang karena kepribadian dan kharismanya.

4. Kekuasaan Sah.

Yaitu kekuasaan yang diperoleh dari konsekuensi hierarki dalam organisasi. Kekuasaan ini berasal dari posisi resmi yang dijabat seseorang, baik itu dalam organisasi, birokrasi, ataupun pemerintahan. Seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi memiliki hak dan wewenang untuk memberikan perintah dan instruksi, dan seseorang yang sebagai anggota tim atau bawahannya berkewajiban untuk mengikuti instruksi atau perintah tersebut.

5. Kekuasaan Keahlian.

yaitu kekuasaan keahlian (*expert power*), kekuasaan ini muncul karena adanya keahlian yang dimiliki oleh seseorang. Sering kali seseorang yang memiliki pengalaman dan keahlian tertentu memiliki kekuasaan ahli dalam sebuah organisasi meskipun orang tersebut bukanlah seorang pemimpin. Biasanya orang-orang yang memiliki keahlian tertentu ini dipercaya oleh pemimpinnya untuk membimbing karyawan lainnya dengan benar. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain merupakan hal yang paling penting dalam kepemimpinan. Pada dasarnya, kekuasaan seseorang dalam suatu organisasi berasal dari posisi yang ditempatinya atau otoritas yang dimilikinya dalam organisasi tersebut. Sebagai seorang pemimpin tentu saja harus dapat menggunakan kekuasaan dengan efektif, sehingga mampu memberikan motivasi bagi bawahannya untuk bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan lebih baik lagi, menjunjung mutu dan kualitas, serta dapat melaksanakan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Kekuatan berasal dari dalam organisasi, berikut ini terdapat 2 macam kekuatan yang mendorong seseorang untuk bertindak yaitu:

1. Kekuatan berdasarkan posisi

Kekuasaan yang berdasarkan dari posisi adalah kekuatan untuk menggerakkan orang lain karena memiliki kekuatan, jabatan, otoritas, pengaruh, atau sesuatu yang lebih baik dari orang lain. Prinsip bagi seseorang yang memiliki *position power* adalah "anda harus melakukan apa yang saya katakan, karena saya memiliki jabatan, otoritas, atau pengaruh yang lebih besar dan lebih kuat atas dirimu".

2. Kekuatan dari dalam diri

Selanjutnya ada kekuatan berasal dari dalam diri, yaitu suatu kekuatan yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan orang lain atas dasar rasa peduli terhadap kehidupan dan perasaan orang tersebut. Seseorang dengan personal power memiliki prinsip-prinsip sama, terhubung dengan anda karena saya peduli mengenai diri dan perasaan anda". Dalam sebuah organisasi tentu personal power lebih baik dibandingkan position power, karena hasil yang dicapai dengan personal power akan menciptakan dampak yang terus menerus, bertahan lama, dan orang lain akan lebih respect kepada pemimpin yang menggunakan personal power-nya.

C. POLITIK DALAM ORGANISASI

Perilaku politik adalah kegiatan yang bukan termasuk peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi mempengaruhi serta berupaya mempengaruhi sisi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi. Ada dua jenis perilaku politik, yang pertama adalah perilaku politik yang sah (legitimate political behavior) adalah politik sehari-hari yang muncul dengan wajar. Seperti menentang kebijakan perusahaan atau organisasi lewat pemogokan atau berpegang ketat pada ketentuan yang ada. Kedua, perilaku politik tidak sah (illegitimate political behavior) adalah perilaku politik yang berat dan menyimpang, meliputi sabotase, protes-protes simbolis, dan lain-lain. Perbedaan ini menciptakan ketegangan (tension) yang harus diselesaikan lewat cara-cara politik. Cara-cara politik tersebut adalah:

1. Otokratik yaitu "kita lakukan dengan cara ini"
2. Birokratis yaitu "kita disarankan melakukan cara ini"
3. Teknokratis yaitu "yang terbaik dengan cara ini"
4. Demokratis yaitu "bagaimana kita melakukannya"

Selain cara-cara politik diatas terdapat beberapa ciri-ciri jenis kegiatan politik dalam organisasi, seperti menyerang atau menutup mata terhadap kedudukan pihak lain. Dalam organisasi sesekali terjadi salah satu individu atau kelompok yang menyerang pihak lain dengan tujuan untuk menjatuhkan pihak tersebut, atau menutup mata terhadap kesalahan

pihak lain karena kedudukannya dalam organisasi tersebut. Disamping itu, selektif dalam mendistribusikan informasi. Dengan lebih selektif dalam mendistribusikan informasi maka informasi dalam organisasi tersebut akan lebih terjaga kerahasiannya dan tidak akan tersebar kepada pihak lain diluar organisasi.

D. ETIKA BERPERILAKU POLITIK

Etika adalah standar moral suatu perilaku bersifat baik ataupun buruk menurut norma masyarakat. Perilaku politik yang etis umumnya adalah yang membawa manfaat pada suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan perilaku politik yang tidak etis adalah suatu perilaku yang hanya membawa manfaat bagi dirinya sendiri dan bahkan melukai organisasi. Terdapat tiga kriteria yang dapat membedakan apakah tindakan yang kita lakukan etis atau tidak etis yaitu prinsip utilitarianisme, hak, dan keadilan.

Maksud dari prinsip utilitarianisme adalah apapun keputusan yang diambil harus memberikan manfaat besar untuk organisasi dengan jumlah orang yang banyak, dan bukan semata-mata untuk mengambil keuntungan sepihak. Prinsip hak menekankan bahwa masing-masing dari kita memiliki kebebasan berpendapat dan berbicara, sebagaimana hal ini sudah diatur dalam UU tentang Hak Asasi Manusia. Prinsip keadilan adalah mengisyaratkan anggota untuk menegakkan aturan-aturan secara adil dan tidak berat sebelah.

Terlihat jelas bahwa ketiga kriteria tersebut bersifat bersaing, maksudnya adalah satu dari tiga kriteria dapat melemahkan Kriteria lainnya. Misalnya, dalam rangka pandemic Covid-19 perusahaan memecat 15% karyawannya yang dinilai kurang produktif. Menurut prinsip utilitarianisme, hal ini membantu atau bermanfaat bagi sebagian karyawan, namun pihak individu yang terkena dampak PHK tidak mendapatkan haknya (hak mendapatkan pekerjaan dan penghidupan) dan rasa keadilan (diperlakukan berbeda dari yang lain). Jelas hal ini harus sangat diperhatikan oleh siapapun yang melakukan tindakan politik. Karena ada the golden rule dari perilaku organisasi, yaitu “Perlakukan orang lain sebagaimana kamu ingin diperlakukan”.

E. RANGKUMAN MATERI

Kekuasaan dalam kelompok merupakan suatu keadaan dimana seseorang bisa memimpin orang banyak, dan memiliki wewenang yang mutlak dan mampu menarik perhatian serta dapat mendatangkan bantuan dari pihak lain atas perintahnya. Kekuasaan bersumber dari beberapa hal, kekuasaan yang mendasar pada kedudukan yang berasal dari kewenangan yang sah karena kedudukannya dalam organisasi. Dan kekuasaan berdasarkan pribadi yang melekat pada keunggulan individu.

Kekuasaan yang dimiliki seseorang di dalam organisasi meliputi 2 jenis, yaitu Position Power dan Personal Power. Position Power adalah kekuasaan yang melekat pada posisi seseorang dalam sebuah organisasi. Biasanya hal ini merupakan suatu keluhan, dimana posisi yang ditempati di suatu organisasi sangat mempengaruhi faktor kekuasaannya. Personal Power termasuk pengaruh potensial yang diturunkan dari kepakaran kerja dan potensi pengaruh berdasar persahabatan dan loyalitas. Kekuasaan ini mempengaruhi eksistensi seseorang di dalam organisasi.

Politik merupakan kegiatan dimana individu atau kelompok terlibat sedemikian rupa guna memperoleh dan menggunakan kekuasaan untuk mencapai kepentingannya sendiri. Atau dengan kata lain, politik adalah penggunaan power (kekuasaan) agar sesuatu tercapai. Munculnya politik dalam organisasi dikaitkan pula pada perilaku politik dikalangan anggota organisasi. Perilaku politik adalah kegiatan yang bukan termasuk peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi mempengaruhi serta berupaya mempengaruhi sisi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi.

PERTANYAAN

1. Bagaimana kepemimpinan berbeda dari kekuasaan?
2. Apa penyebab dan akibatnya penyalahgunaan kekuasaan?
3. Apa persamaan dan perbedaannya di antara lima dasar kekuatan?
4. Bagaimana politik bekerja dalam organisasi?
5. Apa peran ketergantungan dalam hubungan kekuasaan?
6. Apa penyebab, konsekuensi, dan etika perilaku politik?



BAB
12

BUDAYA ORGANISASI

A. DESKRIPSI SINGKAT

Memahami suatu budaya organisasi adalah mengenali ciri-ciri yang dapat dilihat dan dirasakan ketika kita berada didalam organisasi tersebut. Budaya organisasi memiliki tempat yang sangat penting karena dapat menggerakkan seluruh masyarakat didalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan dari organisasi. Jika memahami budaya organisasi berarti akan memahami sesuatu cara main suatu organisasi yang menjadikan suatu ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya. Pada bab ini akan ditekankan beberapa budaya organisasi beserta kemajuan mengenai budaya organisasi saat ini.

B. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

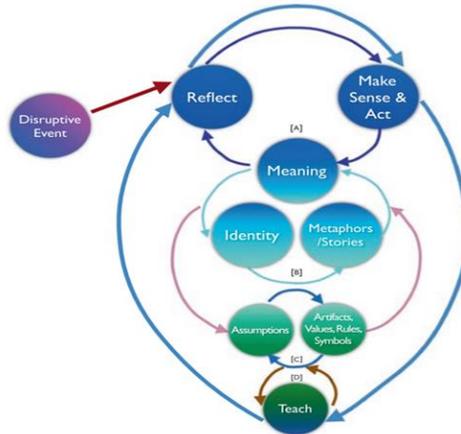
Budaya dikatakan seperti sistem yang kaya akan simbol yang digunakan orang dalam organisasi dan menerapkan makna tentang kehidupan kerja mereka. Terdapat kutipan yang menarik dari penulis yaitu “Jika Anda mengubah cara Anda berbicara tentang sesuatu, Anda akan mengubah cara Anda berpikir tentang hal itu. Jika Anda mengubah cara Anda memikirkannya, Anda akan mengubah cara Anda menghadapinya” (MacQueen, 2020). Itulah esensi dari segalanya yang dibicarakan dalam buku ini. Budaya organisasi dibangun dengan dan melalui narasi dan percakapan dengan satu sama lain, bagaimana kita memperlakukan satu

sama lain, bagaimana kita berpikir tentang apa yang perlu dilakukan dilakukan dalam suatu organisasi.

Ide dasarnya adalah budaya organisasi adalah seperangkat asumsi yang, dengan definisi, diterima begitu saja dan karena itu sebagian besar tidak terlihat oleh kelompok itu sendiri. Juga, didasarkan pada premis bahwa asumsi tersebut dipelajari sebagai akibatnya pemecahan masalah. Pengertian penulis mengenai budaya organisasi adalah sebuah sistem yang kaya simbol yang digunakan orang dalam suatu organisasi membangun dan menerapkan makna tentang kehidupan kerja mereka (MacQueen, 2020). Definisi ini lebih menekankan pada sistem yang unsur-unsurnya terus berinteraksi satu sama lain dan lingkungan. Budaya bukanlah benda, melainkan ia ada hanya sebagai proses. Tidak memiliki substansi. Sementara kita bisa mengalami efeknya dan produk-produk budaya sebagai keluaran nyata dari sistem proses, kekuatan-kekuatan yang kita sebut sebagai budaya tetap tidak terlihat seperti ritual, nilai-nilai, kepercayaan, pahlawan perusahaan, pola komunikasi berulang dan asumsi tentang cara kerja dan penyelesaian dalam organisasi telah lama dianggap sebagai elemen inti budaya organisasi (Schein, 2016).

Simbol adalah sesuatu yang mewakili atau menyarankan sesuatu yang lain dengan alasan hubungan, asosiasi, konvensi, atau kemiripan tidak disengaja, terutama tanda yang terlihat dari sesuatu yang tidak terlihat (Webster, 2008). Simbol menjadi penting untuk menafsirkan budaya karena sebagai luaran budaya itu sendiri, mereka sering menunjuk dengan sangat jelas pada elemen atau produk budaya mereka mewakili. Schein telah menentang budaya organisasi sebagai suatu akumulasi pembelajaran bersama dari kelompok itu karena ia memecahkan masalahnya adaptasi eksternal dan integrasi internal; yang telah bekerja dengan baik cukup untuk dianggap valid dan karenanya, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam kaitannya dengan itu masalah. Akumulasi pembelajaran ini adalah pola atau sistem kepercayaan, nilai, dan norma-norma perilaku yang dianggap sebagai asumsi dasar dan akhirnya putus kesadaran. (Schein, 2016). Sebagian besar sistem, termasuk sistem budaya, menghabiskan banyak waktu mereka dan energi menjaga keseimbangan. Hal ini membuat tampak stabil ketika pada

kenyataannya terus-menerus berubah. Inilah sebabnya mengapa begitu banyak budaya sistem sulit untuk diubah atau dipengaruhi.



Gambar 12.1: Budaya sebagai sistem kompleks yang beradaptasi

Model pada gambar 12.1. menggambarkan proses di mana anggota kelompok atau organisasi akan terlibat untuk menghasilkan budaya seperti itu. Gambar tersebut menelusuri proses yang akan digunakan suatu kelompok untuk merangsang munculnya budaya organisasi baru. Diagram seperti itu biasanya digunakan untuk menggambarkan perilaku sistem yang kompleks. Dalam diagram ini, elemen yang dinamai dalam lingkaran adalah proses. Proses-proses ini diasumsikan interaktif dan saling tergantung. Oleh karena itu, semua garis menghubungkan proses dimaksudkan untuk mewakili tindakan penguatan atau umpan balik. Artinya, aksi dan energi dari setiap proses yang diberikan ditransfer ke proses yang terhubung dengan garis. Satu proses dapat diperkuat oleh umpan balik, memengaruhi, atau mengubah energi, kualitas, dan dampak orang lain proses yang terhubung. Demikian juga, dampak proses kedua akan mempengaruhi proses selanjutnya apa pun yang terhubung, dan seterusnya. Sebagian besar sistem, termasuk sistem budaya, menghabiskan banyak waktu mereka dan energi menjaga keseimbangan. Ini membuat mereka tampak stabil ketika mereka, pada kenyataannya, terus-menerus berubah. Inilah sebabnya mengapa begitu banyak budaya sistem sulit untuk diubah atau dipengaruhi.

Pembuatan perasaan dan makna dalam perusahaan adalah sebuah proses yang terjadi bersama dalam rangkaian aktivitas dalam hubungan yang dinamis. Tujuan pembuatan perasaan di organisasi adalah untuk menyusun peristiwa secara retrospektif untuk tujuan membuat kerangka kerja untuk tindakan jangka pendek tertentu. fokus cenderung pada masa lalu, sekarang, dan waktu dekat.

Produknya sebagian besar tentang apa yang nyata dan apa yang memiliki kegunaan. Tujuan pembuatan makna, di sisi lain, adalah untuk prospektif buat serangkaian kemungkinan untuk perilaku di masa depan. Produknya adalah tentang hubungan yang dimiliki individu dengan perasaan yang mereka miliki sebelumnya dibuat. Dengan demikian, produk dari proses ini menjadi lebih semiotik, kurang nyata, dan semakin tersedia untuk dimasukkan ke dalam budaya.

Sebagian besar perubahan organisasi gagal karena konflik antara perubahan yang diusulkan dan budaya yang ada. Selain itu, banyak upaya perubahan tidak mencapai tujuannya karena kecenderungan banyak manajer dan konsultan untuk mengabaikan masalah budaya dalam konteks Perubahan Utama John Kotter (1996), salah satu buku paling populer dan abadi di bidang manajemen perubahan. Kotter tampaknya tidak tertarik untuk menunjukkan kepada audiensnya.

Delapan langkah model perubahan Kotter adalah membangun rasa urgensi, menciptakan koalisi pemandu, mengembangkan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan karyawan untuk tindakan berbasis luas, menghasilkan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan dan menahan pendekatan baru dalam budaya. Untuk perubahan apa pun dalam suatu organisasi untuk menjadi sukses dan untuk menghasilkan hasil yang efektif, dan memiliki rencana untuk mengejar perubahan.

Pembuatan perasaan adalah suatu proses, suatu kegiatan di mana kelompok dan individu terlibat hampir sepanjang waktu. Setiap kali ada perubahan interupsi di kegiatan organisasi, tidak peduli seberapa kecil atau terisolasi, anggota kelompok akan terlibat dalam pembuatan perasaan. Yaitu, bagaimana kita beradaptasi atau mengintegrasikan apa yang telah terjadi? Ini karena gangguan apa pun terhadap proses

perseorangan atau kelompok berarti bahwa kami harus melakukannya keputusan tentang bagaimana kita melanjutkan, atau tidak melanjutkan, dengan apa pun itu yang kami lakukan. Ini sering merupakan kegiatan sosial karena identitas individu kita sangat terikat dengan identitas kelompok.

Lewin menyarankan bahwa perubahan dalam organisasi adalah seperti sebuah siklus. Siklus Lewin terdiri dari unfreezing cara organisasi belajar melakukan hal-hal tertentu, berubah bagaimana mereka memahami dan melakukan hal-hal ini, dan membekukan kembali praktik-praktik itu sampai kebutuhan untuk perubahan muncul lagi. Bridges menunjukkan itu sementara itu mungkin benar bahwa aspek nyata organisasi telah berubah, orang-orang dalam organisasi mengalami transisi psikologis internal dan dinamis sebagai respons terhadap perubahan-perubahan itu.

Banyak dari apa yang telah diikuti dan dibangun di atas Lewin juga secara umum telah diklasifikasikan sebagai perkembangan organisasi (OD) karena berbasis di Pekerjaan Lewin. Sebagian besar praktik yang dikembangkan kemudian didasarkan dalam paradigma Lewin. Positivisme, dalam bidang pengembangan organisasi, muncul sebagai aspek kunci dari "budaya OD." Ini mewakili sekumpulan asumsi tentang bagaimana praktisi harus, "memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku" (Schein, 2016).

Budaya, dan dalam hal ini, organisasi tidak bersifat linier. Mereka kompleks. Sebagai sistem, mereka tunduk pada kemunculan yang oleh definisi tidak dapat diprediksi. Sistem, oleh karena itu, sering mengalami perubahan yang tidak terduga tentang bagaimana fungsinya dan susunan atau kontennya. Salah satu aspek dari paradigma yang umum dipegang dari praktik pengembangan organisasi adalah bahwa OD adalah tentang menyelesaikan masalah bagi suatu organisasi.

Ini secara umum diartikan sebagai apa pun yang salah dengan organisasi karena setiap metode pengorganisasian pasti menciptakan masalah yang membutuhkan perubahan cara kita mengatur (Bushe, 2017). Masalah lain dengan budaya seputar pengembangan organisasi adalah bahwa ia cenderung mengasumsikan bahwa semua masalah organisasi dapat diselesaikan. Masalah bagi konsultan yang bekerja dengan budaya adalah bahwa sikap ini cenderung untuk menyimpan semua "masalah" ke

dalam tempat yang sama. Masalah teknis biasanya memiliki sumber mereka dalam sesuatu itu pada dasarnya mekanis, alat atau alat sebagai contoh sistem akuntansi, sistem informasi atau mungkin suatu proses atau prosedur (mekanika tentang bagaimana kami mempekerjakan seseorang).

Masalah teknis dapat diselesaikan dalam proses top-down melalui penerapan model analitis dan keahlian (Bushe, 2017). Seseorang dapat memecahkan, atau masalah dalam sistem akuntansi sampai pada titik kami menemukan bahwa ada orang atau masalah antar pribadi dalam bagaimana itu dikelola. Masalah adaptif, di sisi lain, biasanya merupakan masalah yang mempengaruhi caranya suatu sistem berfungsi.

Mereka biasanya masalah budaya atau produk budaya yang terlihat melalui beberapa aspek kinerja. Misalnya, dalam sebuah organisasi di mana ada perjanjian diam-diam tentang bagaimana hierarki yang ekstrem atau kaku dihormati dengan ketaatan yang cermat dan kepatuhan terhadapnya, kinerja mungkin terpengaruh karena tentang perlunya berkomunikasi hanya melalui saluran yang disepakati.

Hal ini mungkin dapat memperlambat kinerja. Pada akhirnya, Karakterisasi budaya organisasi sebagai sesuatu yang berbeda dari organisasi mewakili lebih banyak luaran pemikiran positif. Budaya organisasi adalah bagian integral dari sistem organisasi. Ini adalah elemen dari setiap organisasi, saling bergantung dan dinamis secara dinamis semua elemen lain organisasi itu. Beberapa manfaat dan fungsi budaya organisasi adalah:

1. Mengarahkan Sumber Daya Manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi agar menjadi lebih baik dan berkembang SDM manusia pada organisasi perusahaan.
2. Membentuk perilaku antar staff organisasi dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan.
3. Mendukung sebuah staff organisasi untuk memberikan sebuah motivasi-motivasi yang ada dan meningkatkan kinerjanya agar lebih baik dalam organisasi.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi pada organisasi sebagai pedoman untuk dapat membentuk perilaku anggota organisasi yang berbudaya.

1. Budaya menciptakan suatu perbedaan yang cukup signifikan antara organisasi satu dengan lainnya.
2. Budaya dapat menjadikan identitas bagi para anggota suatu organisasi.
3. Menimbulkan komitmen yang luas daripada mementingkan kepentingan suatu individu.
4. Mempersatukan antar anggota organisasi dengan menerapkan standar yang tepat untuk menjadi pedoman anggota organisasi berperilaku.
5. Mekanisme untuk mengontrol perilaku anggota organisasi didalamnya dengan mengetahui batasan-batasan untuk mengambil keputusan.
6. Sebagai alat acuan untuk menyusun perencanaan dalam organisasi.

C. MENUJU KEBIASAAN BARU BAGI BUDAYA ORGANISASI

Teknologi digital, yang telah berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir, telah menciptakan manfaat besar untuk kegiatan bisnis. Ini memperkenalkan dan memungkinkan proses bisnis yang lebih efektif dan efisien (Nwankpa dan Roumani, 2016).

Banyak perusahaan telah menyadari manfaat ini dan mulai memanfaatkan berbagai teknologi digital. Perusahaan seperti Google, Skype, Amazon, Apple dan Samsung telah berhasil memanfaatkan teknologi digital dalam memberikan konsumen yang menarik dan lebih baik. Pada table 12.1 dibawah ini terdapat rangkuman perubahan perilaku pada saat pandemic Covid-19 yang terjadi pada perspektif konsumen, korporasi dan pemerintahan sebagai berikut:

Tabel 12.1 Perubahan Perilaku Pada Saat Pandemi Covid-19

Konsumen	Korporasi	Pemerintahan
Meningkatnya Precautionary saving	Turunnya perjalanan bisnis	Larangan perjalanan ke negara tinggi risiko.
Menurunnya Belanja konsumen	Penggunaan video conference	Alokasi ke kesehatan: Stok alkes & obat obligasi ditingkatkan
Lebih banyak kegiatan online/online banking/shopping	Permanen WFH untuk beberapa jenis pekerjaan	Rencana kontijensi lebih detil lewat PP Mempercepat adopsi CBDC? (di negara maju)

Penurunan turisme, konser, sport, resto, bioskop, konferensi tatap muka	Digitalisasi	Menaiknya Pasokan pemerintah
Premi asuransi kesehatan akan meningkat	Office space berkurang Pelaku usaha enggan melakukan rekrutmen	Shift belanja dari infrastruktur ke kesehatan

Sumber: Noer Azam, (2020)

Zaman yang terus berkembang dari waktu ke waktu seakan menuntut para pelaku usaha untuk lebih gesit dan kreatif dalam mengembangkan potensi yang ada di dalam organisasi atau perusahaan mereka. Dengan kata lain, pelaku organisasi harus cerdas dalam melakukan pengembangan organisasi agar tetap dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Perlu diketahui bahwa di masa yang akan datang, organisasi yang dapat berkembang dan maju hanyalah organisasi yang cepat tanggap terhadap perubahan yang akan terjadi.

Manajer masa kini dan masa depan dituntut untuk tidak sekadar bersikap luwes dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, tetapi juga harus mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program pengembangan organisasi. Agar dapat bertahan dalam keadaan seperti ini, organisasi harus mampu memberikan arahan bagi para anggotanya untuk dapat beradaptasi dengan baik, bahkan harus mampu memanfaatkan dampak positif dari adanya perubahan tersebut melalui pengembangan organisasi.



Gambar 12.2. Perkembangan Budaya Organisasi

Pada Gambar 12.2. terdapat beberapa kemungkinan yang akan terjadi di masa depan melalui perkembangan teknologi informasi dan perubahan kerja di masa mendatang. Pertama adalah kelincahan, dinamis, dan hampir seluruh pekerja berkomunikasi secara virtual. Prediksi adalah beberapa puluh tahun mendatang, hampir semua orang tidak memiliki waktu untuk berinteraksi langsung secara tatap muka dengan orang-orang di sekitarnya. Semua bisa berinteraksi melalui teknologi informasi tanpa terkecuali. Karakteristik kelincahan dan dinamis semakin menjadi-jadi di masa depan. Hampir tidak ada satu orang pun yang bisa bersikap santai, karena untuk bisa bertahan hidup dan memiliki ketahanan, semua orang dituntut untuk bergerak cepat.

Selanjutnya adalah Inovasi, Kreasi dan Gangguan (Disruptions) dimana ini akan menjadi suatu hal yang Sangat Normal. Inovasi, kreasi dan gangguan sudah bagaikan norma yang perlu ditaati dan tidak bisa dilanggar di masa depan. Di masa mendatang, semua orang akan bergerak dengan cepat, lincah dan dinamis seperti yang digambarkan pada poin pertama. Teknologi informasi akan semakin canggih bahkan kecanggihannya berada di luar imajinasi kita. Jika kita tidak bisa menerima inovasi dan kreasi sebagai suatu hal yang normal, maka kita tidak bisa bertahan, apalagi untuk menjadi yang unggul dari yang lain. Gangguan-gangguan dari dalam diri dan luar yang mendorong kita untuk terus berinovasi adalah hal yang sangat normal terjadi di masa depan.

Disamping itu, perkembangan organisasi dimasa yang akan datang akan selalu Terhubung selama 24 jam adalah hal yang wajar. Peranan teknologi informasi yang semakin hebat dan canggih di masa depan akan memungkinkan kita semua untuk bisa terhubung selama 24 jam atau setiap hari dalam seminggu non-stop, tanpa terkendala dengan lokasi geografis dan keberadaan fisik. Di masa mendatang, kita akan ditelepon untuk mengadakan rapat kerja di malam hari, atau melakukan conference call di pukul 3 pagi.

Pada realita yang akan terjadi pekerjaan Penuh Waktu dan Mobilitas ke Tempat Kerja akan Semakin Berkurang. Dunia kerja di masa depan tidak lagi menawarkan tempat kerja dengan pekerjaan tradisional yang mengharuskan tenaga kerjanya untuk duduk diam bekerja di depan laptop selama 8-9 jam per hari. Masa depan menawarkan pekerjaan yang dinamis, sehingga menjadi freelancer jauh lebih diminati daripada pekerjaan penuh waktu di tempat kerja. Hal ini membuat frekuensi mobilitas seseorang dari rumah ke kantor akan semakin berkurang. Mereka bisa bekerja dimana saja tanpa harus pergi ke kantor. Semuanya menjadi sangat mudah, cepat dan ringan. Tidak ada lagi hambatan dalam berkoneksi, meskipun bekerja tim secara tatap muka akan menjadi hal yang sangat jarang.

Transformasi pekerjaan dan keterampilan kerja akan terus bertambah. Mungkin beberapa di antaranya adalah jenis profesi yang semakin bertambah, permintaan keterampilan kerja yang semakin bervariasi dan lain sebagainya. semua itu juga akan terjadi di masa depan. Tentunya dengan perkembangan dan perubahan yang lebih cepat dan bervariasi daripada sekarang.

Beberapa keterampilan seperti soft skill yang tidak ada pada waktu sekarang, mungkin akan tercipta di masa depan. Kedepannya juga menitikberatkan pada fokus pada solusi real-time dan tepat pada sasaran. Peranan teknologi informasi dan dunia kerja yang futuristik akan berfokus pada solusi real-time dan tepat pada sasaran, bukan pada praktik dan proses. semakin meningkatnya ketersediaan dan ketergantungan pada informasi dan data, maka perusahaan-perusahaan di masa depan akan dijalankan pada platform digital yang aman dan terintegrasi penuh. Perkembangan digital juga memungkinkan para individu untuk

menyelesaikan masalah secara langsung atau real time dengan solusi yang tepat sasaran.

Terakhir, nilai-nilai positif yang akan dibawa oleh teknologi informasi di masa depan adalah kecepatan, ketepatan, produktivitas dan efisiensi. Semua manusia dapat mengoptimalkan kinerja mereka dengan baik bersama teknologi. Tempat kerja di masa depan akan menyediakan alat kognitif yang canggih, integrasi Artificial Intelligence (AI) yang lebih besar dan canggih dalam semua aspek bisnis, mulai dari strategi manajemen hingga SDM, pelayanan pelanggan yang semakin baik, peningkatan keamanan kerja, dan lain sebagainya.

MEMBANGUN DAN MEMERTAHANKAN BUDAYA

Membuat makna baru budaya organisasi adalah suatu proses, suatu kegiatan di mana kelompok-kelompok dan individu-individu yang terlibat hampir sepanjang waktu. Setiap kali ada perubahan dari gangguan dalam kegiatan organisasi, tidak peduli seberapa kecil atau terisolasi, anggota kelompok akan terlibat dalam sensemaking. Artinya, bagaimana kita akan beradaptasi atau mengintegrasikan apa yang telah terjadi. Hal ini karena setiap gangguan terhadap suatu individu atau kelompok aliran proses berarti bahwa kita dituntut untuk membuat keputusan tentang bagaimana kita melanjutkan atau tidak melanjutkan, dengan apapun itu yang kita lakukan. Ini sering merupakan sebuah kegiatan sosial karena kami individual identitas terikat erat dengan kelompoknya. Weick (1995) mengidentifikasi tujuh sifat yang merupakan kunci untuk membuat makna baru budaya organisasi, yaitu:

1. Berdasarkan pada identitas konstruksi;
2. Melibatkan berpikir secara retrospektif;
3. Adalah enactive masuk akal lingkungan;
4. Adalah sebuah kegiatan sosial;
5. Yang sedang berlangsung;
6. Difokuskan pada dan dengan isyarat eksternal.
7. Dan didorong oleh masuk akal daripada akurasi.

Kita mulai untuk mengejar proses konstruksi identitas dengan mengamati diri sendiri dan orang lain untuk isyarat tentang siapa yang mereka dan bagaimana mereka memahami organisasi. Dengan mencari isyarat-isyarat pada perilaku anggota organisasi. Akhirnya, kita membangun konsensus baru tentang identitas kolektif. Dengan kata lain, kita telah membuat semacam rasa tentang apa yang terjadi kepada kita sebagai sebuah organisasi dalam hal identitas untuk bergerak maju.

Tapi bagaimana jika nilai-nilai yang berkaitan dengan subjek tertentu adalah bagian dari apa yang telah menjadi terganggu? Nilai-nilai ini adalah, setelah semua, bagian dari konteks yang kita gunakan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan. Tampaknya masuk akal bahwa jika nilai-nilai yang tersedia bagi kita melalui retrospeksi yang tidak memadai untuk tugas memberikan bimbingan, kita akan perlu untuk mengembangkan konteks kita melalui beberapa cara lain dan membangun nilai-nilai yang dapat secara lebih khusus dapat diterapkan untuk situasi kita.

Dari sudut pandang budaya organisasi, kita membangun gambar-gambar dari apa yang kita akan menjadi seperti di masa depan sebagai sebuah kelompok. Dengan kecenderungan bagi anggota kelompok untuk berbagi konstruksi ini di antara diri mereka sendiri dan berusaha untuk memberlakukan mereka ke masa kini nilai-nilai yang dapat dan yang tidak timbul dari interaksi spontan dari kelompok dan tidak selalu bergantung pada pengenalan dan penguatan oleh para pemimpin. Beberapa cara didalam mempertahankan budaya adalah melalui proses seleksi yang baik, seorang pemimpin yang memberikan contoh kepada pegawainya, dan simbol-simbol yang digunakan didalam menjalankan proses manajemen. Hal ini dilakukan agar setiap organisasi dapat memastikan bahwa budaya organisasinya selalu bertahan dari setiap waktu.

D. MEMAHAMI BUDAYA SOCIAL ENTERPRISE DI INDONESIA

Dalam masa pandemi covid-19, masyarakat Indonesia mulai bergerak untuk melakukan kegiatan sosial secara formal maupun informal untuk dapat meringankan beban dari masyarakat yang memiliki keterbatasan ekonomi. Hal ini juga mendorong konsep gotong royong yang menjadi keunikan bagi masyarakat Indonesia untuk dapat menyelesaikan masalah

ketimpangan saat ini. Hal ini akan menjadi tren organisasi usaha dimasa yang akan datang dimana dorongan seseorang untuk menerapkan konsep usaha berbasis keadilan akan banyak ditemui di Indonesia.

Konsep perusahaan sosial (social enterprise) secara formal diakui pertama kali oleh Pemerintah Indonesia di Indonesia 2015, ketika Dewan Perwakilan Rakyat memperkenalkan RUU Kewirausahaan Nasional dan termasuk definisi perusahaan sosial. Ekonomi Indonesia memiliki banyak fitur Mikro, Kecil dan Usaha Menengah (UMKM), yang berkontribusi 57,6% terhadap PDB dan mencakup hampir 97% dari total tenaga kerja. Sekitar 3,1% penduduk Indonesia populasi diidentifikasi sebagai pengusaha, meningkat 1,4% dalam dua tahun. Sama seperti perusahaan lain, perusahaan sosial juga mencari untuk menghasilkan keuntungan. Perbedaannya adalah sosial itu perusahaan juga dimotivasi oleh misi sosial dan menginvestasikan kembali sebagian besar keuntungannya menuju misi mereka yang dinyatakan. Bisnis ini mengatasi berbagai masalah, dari lingkungan hingga ketidaksetaraan ekonomi dan seterusnya, dan sering berhasil memberdayakan masyarakat yang terpinggirkan dengan menyediakan akses untuk pendidikan, kesehatan dan layanan lainnya.

Dalam RUU Kewirausahaan Nasional Indonesia, perusahaan sosial didefinisikan sebagai usaha yang memiliki visi dan misi untuk dipecahkan masalah sosial dan berpromosi positif perubahan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan melalui kegiatan yang dimiliki dampak yang terukur, dan yang menginvestasikan Kembali sebagian besar keuntungannya untuk mendukung misi .

Sementara usaha sosial sangat luar biasa beragam, beberapa tren yang jelas menunjukkan nilai tertentu yang ditawarkan perusahaan sosial di Indonesia:

1. Banyak perusahaan sosial bekerja mempromosikan inklusivitas dan mengatasi ketidaksetaraan, khususnya melalui berbasis masyarakat model dan memberikan peluang untuk wanita.
2. Perusahaan sosial sering beroperasi di luar ibukota dan kota-kota besar, menciptakan peluang kerja di seluruh Indonesia dan berusaha untuk mengatasi Kesenjangan kekayaan yang signifikan di Indonesia.

3. Mayoritas pengusaha sosial muda dan menunjukkan kekuatan komitmen untuk menyelesaikan masalah sosial di Indonesia komunitas mereka.
4. Tiga sektor teratas untuk perusahaan sosial adalah industri kreatif, pertanian dan perikanan, dan Pendidikan.

Definisi mengenai perusahaan sosial dalam konteks Indonesia kemudian dapat diartikan sebagai bisnis apa pun yang terutama dimotivasi oleh misi sosial atau lingkungan dan menginvestasikan kembali proporsi yang signifikan keuntungan menuju misi ini (British Council, 2018). Penelitian Social Enterprise di Indonesia oleh Pratono, Pramudija, dan Sutanti (2016), mengemukakan tipologi empat model wirausaha sosial di Indonesia. Tipologi pertama termasuk perusahaan sosial yang telah muncul dari organisasi nirlaba (NPO), yang mereka sebut NPO Wirausaha. Perusahaan sosial ini terintegrasi misi sosial dan kegiatan ekonomi mereka untuk memastikan keberlanjutannya, dan mengadopsi pemerintahan sendiri dan model tata kelola independen. Selanjutnya, perusahaan sosial yang muncul dari organisasi kepentingan Bersama disebut Koperasi Sosial.

Perusahaan sosial ini mengandalkan sumber daya mereka sendiri dalam hal keuangan dan pengelolaan. Disamping itu, pengembangan Masyarakat adalah usaha sosial yang berusaha untuk memecahkan masalah dalam komunitas mereka dan fokus pada peningkatan alokasi sumber daya lokal untuk kepentingan masyarakat. Mereka menyatukan kegiatan sosial dan ekonomi dan mengelola masyarakat dengan bantuan pemimpin setempat (Pratono dkk, 2016).

Terakhir, bisnis sosial berusaha untuk mencapai dampak sosial dengan berfokus pada keberlanjutan finansial. Mereka menjalankan organisasi mereka sebagai bisnis profesional. Ada beberapa tren yang muncul di Indonesia lanskap perusahaan sosial. Purnomo dan Kurniawan (2017), menemukan bahwa ada minat yang tumbuh di sosial kewirausahaan di kalangan generasi muda. Dari sisi sector lebih didominasi pada sector pertanian, finansial, layanan, kesehatan, pendidikan, dan perikanan.

Kinerja usaha yang terkena dampak negatif atas wabah Covid-19 yang mendapatkan pengaruh yang besar seperti pariwisata, hotel, restoran, transportasi, agen perjalanan, manufaktur, properti dan konstruksi harus

berupaya untuk merubah perilaku usaha mereka dengan menyesuaikan dengan keadaan kenormalan baru (new normal) didalam menjalankan usaha mereka.

Gangguan aktivitas usaha akan menurunkan kinerja bisnis, sehingga pada scenario terburuk akan terjadi pemutusan hubungan kerja dan bahkan mengalami kebangkrutan. Empat hal yang dapat menyebabkan perubahan dalam siklus bisnis dan usaha pada masa pandemi ini dapat dilakukan melalui:

1. Investasi Ketika ekonomi berkembang, penjualan dan laba terus meningkat, sehingga perusahaan berinvestasi di pabrik dan peralatan baru, menciptakan lapangan kerja baru dan lebih banyak ekspansi. Ketika kontraksi, yang terjadi adalah sebaliknya.
2. Suku bunga dan kredit suku bunga rendah, perusahaan melakukan investasi baru, menambah pekerjaan. Ketika suku bunga naik, investasi berkurang dan pertumbuhan pekerjaan berkurang.
3. Konsumsi dan ekspektasi konsumen optimisme terhadap ekonomi yang akan berkembang memicu lebih banyak pengeluaran, sementara ketakutan akan resesi akan menurunkan pengeluaran konsumen.
4. External Shocks, seperti gangguan pasokan minyak, perang, atau bencana alam dan shock yang lain sangat memengaruhi output perekonomian

Disamping itu, terdapat beberapa perubahan lain yang terjadi dimasa yang akan datang seperti kelincahan, dinamis, seluruh pekerja akan berkomunikasi secara virtual. Inovasi, Kreasi dan Gangguan (Disruptions) akan menjadi suatu hal yang sangat normal dimasa yang akan datang. Inovasi, kreasi dan gangguan sudah bagaikan norma yang perlu ditaati dan tidak bisa dilanggar di masa depan.

Disamping itu, perkembangan organisasi usaha dimasa yang akan datang akan selalu Terhubung selama 24 jam adalah hal yang wajar. Peranan teknologi informasi yang semakin hebat dan canggih di masa depan akan memungkinkan kita semua untuk bisa terhubung selama 24 jam. Transformasi pekerjaan dan keterampilan kerja akan terus bertambah. Mungkin beberapa di antaranya adalah jenis profesi yang

semakin bertambah, permintaan keterampilan kerja yang semakin bervariasi dan lain sebagainya.

Jika ada satu kata yang bisa menggambarkan dunia usaha di masa depan, itu adalah Digital. Semuanya tentang digital dan semuanya tentang teknologi informasi yang sangat canggih. Maka terdapat beberapa rekomendasi bagi pelaku usaha di Indonesia untuk benar-benar mewujudkan ambisi digitalnya dimasa yang akan datang melalui:

1. Membangun infrastruktur digital. Ini melibatkan pengembangan rencana investasi pemerintah yang terfokus untuk pengembangan digital, termasuk pembangunan infrastruktur, pemberian layanan pemerintah, dan penyemaian ekosistem.
2. Meningkatkan kesadaran dan kepercayaan konsumen. Ini dimulai dengan mengembangkan visi nasional yang menarik untuk masa depan digital Indonesia, dengan jelas merangkum manfaat masa depan digital bagi bangsa. Ini juga termasuk menempatkan kebijakan yang diterapkan seputar keamanan siber dan privasi data untuk meningkatkan kepercayaan konsumen.
3. Mengembangkan tenaga kerja yang siap untuk masa depan. Proyek dan kebijakan nasional yang mendasar diperlukan dalam bidang-bidang seperti tenaga kerja dan pengembangan keterampilan siswa.

E. RANGKUMAN MATERI

Budaya organisasi adalah norma – norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Manajemen perubahan adalah adanya sebuah strategi atau proses yang direncanakan untuk mempersiapkan dan melengkapi serta mendukung antar individu dalam pengorganisasi.

Dalam sebuah organisasi jika terdapat budaya yang baik dengan menjunjung kode etik yang tinggi, maka akan memiliki pengaruh yang sangat ampuh dan positif terhadap perilaku para pekerja atau karyawan yang akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara positif. Untuk dapat menciptakan budaya organisasi yang beretika, maka pemimpin organisasi harus menerapkan beberapa prinsip, yaitu :

1. Pemimpin harus dapat menjadi panutan bagi para karyawannya, karena para karyawan akan melihat pemimpinnya sebagai patokan

untuk mereka mengambil tindakan, maka untuk para pemimpin haruslah menyampaikan perilaku yang positif.

2. Berkomunikasi dengan menyampaikan tujuan perusahaan yang beretika, dengan berkomunikasi yang baik maka akan meminimalisir ketidapahaman bagi para karyawan tentang kode etik organisasional yang harus ditaati oleh para karyawan.
3. Pemimpin menyediakan pelatihan bagi para karyawan yang beretika untuk menambah wawasan bagi para karyawan, seperti seminar dan pelatihan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang beretika.
4. Mengapresiasi karyawan yang menerapkan tindakan beretika dan memberi sanksi untuk karyawan yang melanggar etika.
5. Menciptakan mekanisme perlindungan bagi para karyawan sehingga karyawan dapat merasa aman jika melaporkan perilaku yang melanggar etika tanpa rasa ketakutan.

PERTANYAAN

1. Jelaskan pengertian budaya organisasi?
2. Mengapa budaya organisasi sangat penting bagi perusahaan?
3. Jelaskan pengertian mengenai social entrepreneurship
4. Bagaimana keadaan budaya organisasi pada masa kini?
5. Apa yang dapat dilakukan untuk membuat budaya organisasi?

BAB
13

MANAJEMEN PERUBAHAN

A. DESKRIPSI SINGKAT

Perkembangan globalisasi dan situasi eksternal yang tidak menentu saat ini menjadi salah satu alasan penting bagi sebuah organisasi untuk melakukan perubahan. Perubahan dapat terjadi dalam konteks individu, organisasi, maupun lingkungan di mana individu tersebut berada. Perubahan tersebut bukanlah suatu hal yang baru, namun saat ini menjadi kurang disadari pada semua insan organisasi. Perubahan juga dapat dikaitkan dengan melakukan atau berpikir mengenai sesuatu yang baru dan lebih baik dimasa yang akan datang. Saat ini perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena menjadi salah satu kebutuhan dan dorongan, baik internal maupun eksternal dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia yang terus berkembang pesat. Seluruh organisasi saat ini menghadapi perubahan yang dinamis dan lingkungan eksternal yang cenderung menjadi kekuatan untuk mendorong melakukan terjadinya perubahan di dalam internal organisasi. Di sisi lain, bagi organisasi perubahan sudah menjadi kebutuhan dan keharusan untuk dapat mempertahankan dan menjaga keberlanjutan bisnis dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau akan tertinggal oleh perubahan zaman yang ada saat ini.

B. PENGERTIAN

Manajemen perubahan adalah adanya sebuah strategi atau proses yang direncanakan untuk mempersiapkan dan melengkapi serta mendukung antar individu dalam pengorganisasi agar adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi agar organisasi menjadi berkembang lebih baik sehingga perubahan yang terjadi akan mendorong menjadi keberhasilan dan sukses dalam organisasi manajemen. Adapun jenis perubahan adalah:

1. Perubahan yang direncanakan. Perubahan yang direncanakan merupakan perubahan yang direncanakan atau yang mempunyai tujuan yang akan kita rencanakan agar kita bisa mempunyai sasaran perubahan yang direncanakan untuk mempertahankan sebuah organisasi tersebut agar menjadi berkembang terus menerus agar bisa menjadi perubahan yang manajemen inginkan dalam organisasi agar tujuan yang manajemen rencanakan hendak tercapai.
2. Perubahan yang tidak direncanakan. Perubahan yang tidak direncanakan adalah perubahan yang terjadi begitu saja dikarenakan lingkungan yang mempengaruhi adanya perubahan dalam perencanaan dan perubahan yang tidak direncanakan ini tidak memiliki tujuan yang terencana yang diinginkan.

Agar perubahan yang akan manajemen terima akan tetapi manajemen harus memahami semua pihak yang akan dijalankan agar terjadinya perubahan demi perubahan dan dalam manajemen perubahan ini ada langkah-langkah yang harus diambil terhadap manajemen yaitu langkah-langkah sebagai berikut:

1. Sosialisasi. Tahap pertama yang harus dilakukan oleh para manajemen ataupun individu organisasi harus adanya perubahan yang dimiliki perubahan seperti melakukan sosialisasi yang akan dilaksanakan para manajer ataupun karyawan dan juga organisasi individu yang akan terjadi perubahan.
2. Pemahaman. Melalui sosialisasi semua yang terlibat dalam sebuah kelompok organisasi individu harus mempunyai pemahaman yang akan terjadi kedepannya dan anggota organisasi bahkan manajer

harus memahami adanya pemahaman terhadap perubahan yang dilakukan organisasi.

3. **Komitmen.** Setelah sudah mendapatkan sebuah sosialisasi dan pemahaman terhadap kelompok seluruh anggota organisasi diminta harus mempunyai komitmen terhadap pekerjaannya dia dan akan menghasilkan kinerjanya menjadi ada perubahan yang akan dicapai.
4. **Implementasi.** Implementasi merupakan point yang paling penting agar menjadinya perubahan yang akan terjadi dan dapat berjalan sesuai dengan rencana organisasi yang diinginkan.
5. **Komunikasi.** Komunikasi secara jujur, terbuka dan transparan akan menjadikan implementasi tersebut berjalan lancar.
6. **Evaluasi.** Evaluasi adalah tahap langkah-langkah terakhir terhadap manajemen perubahan agar akan terjadinya perubahan yang sesuai dengan yang diharapkan oleh suatu manajer terhadap organisasinya harus ada perubahan – perubahan dan hal yang penting harus ada pengkoreksian terhadap kinerja suatu organisasi.

C. FAKTOR DAN MANFAAT MANAJEMEN PERUBAHAN

Perubahan organisasi bertujuan untuk menciptakan perubahan diberbagai aspek organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Faktor yang mempengaruhi ada 2 faktor secara garis besar yakni faktor internal dan eksternal :

1. **Faktor Internal**, yaitu faktor yang berasal dari dalam organisasi antara lain :
 - a. **Perubahan kebijakan dan struktur organisasi.** Hal ini berkaitan dengan Downising dan Outsourcing, outsourcing merupakan penarikan tenaga professional yang sesuai dengan job description yang diberikan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.
 - b. **Perubahan dalam sistem administrasi.** Hal ini bertujuan agar organisasi menjadi lebih kompetitif dengan cara memperbaiki efektivitas dan efisiensi organisasi agar perusahaan dapat bersaing secara sehat dan dapat merubah citra organisasi.
 - c. **Perubahan teknologi baru atau penguprade-an teknologi.** Bertujuan untuk peningkatan produktivitas organisasi, mengganti pengawasan yang biasanya secara manual menjadi menggunakan teknologi

komputer membuat rentang kendali manajemen menjadi semakin luas dan dapat menekan angka kecurangan dalam organisasi.

- d. Perubahan dalam bentuk produk atau jasa. Hal ini merupakan pengaruh dari pembaruan teknologi, yaitu dengan terciptanya produk baru ataupun variasi dan juga kuantiti yang dihasilkan jauh lebih banyak, yang dapat lebih menguntungkan organisasi.
 - e. Perilaku para tenaga kerja. Hal ini sangat dominan karena para karyawanlah yang memegang produk secara langsung, maka sifat bekerja sama tim akan sangat dibutuhkan untuk perubahan organisasi.
2. Faktor eksternal, merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi antara lain :
 - a. Politik dunia, faktor ini sangat berpengaruh terhadap perubahan organisasi karena politik dapat mempengaruhi atau menekan suatu negara yang akan berimbas pula pada organisasi didalam negara tersebut.
 - b. Karakteristik demografis yang terdapat dalam suatu organisasi, faktor demografis meliputi umur, Pendidikan, keterampilan, gender, dan lain sebagainya.
 - c. Perubahan ekonomi yang tiba tiba terjadi dalam suatu negara yang berdampak pada masyarakat serta organisasi, seperti pandemi covid-19 yang tengah terjadi saat ini.
 - d. Peraturan pemerintah yang mempengaruhi kebijakan bisnis, yang dimana diatur dalam suatu dasar hukum yang kuat dalam suatu negara, contohnya kebijakan upah minimum yang diatur dalam Undang-Undang.
 - e. Lingkungan alam yang ada disekitar perubahan dapat disebabkan oleh faktor alam seperti gempa bumi, banjir bandang, dan lain sebagainya, organisasi harus mampu menyesuaikan dengan keadaan alam.

Manajemen perubahan akan mengantari sebuah organisasi menjadi modern dengan dibedakan pada kondisi berbagai entitas (tim) yang beragam namun terhubungkan satu sama lain, entitas-entitas tersebut mempunyai kemampuan untuk mengatur dan mengontrol dirinya sendiri melalui koordinasi yang bersifat polisentris. Koordinasi dibangun menurut

kebutuhan pekerjaan. Entitas diorganisir dalam flat design, pekerja sangat diberdayakan dan dilibatkan dalam pekerjaan, Informasi sebar, dan menekankan pada continuous improvement. Terdapat beberapa manfaat dari melakukan manajemen perubahan yaitu:

1. Perubahan Manajemen penerapannya dapat berfungsi sebagai motivator serta penilaian terhadap kemajuan yang akan dicapai dalam organisasi
2. Organisasi dapat merespon menjadi lebih cepat terhadap permintaan yang pelanggan inginkan.
3. Membantu kebutuhan sumber daya terhadap dalam organisasi
4. Adanya perubahan organisasi agar menilai bagaimana dampak keseluruhan dari perubahan manajemen organisasi tersebut.
5. Perubahan dapat dijalankan atau dilaksanakan tanpa adanya dampak negatif terhadap bisnis dalam sehari-hari
6. Perubahan manajemen akan menjadi efektivitas dan efisien organisasi harus dapat dipertahankan bahkan harus lebih ditingkatkan atau lebih dikembangkan lagi agar tidak terjadi kendala masalah dalam organisasi perubahan manajemen ini.
7. Waktu yang dibutuhkan menjadi lebih sedikit
8. Perubahan-perubahan akan terjadi akan menjadi lebih baik dan lebih meningkat
9. Kinerja karyawan menjadi lebih meningkat dibandingkan sebelumnya dan karyawan yang terlibat dalam organisasi tersebut menjadi merasa mengetahui sebuah proses yang ada dalam organisasi dan akan jadi banyak perubahan demi perubahan.
10. Manajemen perubahan menyediakan cara untuk organisasinya agar mengantisipasi tantangan secara mengapi dengan efisien.
11. Proses manajemen perubahan yang efektif akan menurunkan adanya risiko-risiko karena adanya perubahan yang terjadi.

Perbedaan organisasi masa depan terletak kepada suatu keadaan dimana sebuah organisasi mendapat tuntutan besar untuk dapat beradaptasi dalam menjalankan roda organisasi agar dapat menyesuaikan perubahan yang sangat cepat dari sisi bentuk dan penampilan. Pada masa ini organisasi masa depan memiliki kondisi dimana perubahan teknologi

sangat cepat, lingkungan turbulen, diversitas nilai, peramalan teknologi dan sosial, ekspansi, diferensiasi kegiatan, economic sharing, kesalingtergantungan, pemikiran interdisipliner dan kreatif-inovatif.

Sebagai ilustrasi di suatu perusahaan bernama NCR, saat ini digital telah sepenuhnya mengubah cara merek bersaing. Untuk membedakan dan memenangkan lebih banyak bisnis, memiliki pola pikir pertama digital adalah cara untuk bertemu konsumen di setiap saat dan mengubah transaksi menjadi interaksi yang bermakna. Membentuk masa depan selama 135 tahun, NCR adalah pemimpin teknologi perusahaan dunia untuk restoran, pengecer dan bank.

Penyedia perangkat lunak POS no.1 global untuk ritel dan perhotelan dan penyedia perangkat lunak ATM multi-vendor no 1, NCR menciptakan perangkat lunak, perangkat keras, dan layanan yang menjalankan perusahaan dari back office hingga ujung depan dan segalanya untuk klien. Didalam memahami manajemen perubahan, diperlukan pemahaman mengenai Intellectual Capital (IC) mengacu pada pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu kolektivitas sosial, seperti sebuah organisasi, komunitas intelektual atau praktek profesional.

Intellectual Capital (IC) mewakili sumber daya yang bernilai dan kemampuan perusahaan untuk mengambil keputusan atau tindakan yang didasarkan pada pengetahuan. Secara umum, setiap organisasi bisnis menempatkan aspek Intellectual Capital (IC) di dalam bentuk asset dan sumber daya, perspektif, dan kemampuan eksplisit dan tersembunyi, data, informasi, pengetahuan, dan kebijakan yang diterapkan di dalam manajemen perusahaan tersebut. Dengan kata lain, Intellectual Capital (IC) merupakan bagian dari pengetahuan yang mampu memberikan kontribusi dan dapat memberi nilai tambah bagi organisasi pada masa depan.

Intellectual capital adalah bagian dari intangible asset. Kompetensi karyawan yang termasuk dalam human capital meliputi segala kemampuan, keahlian, keterampilan, pengetahuan, dan performa organisasi yang dimiliki oleh karyawan dan menjadi kekayaan bagi struktur "internal" organisasi perusahaan (structural capital). Dengan struktur organisasi yang baik serta memiliki beberapa keunggulan kompetitif menjadikan perusahaan mempunyai nilai lebih dibanding dengan perusahaan lainnya yang tidak memperhatikan intellectual capital. Nilai

lebih perusahaan yang didapat dari human capital dan structural capital tersebut membuat organisasi mampu bersaing dan mempunyai nilai pasar yang baik karena kemampuannya menghasilkan output yang efektif, efisien, cepat, berkualitas, dan tepat sasaran sehingga outcome dari perusahaan tersebut menjadi baik yang ditunjukkan dengan membaiknya kinerja keuangan perusahaan yang tercermin dari laporan keuangannya sehingga meningkatkan daya tarik perusahaan di mata investor.

Di Indonesia, penelitian tentang Intellectual Capital diantaranya telah dilakukan oleh Ulum (2008) yang berhasil membuktikan bahwa: (1) IC berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan, (2) IC berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan masa depan. Berbeda dengan penelitian-penelitian diatas, penelitian Firer dan Williams (2003) serta Kuryanto (2008) menunjukkan hasil yang berbanding terbalik yaitu tidak ada pengaruh positif antara IC dengan kinerja keuangan perusahaan. Chen et al. (2005) menggunakan model Pulic (VAIC™) untuk menguji hubungan antara Intellectual Capital dengan nilai pasar dan kinerja keuangan, dimana hasilnya menunjukkan bahwa Intellectual Capital berpengaruh secara positif terhadap nilai pasar dan kinerja perusahaan. Sementara penelitian yang dilakukan Tan et al. (2007) di Bursa Efek Singapore menunjukkan bahwa Intellectual Capital berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan di masa mendatang. Temuan Tan et al. (2005) tersebut selaras dengan penelitian Bontis (2001) dan Belkaoui (2003) yang menyatakan bahwa Intellectual Capital berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

D. TEORI PERUBAHAN ORGANISASI

Kurt Lewin (1951) mengemukakan bahwa perubahan dalam organisasi adalah siklus. Ia dikandung dari organisasi-organisasi seperti menjadi beku dalam cara mereka berpikir tentang dan berlatih melakukan jenis tertentu dari hal-hal. Lewin siklus terdiri dari unfreezing the way organisasi telah belajar untuk melakukan berbagai macam hal, mengubah cara mereka memahami dan melakukan hal-hal ini, dan refreeze praktek-praktek sampai kebutuhan untuk mengubah muncul lagi. Perubahan perilaku dari cara lama berasal pada fase "Vertigo" yaitu waktu ketika banyak orang-orang di dalam organisasi akan mengalami banyak emosi. Ini adalah

diwakili oleh garis bergerigi, orang-orang mungkin mengalami shock, kemarahan, kecemasan, kegembiraan, berduka karena kehilangan apa yang lebih akrab, disorientasi, kehilangan jati diri, depresi, dan ketahanan untuk memikirkan atau melakukan hal-hal dalam cara yang baru.

Menjelang akhir dari "Vertigo" fase, ada datang suatu proses yang hampir secara universal disebut, "letting go" atau "melepaskan yang lama." Ini mengacu pada waktu ketika orang-orang sebagai individu atau kelompok mulai melepaskan keterikatan mereka dengan aspek-aspek "Cara Lama" yang telah menghilang atau berubah selamanya dan untuk mencapai melepaskan keterikatan untuk "Cara Lama" Mereka adalah orang-orang yang tampaknya terjebak di masa lalu, sering mengungkapkan nostalgia dan rasa kehilangan bagi "the good old days." Hal ini dapat sangat bermasalah baik dari segi budaya dan produktivitas karena orang-orang ini akan cenderung tidak menginginkan terlepas dari pekerjaan mereka dengan budaya lama, dan jika dibiarkan akan berlangsung cukup lama, itu adalah sikap emosional yang dapat diajarkan dan ditiru oleh anggota-anggota baru dari organisasi.

Setelah itu disebut fase "Balancing" atau "Menyeimbangkan" yaitu orang-orang bekerja untuk reorientasi diri untuk mengubah situasi dan membangun kembali atau menciptakan konteks baru yang mereka dapat beroperasi lebih baik. Selama fase ini, orang-orang sering mengalami rasa inersia atau kesulitan bergerak maju, tanpa tujuan.

Fase berikutnya adalah "Visi Baru" mengambil terus, orang-orang mulai pindah ke "Recovery" fase di mana mereka akan mulai memberlakukan visi baru. bahwa kelompok menampilkan baru atau memperbaharui energi dan antusiasme untuk pekerjaan mereka dan kegiatan. Mereka mungkin juga tampilan yang besar bergerak dari kreativitas sebagai mereka mengeksplorasi berbagai cara untuk mencapai baru visi. Hal ini memberikan cara untuk bereksperimen dengan ide-ide alternatif dan metode yang mereka telah dibuat untuk ditetapkannya visi. Sebagai kelompok belajar yang paling sukses pendekatan untuk diundangkan, mereka berlatih metode tersebut sampai mereka merasa aman dalam rutinitas yang itu menjadi. Pada titik ini, praktik-praktik baru telah berasimilasi dan menjadi bagian dari budaya kelompok baru. Setiap anggota kelompok membantu kelompok untuk melakukan hal-hal ini akan

menjadi bagian penting dari memastikan bahwa apa yang telah mereka pelajari menjadi bagian dari budaya.

E. MENGATASI PERLAWANAN TERHADAP PERUBAHAN

Dalam mengatasi sebuah perlawanan didalam organisasi, setiap manajemen perlu melakukan sebuah tindakan yang cepat dan tepat untuk dapat menyelesaikannya. Karena jika tidak, masalah akan dapat menjadi semakin besar jika tidak diselesaikan dengan baik. Terdapat beberapa cara lain untuk dapat meredam penolakan yang terjadi didalam organisasi, berikut taktik yang dapat digunakan dalam mengatasi penolakan perubahan (Coch & French, 1984) sebagai berikut:

1. Pendidikan dan komunikasi adalah salah satu cara untuk memberikan penjelasan secara menyeluruh mengenai latar belakang, tujuan dan akibat dari adanya perubahan kepada organisasi. Disamping itu, komunikasi yang efektif akan memberikan pemahaman yang baik dan pendekatan yang lebih humanis untuk dapat diterima oleh para stakeholders didalam organisasi.
2. Partisipasi adalah pengikutsertaan semua pihak untuk dapat mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator, sehingga proses implementasi perubahan dapat diikuti secara keseluruhan.
3. Memberikan dukungan dan komitmen adalah suatu cara untuk tetap memberikan dorongan moril dan motivasi yang positif bagi pegawai yang cemas dan takut, sehingga setiap pelatihan-pelatihan yang dilakukan mendapatkan hasil yang maksimal.
4. Negosiasi adalah melakukan pembicaraan yang intensif terhadap pihak yang menentang dan biasanya memiliki kekuatan cukup besar didalam organisasi, sehingga mendapatkan kesepakatan yang dapat diterima bagi kedua belah pihak.
5. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya agar sesuatu yang terjadi tampak lebih menarik.
6. Paksaan adalah cara terakhir apabila penolakan terjadi cukup besar, sehingga ancaman dan hukuman menjadi salah satu cara untuk menyelesaikan jalan keluar agar perubahan dapat berjalan dengan baik.

F. STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN

Kesamaan didalam organisasi bisnis internasional dalam meraih keunggulan di pasar dunia adalah ketika organisasi menjadi lebih digital, mereka menghadapi keharusan yang semakin besar untuk merancang ulang diri mereka untuk bergerak lebih cepat, beradaptasi lebih cepat, memfasilitasi pembelajaran yang cepat, dan merangkul tuntutan karier yang dinamis dari orang-orang mereka. Tahun ini, organisasi terkemuka bergerak melewati fase desain dan secara aktif membangun organisasi baru ini. Meski begitu, banyak pemimpin bisnis tampaknya memiliki sedikit kepercayaan diri bahwa mereka akan menyelesaikan proses dengan benar. Kekhawatiran ini dijamin.

Desain dan perubahan organisasi sangat kompleks. Banyak perancangan ulang organisasi gagal karena dikurangi menjadi latihan untuk memangkas biaya. Yang lain menghadapi perlawanan dari kepemimpinan perusahaan. Ini adalah proses yang berkesinambungan, dinamis, dalam arti, tidak pernah berakhir. Namun bagi perusahaan yang menghadapi tantangan, imbalannya bisa sangat besar dalam hal kinerja keuangan, produktivitas, keterlibatan karyawan, dan sejumlah manfaat lainnya.

Di masa lalu, sebagian besar organisasi dirancang untuk efisiensi dan efektivitas, yang mengarah ke organisasi yang rumit dan tidak bersuara. Model bisnis yang dihasilkan, yang didasarkan pada pola komersial yang dapat diprediksi, tidak cocok untuk era ketidakpastian dan gangguan. Alih-alih efisiensi semata, organisasi yang sukses harus dirancang untuk kecepatan, kelincahan, dan kemampuan beradaptasi untuk memungkinkan mereka bersaing dan menang di lingkungan bisnis global saat ini.

Bagian penting dari mendesain kemampuan beradaptasi adalah pergeseran dari struktur organisasi hierarkis ke arah model di mana pekerjaan dilakukan dalam tim. Memang, hanya 14 persen eksekutif yang percaya bahwa model organisasi tradisional dengan tingkat pekerjaan hierarkis berdasarkan keahlian dalam bidang tertentu membuat organisasi mereka sangat efektif. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan terkemuka mendorong ke arah model tim-sentris yang lebih fleksibel.

Ketika organisasi melakukan transisi ini, mereka menemukan bahwa tim yang lebih kecil adalah cara alami bagi manusia untuk bekerja. Penelitian menunjukkan bahwa kita menghabiskan dua kali lipat lebih banyak waktu dengan orang-orang di dekat meja kita daripada dengan mereka yang lebih dari 50 meter. Inilah sebabnya mengapa organisasi masa depan adalah "jaringan tim" .

Perusahaan papan atas dibangun berdasarkan sistem yang mendorong tim dan individu untuk saling bertemu, berbagi informasi secara transparan, dan berpindah dari satu tim ke tim lain bergantung pada masalah yang akan ditangani. Jaringan yang berbeda dapat memiliki spesialisasi yang berbeda, seperti inovasi atau sampai ke pasar dengan cepat, tetapi prinsipnya sama.

Agar perusahaan tetap gesit, tim harus dibentuk dan dibubarkan dengan cepat. Perusahaan berkinerja tinggi hari ini dapat membangun kelompok "pengalaman pelanggan digital", memilih individu untuk tim, dan meminta mereka untuk merancang dan membangun produk atau layanan baru dalam satu atau dua tahun. Setelah itu, tim bubar ketika anggota tim beralih ke proyek baru. Kemampuan untuk berpindah antar tim tanpa risiko adalah atribut penting dari perusahaan berkinerja tinggi saat ini.

Sebuah bank Amerika Utara terkemuka melakukan inisiatif untuk merancang cara kerja baru untuk memberikan solusi lebih cepat saat bersaing dengan fintechs dan pemain non-konvensional lainnya yang bersaing berdasarkan pengalaman pelanggan, antarmuka digital, dan waktu yang cepat untuk memasarkan pengiriman produk. Model operasi yang diusulkan berfokus pada menanamkan praktik yang tanggap dan menggunakan tim lintas-fungsional jaringan pengembang, coders, analis bisnis, dan pakar desain pengguna yang berfokus pada hasil produk tertentu.

Setelah menyelesaikan pekerjaan di satu area, tim akan didistribusikan kembali dan proyek berikutnya dimulai. Pada uji coba awal, bank membuktikan bahwa jenis pendekatan organisasi ini dapat secara radikal meningkatkan kecepatan siklus pengembangan; itu berencana untuk skala model di seluruh organisasi dari waktu ke waktu. Sebagian besar perubahan organisasi gagal karena konflik antara perubahan yang

diusulkan dan budaya yang ada mendatang. Selain itu, banyak upaya perubahan tidak mencapai tujuannya karena kecenderungan banyak manajer dan konsultan untuk mengabaikan masalah budaya dalam konteks Leading Change John Kotter (1996):

1. Membangun rasa urgensi.

Suatu gangguan menciptakan situasi di mana orang dia harus memahami apa yang terjadi, menindaklanjutinya, dan membuat makna tindakan itu dan hasilnya. Ini adalah proses inti yang dapat membuat elemen budaya baru. Apa yang menjadi penting jika seseorang memutuskan untuk mengambil keuntungan dari krisis yang diproduksi adalah untuk memfasilitasi pembuatan sensasi dan orang-orang yang menyelesaikan masalah sedang merespons krisis. Kamu harus kemudian dorong mereka untuk membuat makna tindakan yang mereka lakukan.

2. Menciptakan koalisi pemandu

Koalisi dibentuk untuk tujuan mengembangkan dan membimbing strategi untuk perubahan. Kotter sarankan untuk tim ini meliputi: kekuatan posisi, pengalaman tise, kredibilitas, dan kepemimpinan, yang berasal dari kelompok yang relatif kecil orang rekomendasi dasar Kotter adalah menggunakan team building. Ingat bahwa ada budaya tertentu yang menghasilkan dan mendorong pertunjukan sebagai sebuah tim yang lebih baik daripada yang lain. Koalisi pemandu perlu menjadi koleksi panutan untuk Sisa staf selama masa transisi. Mereka sangat terlihat dan merupakan perwujudan nilai-nilai yang, atau seharusnya, merupakan inti dari visi untuk perubahan. Seluruh organisasi akan melihat mereka dengan cermat lihat bagaimana perilaku mereka mewakili perubahan yang mereka promosikan.

3. Mengembangkan visi dan strategi

Visi mengacu pada gambaran masa depan dengan beberapa harapan implisit atau eksplisit yang menjelaskan mengapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan tersebut berupa pengklarifikasian tujuan tersebut untuk mengarahkan anggota organisasi mengambil tindakan ke arah yang benar bahkan jika langkah awal dilakukan. Kotter mengatakan bahwa visi menciptakan konteks, wadah yang, ketika digabungkan dengan strategi,

memungkinkan orang untuk mengambil tindakan dengan sejumlah keyakinan bahwa mereka berada di jalur yang benar secara bersama. Visi yang baik adalah aspirasi. Ini adalah serangkaian ide yang menunjukkan masa depan organisasi di mana setiap orang dapat melihat diri mereka sendiri dan melihat diri mereka sendiri melakukan sesuatu lebih baik. Seringkali, dinyatakan dalam istilah metaforis. Inilah yang biasanya disebut metafora generatif (Bushe & Marshak, 2008 ; Schön, 1993)). Visi menyederhanakan ratusan atau ribuan keputusan yang lebih terperinci. Ini memotivasi orang untuk mengambil tindakan ke arah yang benar bahkan jika itu awal langkah-langkah itu menyakitkan secara pribadi. (Kotter, 1996 , hlm. 168).

4. Mengkomunikasikan perubahan visi
Mengkomunikasikan perubahan visi adalah elemen penting untuk mencapai tujuan, suatu budaya organisasi itu dihasilkan secara sosial. Ini adalah produk yang muncul dari sistem organisasi berupa tim. Kemunculan itu terjadi ketika elemen-elemen dari sistem tersebut terintegrasi. Saling berhubungan satu sama lain secara teratur (Olson & Eoyang, 2001).
5. Memberdayakan karyawan untuk tindakan yang luas
Anda dan pimpinan harus bersiap untuk melembagakan program pembinaan yang akan dilaksanakan oleh pengawas bagi mereka yang mereka awasi. Mereka perlu mulai memperkuat komitmen yang dibuat orang buatlah visi menjadi sukses.
6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek
Membuat tahapan capaian, dengan membuat sasaran jangka pendek, tanpa kemenangan jangka pendek ini, kita bisa kehilangan segalanya. Semua yang ingin kita lakukan ketika Anda mencari untuk membangun kemenangan jangka pendek, itu ide-ide dalam visi mungkin telah diasumsikan: mereka seperti wallpaper dan ini merupakan monitor dari visi tersebut dijalankan.
7. Mengkonsolidasikan keberhasilan dan menghasilkan lebih banyak perubahan
Visi menciptakan konteks yang ketika digabungkan dengan strategi, memungkinkan orang untuk mengambil tindakan dengan sejumlah yakin bahwa mereka berada di jalur yang benar. Dalam hal ini, saya

ingin memperkuat peringatan lama untuk "mulai dengan tujuan dalam pikiran" (Covey, 2013)). Jika visi perubahan memang telah diberikan perhatian dan perhatian yang diperlukan menjadikannya bagian dari budaya, semua orang akan mengingatnya selama durasi proyek. Seseorang kemudian dapat membantu kelompok dalam membuat arti dari perubahan itu, membuat mereka menerapkannya secara imajinatif perubahan dan artinya bagi situasi khusus mereka sendiri di gula mengisyaratkan bahwa mereka membuat komitmen untuk mendukung dan mengimplementasikannya perubahan dan apa arti perubahan itu bagi mereka.

8. Mempertahankan perubahan baru dalam budaya.

Kehadiran perubahan atau visi organisasi dapat menjadi kuat faktor dalam menciptakan konsistensi perilaku di antara individu dan kelompok. Kehadiran perubahan atau visi organisasi dapat menjadi kuat faktor dalam menciptakan konsistensi perilaku di antara individu dan kelompok, tindakan baru mempengaruhi kinerja, adalah suatu yang indah tentang membangun budaya baru adalah jika Anda bersusah payah untuk memastikan bahwa prosesnya tidak memaksa dengan cara apa pun, akan ada ada banyak orang yang mengadvokasi cara berpikir dan kemampuan baru, cara-cara yang halus, dan kadang-kadang tidak begitu halus, berusaha untuk membawa orang-orang yang sebaliknya outlier.

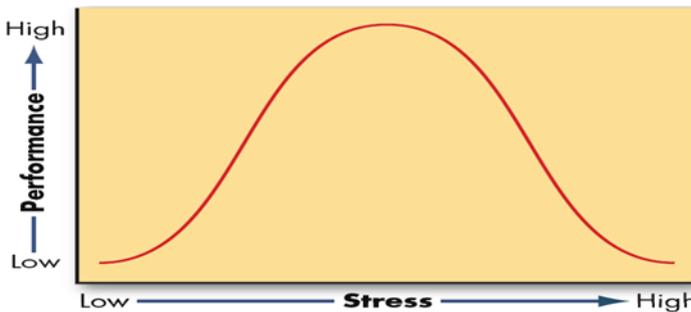
G. STRES KERJA AKIBAT PERUBAHAN ORGANISASI

Salah satu akibat yang dapat timbul dari seorang individu akibat dari tidak dapat beradaptasi dalam perubahan organisasi adalah munculnya stress kerja didalam organisasi. Stres adalah suatu proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan. Penyebab terjadinya stress biasanya terjadi karena dorongan dari faktor organisasional (tuntutan tugas, peran dan antar personal) dan faktor personal (keluarga, ekonomi dan diri sendiri).

Didalam organisasi stress kerja biasanya dihubungkan dengan beberapa faktor sumber stres lainnya seperti tantangan sumber stres yaitu sumber stres yang berkaitan dengan beban kerja, tekanan untuk menyelesaikan tugas dan urgensi waktu dan hambatan sumber stres yaitu

sumber stress yang menghalangi pekerja dari mencapai tujuan anda sebagai contoh birokrasi (Robbins & Judge, 2016). Disamping itu, permintaan yang terlalu tinggi dari atasan seperti tanggung jawab, tekanan, kewajiban dan ketidakpastian yang dihadapi oleh para individu ditempat kerja juga akan menimbulkan stres.

Namun pertanyaannya adalah apakah stres kerja apakah selalu memiliki dampak yang negatif bagi organisasi? Tentu jawabannya tidak. Stres kerja dapat menjadi sebuah stimulus untuk para pekerja dalam lebih produktif dan memberikan hasil pekerjaan yang berkualitas. Dengan kata lain, stres kerja diperlukan didalam suatu organisasi, namun yang tidak diperbolehkan adalah terlalu stress (stressful) yang dapat menyebabkan seseorang individu memiliki konsekuensi psikis seperti depresi, kurangnya kepuasan kerja dan cenderung melarikan diri didalam melakukan pekerjaan. Pada gambar 13.1. dibawah ini dapat kita pahami mengapa stres kerja diperlukan didalam sebuah organisasi.



Gambar 13.1. Teori Inverted-U (Robert Yerkes & John Dodson, 1908)

Teori ini menggambarkan hubungan yang jelas antara tekanan dan kinerja. Teori Inverted-U mendapatkan namanya dari kurva yang dibuat ketika korelasi antara tekanan (atau "gairah") dan kinerja ditampilkan pada gambar 2. Menurut Yerkes dan Dodson, kinerja puncak dicapai ketika tingkat tekanan yang kita alami sesuai dengan pekerjaan yang kita lakukan. Ketika kita berada di bawah terlalu banyak atau terlalu sedikit tekanan, kinerja menurun, kadang-kadang sangat parah.

Teori Inverted-U menunjukkan bahwa tekanan bisa positif sampai batas tertentu. Namun, stres tidak pernah positif, dan penting untuk tidak membingungkan kedua gagasan itu. Ketika tingkat tekanan yang di alami tepat untuk pekerjaan yang kita lakukan, kita distimulasi dengan cara yang bermanfaat: termotivasi, terlibat, dan bersemangat melakukan yang terbaik. Tetapi stres terjadi ketika orang merasa di luar kendali, dan itu adalah hal yang sepenuhnya negatif. Teori Inverted-U adalah tentang menggunakan tekanan dengan bijak, selalu menyadari dari mana manfaat berakhir dan stres dimulai.

Terdapat beberapa cara bagi individu dan organisasi untuk dapat mengelola stres. Pada sisi individu mereka dapat melakukan cara seperti penerapan manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan relaksasi dan memperluas jaringan dukungan sosial bagi dirinya. Disamping itu, pada sisi organisasi dapat melakukan beberapa hal seperti peningkatan pemilihan personil melalui seleksi, program pelatihan, penetapan tujuan yang realistis, mendesain ulang pekerjaan, meningkatkan keterlibatan karyawan, peningkatan komunikasi organisasi dan pembentukan program kesehatan perusahaan. Pada dasarnya, penolakan dan stres kerja yang terjadi karena melakukan perubahan adalah hal yang biasa dan lumrah terjadi didalam organisasi. Hal ini menjadi suatu tantangan bagi para manajemen untuk dapat melakukan sesuatu strategi yang tepat untuk dapat menyelesaikan hal tersebut dan tetap membuat para pekerja menjadi seorang yang produktif didalam organisasi.

H. RANGKUMAN MATERI

Perubahan organisasi adalah suatu proses berpindah dari keadaan saat ini menuju masa depan yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada saat ini seharusnya setiap organisasi bukan menunggu masa depan, namun sudah harus menciptakan dan mempersiapkan masa depannya masing-masing. Tujuan dari melakukan perubahan didalam sebuah organisasi adalah untuk dapat memperbaiki cara yang sudah ada melalui pendekatan sumber daya dan kapabilitas organisasi. Diharapkan setiap organisasi dapat menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang didapat bagi para stakeholders.

Perubahan organisasi adalah suatu aktivitas untuk dapat menyusun kembali berbagai komponen yang ada agar dapat melakukan adaptasi pada kondisi pasar saat ini. Dikarenakan sangat pentingnya perubahan dalam keadaan saat ini yang sangat cepat berubah maka sebuah organisasi diharapkan untuk tidak menunda perubahan dan membiarkan organisasi untuk mengalami kemunduran. perubahan organisasi akan menimbulkan respon dari internal organisasi. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi namun perubahan dapat memberikan proses transformasi dari keadaan yang sekarang menjadi keadaan yang akan datang (Windardi, 2005).

PERTANYAAN

1. Jelaskan mengapa manajemen perubahan diperlukan didalam organisasi?
2. Jelaskan bagaimana untuk mengurangi dampak penolakan didalam perubahan?
3. Bagaimana cara implementasi manajemen perubahan yang tepat?
4. Mengapa kondisi stress diperlukan didalam bekerja?
5. Jelaskan mengenai teori perubahan oleh kurt lewin?

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Dirvi S., et al. Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Publik Dan Bisnis. Edited by Muniarty, Puji, Widina Bhakti Persada Bandung, 2020.
- Abraham H. Maslow, 2010, Motivation and Personality. Rajawali, Jakarta.
- Abraham H. Maslow. (2013). Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia). PT. PBP, Jakarta.
- Adioetomo & Samosir. (2013). Dasar-Dasar Demografi. Jakarta: Salemba Empat.
- Agung, Kurniawan. (2005). Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta. Penerbit Pembaharuan.
- Alim Taleka, Basa, (2012), Nilai Agung Kepemimpinan Spiritual, Jakarta: Kompas Gramedia.
- Alizamar. (2016). Teori Belajar dan Pembelajaran : Implementasi Dalam Bimbingan Kelompok Belajar di Perguruan Tinggi. Yogyakarta: Media Akademi.
- American Encyclopedia. (2005). Dalam Melayu Motivasi Pendidikan. Surabaya: PT Graha Usaha Nasional.
- Amoopour, M., Hemmatpour, M., & Mirtaslimi, S. S. (2014). Job satisfaction of employee and customer satisfaction. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(2343), 1–6.
- Anonim. (2012). Teori Belajar Behavioristik, Teori Belajar Kognitif, dan Teori Belajar Konstruktivisme.
- Atmosudirjo, S. Prajudi. 2006. Administrasi dan Manajemen Umum. Jilid II. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*.
- Azam, Noer, A. (2020), "The Next Global Recession: Business Cycles or Covid-19?" Business Talk SB-IPB Session 2, May 2020.

- Bahr, M. W., & Kovalesk, J. F. (2006). The need for problem-solving teams: Introduction to the special issue. *Remedial and Special Education*, 27(1), 2–5.
- Barron, R. and Byrne, D. (2004). *Social Psychology*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Baron, Robert A., Byrne, Donn. (2005). *Psikologi Sosial Edisi 10*. Jakarta: Erlangga.
- Bernard, Chester I. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Raya.
- Brett, J. M. (2000). Culture and negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97–104.
- British Council. (2018). *Building an Inclusive and Creative Economy: The State of Social Enterprise in Indonesia*. 1–101.
- Buzacott, J. A. (2004). Modelling teams and workgroups in manufacturing. *Annals of Operations Research*, 126(1–4), 215–230.
- Chiang, C.-C. S. (2010). *How corporate social responsibility influences employee job satisfaction in the hotel industry*.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137–150.
- Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532.
<https://doi.org/10.1177/001872674800100408>.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.
- Desmita. (2011). *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Diaz-Serrano, L., & Cabral Vieira, J. A. (2005). *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*.
- Dittrich, M., Knabe, A., & Leipold, K. (2014). Gender differences in experimental wage negotiations. *Economic Inquiry*, 52(2), 862–873.

- Duarte, M., & Davies, G. (2003). Testing the conflict–performance assumption in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 91–99.
- Edwin B. Flippo (2013). *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi. VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Effendy, Onong Uchjana. (1989). *Kamus Komunikasi*. Bandung : PT. Mandar Maju.
- Emerson, H. Dikutip oleh Suwarno Handayadiningra (1982). *Pengantar Ilmu Pengetahuan dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- E. Randel, A., & Jaussi, K. S. (2003). Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6), 763–774.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gie, The Liang. (2001). *Administrasi Perkantoran*. Edisi Revisi. Bandung : Mandar Maju.
- Gil, F., Alcover, C.-M., Peiró, J.-M., Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th Edition). South-Western/Cengage Learning.
- Goleman, Daniel. (2002) *The New Leaders*, (Cambridge: Harvard Business School Press), hlm. 45
- Greff, W. J. (2015). Organizational diversity: making the case for contextual interpretivism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 34(6), 496-509.
- Grosser, T., Kidwell, V., & Labianca, G. J. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. *Organizational Dynamics*, 41, 52–61.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, PT.Bumi Aksara Jakarta.
- Heere, B., James, J., Yoshida, M., & Scremin, G. (2011). The effect of associated group identities on team identity. *Journal of Sport Management*, 25(6), 606–621.

- Hemphill, J., and Coons, A. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. Stogdill and A. Coons (Eds.). *Leader Behavior. Its description and measurement*. Columbus: Bureau for Business Research, Ohio State University.
- Hoegl, M. (2005). Smaller teams—better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*, 48(3), 209–214.
- John C. Maxwell. (1999) *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*, Nashville: Thomas Nelson Publishers), hlm 106.
- Jordan, P.J., dan Troth, A. (2011). Emotional Intelligence and Leader Member Exchange: The Relationship with employee turnover intentions and job satisfaction, (*Leadership and organization development journal*), 2011, hlm. 260-280.
- Joo, B.-K., Song, J. H., Lim, D. H., & Yoon, S. W. (2012). Team creativity: The effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77–91.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance*. Thomson Gale.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51.
- Kartini Kartono. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Perkasa. _____ . (2011). "Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?", Jakarta : Rajawali Pers.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5), 579–603.
- Kembauw, Esther, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Jaelani, Elan, Widina Bhakti Persada Bandung, 2020.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008, Jul). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86, 130-139. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/227820760?accountid=32819>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 898–917.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Rebelo, T. (2014). Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(3), 123–132.
- Lubin, E. (2017). *Understanding planned change among remote nonfaculty employees in higher education*.
- Lubis, A. I. (2010). Akuntansi keperilakuan. *Jakarta: Salemba Empat*.
- MacQueen, J. (2020). *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-25685-2>.
- Makmun, Abin Syamsudin. (2003). Psikologi Pendidikan, PT Rosda Karya Remaja, Bandung.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.
- Manz, C. C., Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2009). The ins and outs of leading teams: An overview. *Organizational Dynamics*, 38(3), 179.
- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J., & Alonso, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 964.

- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
- Marwansyah dan Mukaram. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273.
- Malthis, L. Robert and Jackson, H. John. (2009). Diana Angelica, Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia), Edisi Sebelas, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- McFadzean, E. (2002). Developing and supporting creative problem-solving teams: Part 1—a conceptual model. *Management Decision*.
- Mc. Donald dalam Sardiman. (2007). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Bandung. Rajawali Pers
- Merriam-Webster's 11th Collegiate Dictionary. (2008) (Electronic Edition, Version: 4.7 ed.). Merriam-Webster, Fogware Publishing, Art Software Inc., Data Storage Research.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*.
- Mooney D. James. 1996. *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*. Sinar Baru Algesindo. Bandung.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61–84.
- Muspawi, M. (2014). *Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi)*. Jambi University.
- Nwankpa, J.K. and Roumani, Y. (2016), IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective, Proceedings of

- Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin, Ireland.
- Ochieng, E. G., & Price, A. D. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, 28(5), 449–460.
- Olekalns, M., Kulik, C. T., & Chew, L. (2014). Sweet little lies: Social context and the use of deception in negotiation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 13–26.
- Pasi, I. R. (2019). Pengaruh Pengetahuan Dan Sikap Terhadap Perilaku Masyarakat Pada Bank Syariah. *Jurnal Al-Qasd Islamic Economic Alternative*, 1(2), 189–201.
- Phutela, D. (2015). The importance of non-verbal communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43.
- Pratono, A. H., Pramudija, P., and Sutanti, A. (2016). 'Social Enterprise in Indonesia: Emerging Models under Transition Government', ICSEM Working Papers, 36. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models Project.
- Preston, Paul, Thomas W. Zimmerer. (1978). *Management for Supervisor*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Purnomo, D., and Kurniawan, K. I. A. (2017). *Sociopreneur Milenial: Bisnis Berbasis Kolaborasi antara Desa dan Kota*. Bandung: Bitread Publishing.
- Raharso, S. (2012). Mengelola Proses Tim. *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 11(1), 1–15.
- Ramaditya, M., & Prihantoro, A. W. (2020). *ipmi BUSINESS STUDIES The Role of Organization Culture , Leadership and Training Towards Improving Work Performance Country Civil Worker : Case Study in Financial and Development Supervisory Agency*. 115–126.
- Rapp, T. L., Bachrach, D. G., Rapp, A. A., & Mullins, R. (2014). The role of team goal monitoring in the curvilinear relationship between team efficacy and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 976.
- Rijal, Khairul, et al. *Collective Leadership Era Postmodern*. Edited by Jaelani, Elan, Widina Bhakti Persada Bandung, 2020.

- Robbins, Stephen P and Mary Coulter (2009). *Manajemen*. Pearson. United State America. Edisi Kedelapan Jilid 2.
- Robbins, P. Stepken dan Coulter Mary. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge (2015). *Organizational Behavior*. Pearson. United State America. Edisi 16 .
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2016). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (Edition 17, global edition). Pearson.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205–1230.
- Roper, K. O., & Phillips, D. R. (2007). Integrating self-managed work teams into project management. *Journal of Facilities Management*.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken: Wiley.
- Simanjuntak, H. V. (2018). Pengaruh job embeddednes dan komitmen organisasi serta kepribadian terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai pada universitas trunajaya bontang. *KINERJA*, 15(2), 82–99.
- Sondang P. Siagian. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Steers, Richard M, Terj: Magdalena Jamin. (1980). *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Suwatno. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bumi Aksara.
- Terry, George R. dalam Afifudin. (2013). *Dasar-dasar Manajemen*, (Terje: G.A Ticoalu), CV. Alfabeta, Bandung.
- Thertina, Martha. R., (2020). "Munculnya 10 Peluang Bisnis Baru dari Hidup Normal di Masa Pandemi"

<https://katadata.co.id/telaah/2020/04/17/munculnya-10-peluang-bisnis-baru-dari-hidup-normal-di-masa-pandemi>.

- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711–730.
- Uno, Hamzah B. 2007. Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi, A. (2015). Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan. *Jurnal Publiciana*, 8(1), 38–52.
- Wang, C. L., Indridason, T., & Saunders, M. N. (2010). Affective and continuance commitment in public private partnership. *Employee Relations*.
- Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *Human Relations*, 69(11), 2091–2115.
- West, M. A. (2012). Creating effective teams. *Eff Teamwork Pract Lessons from Organ Res*.
- Wijono, Sutarto. (2018). Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi. Prenadamedia Group. Jakarta
- Williams, K., Harkins, S. G., & Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303.
- Winardi, J. (2005). Manajemen Perubahan (The Management of Change). Jakarta: Prenada Media.
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M., & Poling, T. L. (2013). Exploring the effects of value diversity on team effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107–121.
- Yeatts, D. E., & Seward, R. R. (2000). Reducing turnover and improving health care in nursing homes: The potential effects of self-managed work teams. *The Gerontologist*, 40(3), 358–363.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459–482.

- Yucel, I., McMillan, A., & Richard, O. C. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? *Journal of Business Research*, 67(6), 1170–1177.
- Yulius, Siregar, H., and Tampubolon, N. (2015). The Art of Sustainable Giving: Priorities to Accelerate Social Enterprise Growth in Indonesia. Available at: http://image-src.bcg.com/The-Art-of-Sustainable-Giving-May2015_tcm93-40480.pdf (Accessed 7 May 2018).
- Zuchdi, D. (1995). Pembentukan sikap. *Cakrawala Pendidikan*, 83690.

PROFIL PENULIS



Antaiwan Bowo Pranogyo, biasa dipanggil Bowo, adalah Planning and Development Head di Terminal Petikemas Koja dan juga tercatat sebagai Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta (STEI), STIE YPN Bekasi, Tutor on Line Universitas Terbuka Jakarta, Senior Instruktur pada PIA-YPIA, Trainer dan Asesor LSP PIA, Konsultan pada PT BAI, Advisor PT Sumber Daya Multi Cendekia dan PT Sumber Daya Mineral. Pendidikan terakhir S3 Ilmu Manajemen (MSDM) dari UNJ. Sertifikat profesi yang dimiliki *Qualified Internal Auditor (QIA)*, *Certified Risk Management Profesional (CRMP)*, *Certified Fraud Examiner (CFE)*, *Computer Hacking Forensic Investigator (CHFI)*, *Certified Associate in Project Management (CAPM)* dan *Certified ITIL*. Bowo dan sahabatnya ALA mendirikan SDM Cendekia untuk memberikan nilai tambah dalam pengembangan SDM di Indonesia. Bowo dapat dihubungi di alamat email: antaiwan.bowo@gmail.com dan ponsel 081219640036.



Muhammad Ramaditya, BBA., M.Sc adalah dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta (STEI) yang mengajar di Program Sarjana (S1) Manajemen serta menjabat sebagai kepala program studi S1 Manajemen. Pendidikan tingginya dimulai dari S1 di Universiti Utara Malaysia dengan program Business Administration, dilanjutkan dengan program S2 di Perguruan tinggi yang sama dalam bidang Sains Manajemen. Saat ini beliau sedang melanjutkan program S3 di IPB University dengan program Doktor Manajemen Bisnis dengan mendapatkan beasiswa dari Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP). Latarbelakang pengalaman sebagai praktisi sebelumnya bekerja di beberapa perusahaan multinasional di level managerial. Kegiatan lainnya yang pernah ditangani adalah simulator bisnis, Inkubator bisnis, departemen manajemen, founder 1st LeaderMentor, reviewer riset dan jurnal di berbagai PTS dan pembinaan

serta pengembangan usaha kecil dan menengah. Sampai saat ini, beliau telah mempublikasi 15 karya, baik artikel di media masa, karya ilmiah/makalah, seminar/ceramah dan buku. Serta telah meluluskan sekitar 50 mahasiswa dari program studi S1 Manajemen



Ruland Willy Jack Sumampouw, lahir di kota Manado, memulai karir sebagai dosen sejak tahun 2008 di ruang lingkup KOPERTIS WILAYAH 9 SULAWESI, sejak 2017 aktif mengajar di ruang lingkup LL DIKTI WILAYAH 3 DKI Jakarta. Memiliki pengalaman bekerja di perusahaan swasta yang ada di Kota Surabaya, Manado dan terlibat proyek di Kota Batam. Studi S1 di Kota Surabaya, kemudian lanjut di Kota Manado. Fokus riset pada kajian sumber daya manusia, perilaku organisasi dan pengembangan kemampuan interpersonal. Sejak tahun 2008 aktif sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta - STEI Jakarta. Pengalaman mengajar juga di kampus swasta di kota Manado, dan Batam.



PERILAKU ORGANISASI

Dalam kehidupan sosial, setiap individu berperilaku dengan sifat dan karakteristik masing-masing baik dalam hal kepribadian, sikap, kecakapan, bakat, kepandaian maupun minat. Perilaku timbul sebagai akibat dari adanya stimulus tertentu yang dialami seseorang baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari lingkungannya. Perilaku manusia ada yang timbul secara sadar dan ada pula yang tak sadar. Mekanisme perilaku terdiri atas dua aliran yaitu aliran behaviorisme dan aliran holistik.

Di dalam berorganisasi, individu berkumpul dengan perilaku masing-masing serta karakteristik yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, perilaku organisasi merupakan suatu wadah untuk belajar memahami berbagai perilaku dan mempelajari cara-cara dalam menyelesaikan persoalan yang kemungkinan timbul karena perbedaan perilaku tersebut.

Inilah buku yang sangat menarik dibaca oleh akademisi dan praktisi untuk meningkatkan pemahaman tentang apa yang terkait dengan perilaku organisasi, seberapa penting perilaku organisasi dalam keberhasilan organisasi. Kami mencoba menuliskan dengan bahasa akademis yang mudah dipahami dan mendorong perilaku organisasi sebagai ilmu yang seksi untuk dipelajari, dipahami dan diimplementasikan.

ISBN 978-623-6092-02-6



9

786236

092026